

Bestuursverslag 2019



Stichting Katholiek Onderwijs Pijnacker

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

1. HET SCHOOLBESTUUR	3
1.1 ORGANISATIE.....	4
SAMENSTELLING GEMEENSCHAPPELIJKE MEDEZEGGENSCHAPSRAAD	7
1.2 PROFIEL.....	7
1.3 DIALOOG	8
2. VERANTWOORDING BELEID.....	10
2.1 ONDERWIJS & KWALITEIT	10
WAAR WE WILLEN STAAN IN 2024?	13
2.2 PERSONEEL & PROFESSIONALISERING.....	14
2.3 HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN	16
2.4 FINANCIEEL BELEID	16
2.SOLIDARITEIT	17
2.5 RISICO'S EN RISICOBEBEERSING	18
3. VERANTWOORDING FINANCIËN	19
3.1 ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF	19
3.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS	20
3.3 FINANCIËLE POSITIE	28

Geachte lezer,

Voor u ligt het jaarverslag van de Stichting Katholiek Onderwijs Pijnacker over 2019. In dit verslag wordt u geïnformeerd over onze activiteiten ten dienste van het onderwijs aan de kinderen op onze scholen. In het financiële deel van dit jaarverslag leggen we verantwoording af over de besteding van de beschikbare middelen en geven we inzicht in de financiële situatie.

In 2019 zagen we het leerlingenaantal nagenoeg stabiel blijven. Op schoolniveau is dit beeld wisselend. De ene school groeit snel terwijl bij de andere school er sprake is van krimp. Krimp en groei blijven daarmee voorlopig nog een aandachtspunt binnen het bestuur.

Eind 2017 was er een nieuw strategisch beleidsplan 'Vertrouwen in Vakmanschap' vastgesteld. In 2019 hebben we aan de hand van dit strategisch beleidsplan o.a. de governance structuur gewijzigd waardoor er een duidelijke scheiding is tussen toezicht en bestuur

Werken in het onderwijs is werken in een complexe en vaak hectische omgeving. Politiek en maatschappelijk is er voortdurend kritische aandacht voor wat er in onze scholen gebeurt. Over het algemeen is de waardering voor de mensen die in het onderwijs werken groot. Tegelijk zijn er hoge verwachtingen. Het is niet voor niets dat in het strategisch beleidsplan van de SKOP het woord 'vertrouwen' voorop staat. Van de hardwerkende professionals mogen we hoge verwachtingen hebben mits daar passende waardering tegenover staat. Waardering die past bij de maatschappelijke opdracht en verantwoordelijkheid. Ook op de SKOP-scholen is actiegevoerd om hiervoor politieke aandacht en waardering te krijgen. Gezien de tekorten die steeds meer voelbaar worden, bij het vinden van leerkrachten voor vervanging, maar inmiddels ook voor vacatures is het aantrekkelijk maken en houden van het vak in het belang van de samenleving en daarmee het belang van ons allen.

Er is door velen dit jaar hard gewerkt om goed onderwijs vorm en inhoud te geven. Allereerst door de professionals in de scholen, die zich dagelijks gepassioneerd inzetten voor het beste onderwijs voor "onze" kinderen. Maar ook door vrijwilligers, actief binnen bestuur, (G)MR of ouderraden en iedereen die in de dagelijkse schoolpraktijk een helpende hand biedt. Een woord van dank aan alle betrokkenen en in het bijzonder aan onze medewerkers is dan ook zeker op z'n plaats. Scholen kunnen niet zonder deze betrokkenheid. Enerzijds omdat de bijdrage die zij leveren onmisbaar is en anderzijds omdat samen optrekken van ouders en school belangrijk is voor de ontwikkeling van onze kinderen.

Henk Hooijmans
Directeur-bestuurder SKOP

1. Het schoolbestuur

1.1 Organisatie

Contactgegevens

- Naam schoolbestuur: stichting Katholiek Onderwijs Pijnacker
- Bestuursnummer: 75531
- Aantal leerlingen: 1477
- Aantal medewerkers: 148 WTF: 98
- Adres: Meidoornlaan 2, 2641 CB Pijnacker
- Telefoonnummer: 015-3694066
- E-mail: info@skoppijnacker.nl
- Website: www.skoppijnacker.nl



Contactpersoon

Met wie kan er contact worden opgenomen met vragen naar aanleiding van het bestuursverslag?

- Naam contactpersoon: Dhr. H.A. Hooijmans
- Functie: Voorzitter College van Bestuur
- Telefoonnummer: 015-3694066

Overzicht scholen

- Naam school: Josephschool 05IS
- Aantal leerlingen: 185
- Aantal medewerkers: 26 WTF: 14
- Website school: www.josephschoolpijnacker.nl
- Link naar scholenopdekaart.nl



- Naam school: Mariaschool 07VK
- Aantal leerlingen: 382
- Aantal medewerkers: 35 WTF: 24
- Website school: www.mariaschoolpijnacker.nl
- Link naar scholenopdekaart.nl



- Naam school: Johannesschool 09AM
- Aantal leerlingen: 199
- Aantal medewerkers: 19 WTF: 12
- Website school: www.johannesschoolpijnacker.nl
- Link naar scholenopdekaart.nl



- Naam school: Het Spectrum 26AT
- Aantal leerlingen: 223
- Aantal medewerkers: 24 WTF: 15
- Website school: www.hetspectrumdelfgauw.nl
- Link naar scholenopdekaart.nl



- Naam school: de Keizerskroon 29XP
- Aantal leerlingen: 488
- Aantal medewerkers: 47 WTF: 31
- Website school: www.dekeizerskroonpijnacker.nl
- Link naar scholenopdekaart.nl

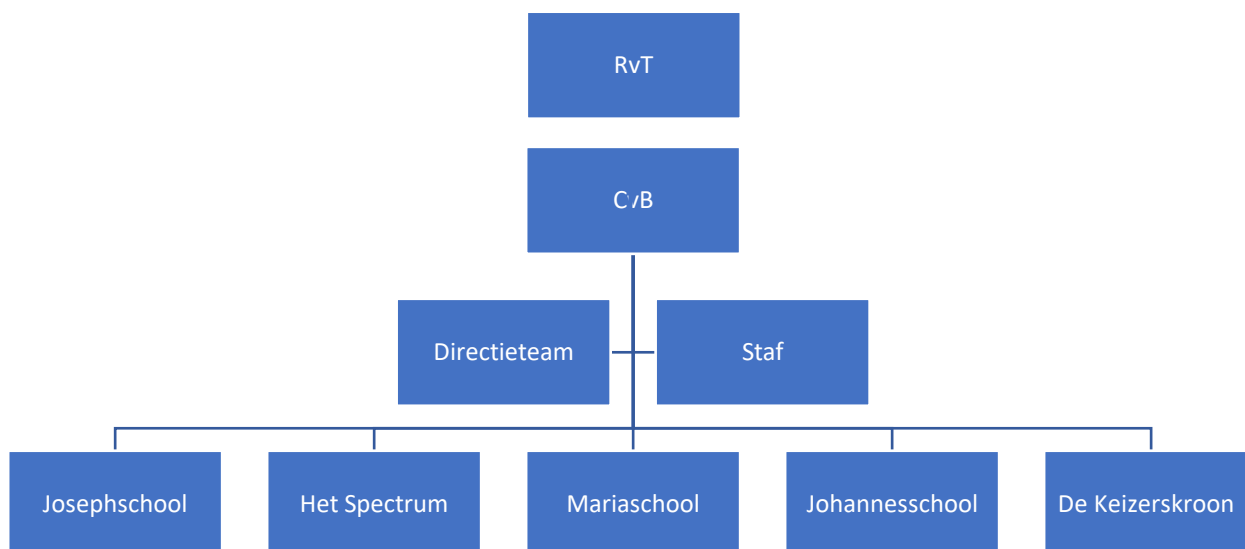


Juridische structuur

De juridische structuur is een

- Stichting

Organisatiestructuur



Governance

- In juli 2019 hebben we de statuten gewijzigd en zijn we gestart met de bovenstaande structuur waarin het toezicht formeel gescheiden is van het bestuur.

In [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs.

- Handhaaft het bestuur deze code?
 - Ja
 - Nee
- Zo ja: wordt er op bepaalde punten van de Code afgeweken? Nee

Functiescheiding

Volgens de [Code Goed Bestuur](#) zijn organisaties voor primair onderwijs verplicht om de functies van bestuur en intern toezicht te scheiden. Er zijn verschillende manieren om de functiescheiding uit te werken.¹ Welke is van toepassing op het schoolbestuur?

☒ Functionele scheiding (one-tier)²

Bestuur

Wie vormen het bestuur?

- Naam: Dhr. H.A. Hooijmans
- Functie: Voorzitter College van Bestuur
- Nevenfuncties: Trainer Skivereniging Haaglanden

Intern toezichtsorgaan

Wie vormen het intern toezichtsorgaan?

- Naam: Dhr. F.P. van der Linden
- Functie: Voorzitter RvT
- Nevenfuncties: Interimmanager bij overheidsorganisaties

- Naam: Dhr. R.P.L.A. de Rooij
- Functie: Lid RvT
- Nevenfuncties: Beleidsmedewerker Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijk Relaties, Vrijwilliger Stichting Niketan

- Naam: Mevr. P.F. van der Velden - Braad
- Functie: Lid RvT
- Nevenfuncties: Manager bedrijfsvoering bij Klant Contact Services B.V.

- Naam: Mevr. I.T.C. Keessen - Hillenaar
- Functie: Lid RvT
- Nevenfuncties: Programma coördinator binnen Franciscus Gasthuis & Vlietland, collectant diabetesfonds

- Naam: Mevr. H. Kooman - van der Poel
- Functie: Lid RvT
- Nevenfuncties: Strategisch/coördinerend adviseur bedrijfsvoering bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

- **Verwijzing naar de bijlage ([Verslag intern toezicht](#))**

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (verder GMR)

Elke school kent een medezeggenschapsraad, waarin personeel en ouders evenredig zijn vertegenwoordigd.

Vanuit iedere school hebben een personeelslid en een ouder zitting in de GMR. In veel, maar niet alle gevallen zijn zij tevens lid van de MR.

De directeur-bestuurder woont de GMR-vergaderingen bij en was verantwoordelijk voor de informatieverstrekking en toelichting van de bestuursvoorstellen.

In 2019 heeft de GMR zes keer vergaderd roulerend op een van de scholen of SKOP kantoor.

Bespreking van de voorgelegde beleidsstukken leidde in alle gevallen tot instemming, dan wel positief advies.

Voor de verslaglegging van de vergaderingen werd de GMR ondersteund door een professionele notulist.

De GMR heeft van haar activiteiten een jaarverslag opgesteld.

² Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutairbestuurder te berusten (bestuur) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht (intern toezichtsorgaan).

Samenstelling Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

Op 31 december 2019 bestond de GMR uit de volgende personen:

Oudergeleding:	Personeelsgeleding:	
J.van Zwieten	Mw. A.M. Zijlmans	Josephschool
N. Graafland	A.J.C. van den Broek (vz)	Mariaschool
Mw. M. Israël	Mw. M. Deweer	Johannesschool
Mw C. vd Graaf	Mw. A van Beijnen	Het Spectrum
Mw. I. Bruijne	W.P.C. van Cruchten	De Keizerskroon

- Verwijzing naar de bijlage ([Jaarverslag GMR](#))

1.2 Profiel

Missie, visie, kernwaarden

In de statuten van de SKOP staat de doelstelling als volgt omschreven:

“De Stichting Katholiek Onderwijs Pijnacker heeft ten doel de bevordering van het basisonderwijs op het grondgebied van de gemeente Pijnacker-Nootdorp. Zij beoogt daarbij onderwijs te doen geven in de geest van de Rooms-katholieke kerk. Zij wil daarbij handelen volgens de algemene richtlijnen van het onderwijs, die op grond van het gezamenlijk overleg in de Nederlandse Katholieke Schoolraad zijn vastgesteld, alsmede handelen volgens het Algemeen Reglement voor het Katholiek Onderwijs.

De Stichting scheidt een goed onderwijs- en begeleidingsklimaat voor de leerlingen en een goed werkklimaat voor de medewerkers van de Stichting.”

Missie

De Stichting Katholiek Onderwijs zet zich in voor hoogwaardig onderwijs in een veilige, uitnodigende en avontuurlijke leeromgeving met evenwichtige aandacht voor kwalificatie (kennis – vaardigheden – houding), socialisatie (cultuur - tradities - praktijken) en persoonsvorming (identiteit en subjectivering).

Strategisch beleidsplan

KERNWAARDEN

Betrokken

SKOP is een compacte organisatie met korte lijnen. Gemotiveerd personeel met grote inzet voor de school en zorg voor elkaar. Een sterke betrokkenheid op het wel en wee en de ontwikkeling van de kinderen. Passie voor het onderwijs. Hoge mate van onderlinge collegialiteit. Brede kennis van de lokale omgeving en actieve inzet voor een breed aanbod. Een goede relatie met de parochies.

Deskundig

Eigentijds onderwijs van hoge kwaliteit vraagt deskundige leerkrachten. Professionalisering staat hoog op de agenda. Kennis wordt gedeeld. Er zijn diverse vormen van samen leren. Aan de ontwikkeling van het onderwijs wordt planmatig gewerkt. We streven naar continue ontwikkeling en kwaliteitsverbetering op alle terreinen. De expertise van het onderwijs is op niveau. Waar nodig en mogelijk huren we expertise in of we zoeken samenwerking met andere partijen.

Betrouwbaar

De SKOP staat voor wat ze zegt. We maken duidelijk waar we voor staan en zijn bij samenwerking een betrouwbare partner.

In beweging

Als SKOP volgen we in de voorhoede de dialoog over nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs en pakken deze waar mogelijk op om de kwaliteit van ons onderwijs te versterken.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Binnen de SKOP leggen we de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de uitvoering. Een transparante organisatie vormt de basis voor invloed en eigenaarschap op alle niveaus.

Vertrouwen in Vakmanschap

Ons strategisch beleidsplan draagt de titel “Vertrouwen in Vakmanschap”.

Centraal staat het versterken van een professionele cultuur. Samen leren en ontwikkelen, kennis delen en verantwoordelijkheid krijgen en nemen voor het organiseren van het onderwijs zoals dat past bij de visie op onderwijs in de scholen.

Onderdeel daarvan is het versterken van de autonomie van de leerkrachten in relatie met elkaar en de omgeving; we spreken van ‘relationele team autonomie’. SKOP gaat uit van een professionele autoriteit, waarbij de kennis en ervaring van de professionals, de leerkrachten, leidend is voor onderwijsontwikkelingen en de inrichting van het onderwijsproces. Bestuur, schoolleiding en leerkrachten werken samen aan goed onderwijs waarbij het organiseren van het onderwijs terug te voeren dient te zijn op de visie op leren waarvan wordt uitgegaan.

Ons beleidsplan kent vier pijlers, te weten: Professionele cultuur, IKC vorming, SKOP als zelfstandige organisatie en de Governance.

Professionele cultuur: In januari 2019 hebben we het SKOP leerhuis geopend en daarmee onze SKOP academie een prima locatie geboden. In 2019 zijn er in het leerhuis vele bijeenkomsten geweest. Cursussen, workshops, leergangen, netwerkbijeenkomsten, vergaderingen, overleggen etc. We zien een grote waardering voor deze activiteiten en een stijgend aantal gebruikers.

IKC-vorming: op alle scholen zijn gesprekken over IKC vorming gaande. Overal krijgt de samenwerking al vorm maar de huisvesting in één gebouw is bij de Mariaschool het meest actueel. Inmiddels zijn er vergevorderde plannen en is het de bedoeling dat de bouw in de zomervakantie van 2020 gaat starten.

SKOP als zelfstandige organisatie: De nieuwe huisstijl is verder uitgewerkt voor de scholen. De websites hebben een nieuwe look en indeling gekregen en de oudercommunicatie vindt inmiddels plaats via een beschermde omgeving die op alle devices te benaderen is. Het heringerichte en opgeknapte SKOP-kantoor is vanaf januari 2019 in gebruik genomen. Vanaf 1 januari 2019 is Henk Hooijmans benoemd als voorzitter College van Bestuur SKOP. De samenstelling van de staf is enigszins gewijzigd. We hebben in de omvang van twee dagen een stafmedewerker onderwijs en kwaliteit benoemd. Verder hebben we de omvang van de medewerker HRM teruggebracht tot 1 dag in de twee weken en huren we deze in via onze dienstverlener Dyade.

Governance: In 2019 hebben we de bestuursstructuur gewijzigd om de scheiding tussen bestuur en toezicht duidelijker aan te brengen. Halverwege het jaar zijn de nieuwe statuten vastgesteld en bij de notaris gepasseerd. Vanaf 23 juli 2019 werken we met deze nieuwe structuur.

Link naar ons strategisch beleid: [“Vertrouwen in vakmanschap”](#)

Toegankelijkheid

De SKOP-scholen staan open voor alle kinderen. Van de ouders verwacht het bestuur dat ze de Katholieke identiteit respecteren.

1.3 Dialoog

Verbonden partijen

Met welke partijen is er regelmatig contact (ouders, leerlingen, medewerkers, gemeenten, instellingen voor kinderopvang, vervolgonderwijs jeugdzorg etc.)?

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de vorm van de dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Leerlingen	Binnen de groepen en individueel is er veel ruimte voor de dialoog en inbreng. Op schoolniveau is er een leerlingenraad.
Ouders	Ouders betrekken we zo veel mogelijk bij de school en de ontwikkeling van hun kinderen. We zien ouders als partner. Daarnaast zijn er op de scholen ouderraden en medezeggenschapsraden. Hierin participeren ouders voor bijvoorbeeld het meehelpen organiseren van allerlei activiteiten of beleidsmatig betrokken zijn bij de school. Op bestuursniveau hebben een GMR die zich vooral bezighoudt met beleid op bestuursniveau.
Medewerkers	Binnen de scholen zijn er verschillende soorten overleggen waarin medewerkers participeren en meebeslissen over allerlei praktische en beleidszaken. Op bestuursniveau maak een kleine vertegenwoordiging deel uit van de GMR waarin zij betrokken zijn bij het beleid op bestuursniveau.
SkippyPePijN	De kinderopvangorganisatie waarmee al onze scholen samenwerken. Afhankelijk van de locatie verzorgen zijn de VSO-NSO en TSO.
ZieZoo	Kinderopvangorganisatie waar sommige locaties mee samenwerken
DOP-N	Het directieoverleg Pijnacker-Nootdorp waarin alle directeuren van de scholen in Pijnacker-Nootdorp over uiteenlopende zaken overleggen
LEA	Lokaal Educatieve Agenda: overleg met partners, jeugdzorg, bibliotheek, onderwijs, politie, brandweer op gemeentelijk niveau
LEO	Lokaal Educatief Overleg: overleg tussen besturen en gemeente
OGO	Op overeenstemming gericht overleg tussen schoolbesturen en gemeente
Team4Talent	Verzorgt onder meer een stuk sport en cultuur aanbod op de scholen
Pool West	Regio Vervangingspool
Bibliotheek	Overleg over aanbod
Kunstmenu	Verzorgt een deel van het cultuuraanbod op de scholen

Samenwerkingsverbanden

Van welke samenwerkingsverbanden maakt het schoolbestuur deel uit?

Samenwerkingsverband	Beknopte omschrijving van de vorm van de dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
PPO Delflanden	Samenwerkingsverband waarbij al onze scholen zijn aangesloten. Directeuren hebben regelmatig regio-overleg met de directeur van het samenwerkingsverband. Er zijn speciale bijeenkomsten voor leerkrachten, ib'ers etc. De voorzitter College van Bestuur is lid van het Algemeen Bestuur van het samenwerkingsverband.

Link naar: [Samenwerkingsverbandopdekaart](#)

Klachtenbehandeling

Binnen de klachtenregeling functioneerden twee bovenscholse vertrouwenspersonen en één of twee interne vertrouwenspersonen (leraren) per school. Zij kwamen in het verslagjaar tweemaal bijeen om regeling en werkwijze te evalueren en casuïstiek te bespreken.

Het jaar 2019 was, evenals voorgaande jaren, een jaar zonder veel problemen en zonder officiële klachten.

Er is in 2019 geen klacht ingediend bij de landelijke klachtencommissie.

[Link naar klachtenbeleid SKOP.](#)

2. Verantwoording beleid

In dit hoofdstuk verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid op de volgende beleidsterreinen: Onderwijs & kwaliteit, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken, en Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording van de gestelde doelen, de behaalde resultaten en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

2.1 Onderwijs & kwaliteit

Onderwijskwaliteit

Kwaliteitsbepaling vindt vooraf plaats door de beschrijving van de visie van SKOP en de daaruit voortvloeiende doelstellingen en concrete uitwerking. Dit is verwoord in het strategisch beleid en de schoolplannen die in een cyclus van vier jaar verschijnen en in de jaarlijks verschijnende schoolgidsen.

Achteraf zorgen de scholen en de stichting jaarlijks voor een evaluatie van het gevoerde beleid en verwerken dit samen met de concrete aandachtspunten voor het komend jaar in een jaarverslag.

De kwaliteit wordt daarnaast bepaald door de afspraken die met betrekking tot de vele aspecten van onderwijs gemaakt, vastgelegd en gecontroleerd worden.

SKOP heeft met ingang van 1 januari 2019 bovenscholings een kwaliteitsmedewerker aangesteld. Deze draagt samen met de bestuurder en de directeurs van de scholen de verantwoordelijkheid voor de (onderwijs) kwaliteit van onze scholen.

- *Kwaliteitszorg is doen wat je belooft aan leerlingen, ouders en aan elkaar*
- *Kwaliteitszorg is afspreken en dus ook aanspreken*
- *Kwaliteitszorg is onderdeel van een professionele cultuur in de school*
- *De focus van kwaliteitszorg ligt op het primaire proces*
- *De verantwoordelijkheid ligt primair bij iedereen in de school*

Het kwaliteitsbeleid strekt zich uit over alle beleidsterreinen van de school, maar heeft haar basis in het primaire proces: het onderwijs. De aandacht voor het pedagogisch en didactisch handelen van de leraren en – vooral- het leren van de leerlingen is de basis van de onderwijskwaliteit. We richten ons daarbij op drie genoemde pijlers uit het strategisch beleidsplan:

Kwalificatie: Met welke kennis en vaardigheden willen we de leerlingen toerusten voor participatie in de samenleving?

Socialisatie: Met welke waarden, normen en gebruiken willen wij onze leerlingen toerusten om te participeren in de samenleving?

Persoonsvorming: Wat willen we de leerlingen meegeven om zelf tot hun recht te komen in de samenleving?

SKOP wil haar missie: *Vertrouwen in vakmanschap: Betrouwbaar, Betrokken in Beweging* volledig waarmaken. Daarvoor is consequent toegepast kwaliteitsbeleid van groot belang.

Voortbouwend op deze basis richt onze kwaliteitszorg zich op alle beleidsterreinen en de samenhang daartussen.

Wij streven naar integrale kwaliteitszorg:

- alle niveaus van de organisatie: College van bestuur, directie, schoolteams;
- alle beleidsterreinen: onderwijskundig, pedagogisch, personeel, levensbeschouwelijk, organisatorisch en facilitair (financieel en beheer) en huisvesting.
- de gehele bedrijfsvoering: het onderwijsproces (de lessen), het ondersteunende proces (staf, ict, administratie en conciërge) en het besturingsproces (leidinggeven door schooldirecteur en College van bestuur).

Kwaliteitszorg betekent, dat de stichting en haar scholen systematisch de 'goede dingen nog beter proberen te doen'. Dat is een zaak van alle geledingen in de school: leraren, onderwijs ondersteunend personeel, ouders, leerlingen, schoolleiding en bestuur. Kwaliteitszorg is van iedereen.

SKOP kiest bewust voor deze samengestelde definitie van kwaliteitszorg:

- het planmatig beheersen van de belangrijkste onderwijsprocessen (werken met gerichte doelen en onderwijsresultaten);
- streven naar tevredenheid van alle relevant omgevingspartijen (stakeholders). Denk hierbij aan leerlingen, personeelsleden, ouders, overheden en samenwerkingspartners in de keten van onderwijsorganisaties (legitimatie vanuit de omgeving);
- voortdurende groei van kwaliteitsbewustzijn door evalueren en reflecteren aan de hand van zinvolle meetpunten op de hoofdzaken van gehele bedrijfsvoering;
- voortdurend leren en bijsturen richting 'steeds beter'.

Kwaliteitszorg betekent voor SKOP de ambitie waarmaken om een organisatie te zijn met een hoog kwaliteitsbewustzijn. SKOP en de scholen willen op een samenhangende, systematische en cyclische wijze werken aan goed onderwijs door zelfevaluatie en reflectie, meting en beleidsverbetering volgens de Deming circle (PDCA: plan, do, check en act).

Met onze kwaliteitszorg willen we bereiken dat:

- De scholen regelmatig en op een systematische wijze de resultaten van onze onderwijs- en opvoedingsinspanningen vaststellen.
- De scholen de vastgestelde resultaten op een professionele wijze analyseren.
- De scholen uit deze analyse op een professionele wijze gevolgtrekkingen maken die leiden tot een planmatige verbetering van ons onderwijs.
- De scholen systematisch verantwoording afleggen aan elkaar, de ouders, het bestuur en anderen die bij ons onderwijs betrokken zijn.

Daarnaast verbinden wij kwaliteitszorg nadrukkelijk met competentieontwikkeling bij het personeel.

De directeuren van onze scholen zijn er verantwoordelijk voor dat het kwaliteitszorgsysteem uitgevoerd wordt. Dat betekent verantwoordelijk voor:

- het systematisch doorlopen van de kwaliteitscyclus bij de activiteiten m.b.t kwaliteitszorg
- het vastleggen van taken en het bewaken van de samenhang;
- het vastleggen en bewaken van teamafspraken;
- het creëren van draagvlak;
- het bevorderen van professionele kennis en vaardigheden bij de leraren;
- het organiseren van een op kwaliteitsverbetering gerichte samenwerking (w.o. het systematisch geven van feedback).

Voor de leerkrachten geldt, dat zij betrokken zijn op en zich medeverantwoordelijk weten voor de kwaliteit van het onderwijs op de school als geheel. Dit vanuit de opvatting, dat een professionele cultuur voorwaarde voor de ontwikkeling van het onderwijs is.

Kenmerkend daarvoor zijn: ontwikkelend vakmanschap; betrokkenheid; verantwoordelijkheid, niet alleen voor de eigen taak, maar voor het onderwijs op de school als totaliteit; bereidheid tot reflecteren op eigen handelen.

- **Hoe houdt heeft het bestuur zicht op de onderwijskwaliteit?**

Zicht hebben op onderwijskwaliteit heeft te maken met al datgene wat je doet om de gewenste kwaliteit te monitoren en ook daadwerkelijk zeker te stellen. Het is nodig dat de stichting en elke school -en daarbinnen individuen en teams- het eigen handelen evalueert en op grond daarvan verbeteringen aanbrengt. Voor het handelen worden doorlopend normen gesteld, getoetst en geëvalueerd om vervolgens bij te sturen en te verbeteren. Daartoe onderzoeken scholen regelmatig met behulp van adequate instrumenten of de gewenste kwaliteit behaald wordt. Dat checken ze niet alleen bij zichzelf maar ook bij anderen. Elke school hanteert daartoe een kwaliteitskalender waarin diverse activiteiten en metingen zijn opgenomen, zoals klassenbezoeken,

groepsbesprekingen, trendanalyses m.b.t. tussen- en eindopbrengsten, maar ook een gedegen zelfevaluatie afgezet tegen tevredenheidspeilingen bij leerlingen, medewerkers en ouders.

De gebruikte instrumenten leveren informatie op op het niveau van het bestuur, de school en de leerlingen. In diverse overlegstructuren worden deze gegevens d.m.v. de reflectieve dialoog geanalyseerd en vertaald in verbeterdoelen voor leerlingen, de school en de stichting, mede gebaseerd op de doelen uit het strategisch meerjarenbeleidsplan en het schoolplan van de betrokken school. In de halfjaarlijkse kwaliteits- en voortgangsgesprekken wordt teruggeblikt op het realiseren van de resultaatgerichte afspraken van de afgelopen periode. Daarnaast worden op basis van de data nieuwe resultaatgerichte afspraken gemaakt voor het komende schooljaar.

Een extern oordeel kan worden gegeven door deskundigen, collega's van andere scholen of de onderwijsinspectie. De tevredenheidspeilingen van leerlingen en ouders vervullen bij SKOP als eerste afnemers hier een belangrijke functie. Het door de inspectie gehanteerde bestuursgericht toezicht vraagt van het bestuur zelf een onderbouwd oordeel te hebben van de kwaliteit van elke school, waarna een verificatieonderzoek op de school/scholen wordt gehouden.

In het kader van Passend Onderwijs wordt door middel van de monitor jaarlijks geëvalueerd in hoeverre de school met inzet van de daartoe verstrekte middelen erin slaagt de basisondersteuning gestalte te geven. Naast deze inhoudelijke toets wordt ook verantwoording afgelegd over de doelmatige besteding van de middelen.

• **Op welke manier werkt het bestuur aan de onderwijskwaliteit?**

Bij de inrichting van onze kwaliteitszorg maken we onderscheid tussen het bewaken van de kwaliteit en het verbeteren van de kwaliteit.

Het bewaken van de kwaliteit

De scholen hanteren verscheidene middelen om ervoor te zorgen dat de kwaliteit bewaakt wordt in de dagelijkse praktijk:

- Jaarlijkse evaluatie met het team
- Jaarlijkse zorgverbredingskalender, waarin opgenomen de planning van de methode onafhankelijke toetsen
- De methode onafhankelijke toetsen
- Het leerlingvolgsysteem
- Leerling- en groepsbesprekingen, waarin "zorgleerlingen" telkens terugkomen
- Functioneringsgesprekken met de leerkrachten en de daaraan gekoppelde klassenbezoeken door de directeur
- Leerling zorg
- Directeur en intern begeleider functioneren als coach van de leerkrachten, tevens hebben zij een controlerende en begeleidende taak t.a.v. klassenorganisatie, klassenmap, toets map e.d.
- 360 graden feedback
- Schoolplan, schoolgids, jaarverslag
- Nieuwe leerkrachten worden begeleid door de schoolopleider en een collega die als mentor fungeert.
- Oudergesprekken
- Contacten OR en MR
- Oudertevredenheidsonderzoek
- Leerlingtevredenheidsonderzoek
- Personeelstevredenheidsonderzoek

Het verbeteren van de kwaliteit

Het schoolplan is het richtinggevend document bij de kwaliteitsverbetering. Daarnaast gebruiken we het jaarlijks op te stellen jaarplan om de plannen voor dat schooljaar concreter te omschrijven en e.v.t. bij te stellen. Tot slot maken we gebruik van een jaarverslag waarin het betreffende schooljaar wordt geëvalueerd.

Beide documenten hangen nauw met elkaar samen en zijn een belangrijk hulpmiddel bij het systematisch doorlopen van de kwaliteitscyclus.

• **Hoe legt het bestuur verantwoording af over de onderwijskwaliteit?**

De cockpit van de organisatie wordt gevormd door het College van bestuur en de schooldirecteuren. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor een zorgvuldige kwaliteitsdialoog over onderwijsresultaten, schoolontwikkeling en de SKOP ontwikkeling. Tevens managen zij acties die voortkomen uit de kwaliteitsdialoog. Elk laag in de organisatie is

verantwoordelijk voor het eigen domein. SKOP kiest voor een managementstijl waarin verantwoordelijkheden dicht op de onderwijsprocessen en laag in de organisatie worden gelegd.

Waar we willen staan in 2024?

Professionele cultuur

a. Vertrouwen in vakmanschap: medewerkers van de SKOP hebben een groot professioneel zelfbewustzijn vanuit hun vakmanschap. Dit is op de volgende wijze zichtbaar in het professionele handelen.

De medewerker:

- Draagt de normen en waarden (en attitude) van de beroepsgroep uit
- Werkt volgens kennis en vaardigheden vastgesteld door de beroepsgroep
- Kent en onderschrijft de visie van de SKOP op goed onderwijs
- Handelt volgens de richtingwijzers van de SKOP neemt gevraagd en ongevraagd initiatieven tot (onderwijs-) verbetering
- Participeert in school overstijgende activiteiten

b. Leidinggeven aan schoolontwikkeling:

Medewerkers met leidinggevende verantwoordelijkheden (waaronder bestuur en directie) werken vanuit het vertrouwen in vakmanschap bij alle medewerkers. Dit is op de volgende wijze zichtbaar in het professionele handelen.

De leidinggevende:

- Kan omgaan met en handelen binnen de eigen professionele ruimte
- Hanteert de werkwijze van 'kort cyclisch werken' en 'werken met succesmaten';
- Toont innovatief en ondernemend gedrag;
- Realiseert professionele ruimte voor individuele leerkrachten en het team.
- Kan handelen met professioneel zelfbewustzijn.

Onderwijsresultaten

Voor de onderwijsresultaten van onze scholen verwijzen wij u naar de volgende links:

- [Josephschool](#)
- [Johannesschool](#)
- [Mariaschool](#)
- [Het Spectrum](#)
- [De Keizerskroon](#)

Internationalisering

- Is er beleid op het thema internationalisering?
 - Ja
 - Nee
- Zo ja, wat is het beleid? Onze scholen hebben schoolbeleid geformuleerd op het thema internationalisering. Zie de koppelingen aan het begin van dit document naar de websites van de scholen en de daarop gepubliceerde schoolgidsen en schoolplannen voor meer informatie over dit beleid.

Inspectie

- Is er tijdens het verslagjaar een inspectiebezoek geweest?
 - Ja
 - Nee

Visitatie

- Heeft er tijdens het verslagjaar een bestuurlijke visitatie plaatsgevonden?
 - Ja
 - Nee

Passend onderwijs

- Aan welke doelen in het kader van passend onderwijs heeft het bestuur middelen vanuit de lumpsum uitgegeven? *Er is geen sprake van een strikte scheiding van middelen. De middelen vanuit de lumpsum zijn mede ingezet om de basisondersteuning vorm te geven. Binnen ons samenwerkingsverband hebben we de afspraak dat alle scholen de basisondersteuning op orde hebben.*
- Aan welke doelen in het kader van passend onderwijs heeft het bestuur de middelen vanuit het samenwerkingsverband uitgegeven? *Ook hier is geen sprake van een strikte scheiding van middelen bij de inzet. Voor een deel zijn de middelen ingezet ter versterking van de basisondersteuning en voor een ander deel voor de lichte ondersteuning. Dit is ondersteuning in of nabij de eigen groep waarin het kind onderwijs ontvangt. Dat kan zijn in de vorm van extra handen in de klas maar ook in de vorm van individuele begeleiding of begeleiding in kleine groepjes. Daarnaast zijn er arrangementen m.b.t. specifieke leerlingen. Deze gelden worden aangewend om de noodzakelijke zorg van deze specifieke leerling vorm te geven. Dit jaar hebben de scholen ook extra middelen gekregen om de begeleiding/interventie/ondersteuning van een moeilijke groep extra te faciliteren.*
- Hoe is het bestuur, in samenwerking met uw stakeholders, tot de genoemde doelen gekomen? *Binnen ons samenwerkingsverband werken we met een ondersteuningsplan 2017-2021. Dit ondersteuningsplan is tot stand gekomen in overleg met het veld, gemeentes en deelnemende besturen. Onze directeur-bestuurder is afgevaardigde van SKOP in het bestuur van het samenwerkingsverband en heeft als zodanig ook bestuurlijke invloed. Binnen onze gemeente werken we met een lokaal educatieve agenda waarin schoolbesturen en gemeente afspraken hebben gemaakt over bepaalde beleidsterreinen zoals o.a. het VVE beleid.*

2.2 Personeel & professionalisering

Doel personeelsbeleid

De kwaliteit van ons onderwijs wordt mede bepaald door de beschikbaarheid van voldoende (goed opgeleid) personeel. De leraar en de schoolleider zijn daarbij cruciaal. Goed onderwijs valt of staat met de man of vrouw voor de klas en de schoolleider die daar leiding aan geeft. Daarmee benoemen we ook het risico in deze tijd. Vacatures zijn moeilijk in te vullen. Het kost veel moeite om goed personeel te vinden.

Strategische keuzes personeelsbeleid

We willen onze medewerkers (professionals) vertrouwen geven. Dat kan doordat zij transparant en met verantwoordelijkheid hun werk uitoefenen. Hiermee geven we onze medewerkers de noodzakelijke ruimte om zelf invloed te hebben op de wijze waarop het werk wordt georganiseerd. We willen een aanzienlijk deel van onze toekomstige leerkrachten zelf opleiden. Daarom zijn al onze scholen opleidingsscholen en werken wij samen met de Pabo Thomas More. Wij willen onze toekomstige leerkrachten goede begeleiding en ontwikkelmogelijkheden bieden. Daarom zijn op alle scholen gecertificeerde opleiders werkzaam en zijn de leerkrachten die de begeleiding van de studenten op zich nemen ook hiervoor geschoold.

Vervanging: We proberen het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden. Dat lukt op onze scholen buitengewoon goed. Het verzuimpercentage is al jaren bijzonder laag. Vervanging, zowel kort als lang, is iedere keer weer een uitdaging en wordt steeds moeilijker. Principieel maken we liever geen gebruik van uitzendbureaus en dergelijke. Om de noodzakelijke vervanging vorm te geven hebben we binnen ons bestuur een eigen vervangingspool. Daarnaast hebben we de mogelijkheid om van de pool van Pool-West gebruik te maken. Verder wordt op de scholen veelal voor een interne oplossing gekozen. Daar waar we geen vervanging kunnen realiseren en ook geen interne oplossing voor handen is, verzoeken wij de ouders om de kinderen thuis op te vangen.

We willen met elkaar in beweging en in ontwikkeling blijven. Daarom hebben we naast de specifieke scholing/ontwikkeling op de diverse scholen ook een scholingsaanbod op bestuursniveau. Hier wordt goed gebruik van gemaakt en het wordt hoog gewaardeerd. Daarnaast hebben alle leerkrachten de mogelijkheid om van het uitgebreide E-learning aanbod van E-wise gebruik te maken. In de ontwikkelingsgesprekken tussen leidinggevende en de personeelsleden staat de (professionele) ontwikkeling van de medewerker centraal.

Uitgangspunt binnen onze stichting is dat iedere medewerker lekker op zijn plekje zit, daar waar zijn of haar kwaliteiten het beste tot zijn recht komen. Dat neemt niet weg dat we ook met medewerkers in gesprek gaan om ze

in te zetten op lastiger te vervullen plaatsen of buiten hun directe comfort zone. We willen onze medewerkers de mogelijkheid bieden zich verder te ontwikkelen. In principe zo veel mogelijk binnen de eigen school maar ook binnen het bestuur zijn er mogelijkheden. Vacatures worden altijd intern gemeld en bij gelijke geschiktheid wordt daar ook de voorkeur aan gegeven. Daarnaast wordt jaarlijks de behoefte aan mobiliteit geïnventariseerd en waar mogelijk ingewilligd. In 2019 hebben we de collega's die vlak voor hun pensioen zitten de mogelijkheid aangeboden van het geleidelijk afbouwen van hun loopbaan waarmee we ook al eerder nieuwe medewerkers aan ons konden binden. Hier hebben een vijftal medewerkers gebruik van gemaakt.

Leren van elkaar staat bij ons centraal. Zowel op de scholen maar ook op bestuursniveau. Op bestuursniveau hebben we allerlei netwerken waarin collega's elkaar ontmoeten, ervaringen delen en samen scholing volgen.

Gesprekken

Met alle leraren is een functioneringsgesprek dan wel een beoordelingsgesprek gevoerd, passend in de vierjarige gesprekscyclus rond competentie management. Alle leraren beschikken over een bekwaamheidsdossier, waarin relevante documenten worden bewaard.

Met de directeuren zijn functioneringsgesprekken gevoerd, waarbij ingezoomd is op de basisafspraken, schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Met alle overige personeelsleden is een functioneringsgesprek gevoerd.

Gedwongen ontslagen hebben niet plaatsgevonden. Er is geen sprake geweest van zaken met significante personele betekenis.

Aanpak werkdruk

Op onze scholen zijn de teams met elkaar in gesprek gegaan over de besteding van de werkdruk gelden.

Vervolgens is geïnventariseerd waar de voorkeur naar uit ging. N.a.v. deze inventarisatie is er vervolgbijeenkomst gehouden om samen te spreken over een mogelijke invulling. Nadat dit goed afgestemd was, is dit plan voorgelegd aan de PMR.

Na instemming met de voorgenomen plannen is dit

verder door de directeur uitgewerkt en meegenomen in het totale formatieplannen. Keuzes over invulling zijn op de scholen verschillend. Er is gekozen voor een vakleerkracht (bijvoorbeeld: gym en muziek), of een activiteitencoördinator of extra handen in de klas, soms ook voor extra ondersteuningsdagen en/of extra leermiddelen.

Naast de inzet van deze extra gelden is het op onze scholen een goed gebruik om zorgvuldig om te gaan met de taakbelasting van onze medewerkers. We werken met een duidelijk taakbeleid, we dragen zorg voor een zorgvuldig jaarprogramma wat evenwichtig verdeeld is. Kwaliteiten van medewerkers worden zo veel mogelijk benut.

Medewerkers worden ingezet bij de begeleiding van een groep waar ze niet alleen opgeleid voor zijn maar zich ook competent voor voelen. Het allerbelangrijkst is dat we samen zorgdragen voor een fijne collegiale sfeer. Niemand staat er alleen voor. We doen dit met elkaar.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag in kalenderjaar	Eventuele toelichting
Personeel	€ 259.373	
Materieel	€ 821	
Professionalisering	€ 0	
Overig	€ 22.607	muziek, gymlessen
Totaal	€ 282.801	

Prestatiebox

SKOP heeft voor het kalenderjaar 2019 € 286.744,00 ontvangen.

Gezamenlijk beleid:

Vanuit het gezamenlijk beleid is de koppeling gemaakt met het strategisch beleidsplan. Er is gekozen om de realisatie van professionalisering te versnellen. De Prestatiebox is hierbij aangewend om de leerkrachten door middel van scholing te professionaliseren op diverse gebieden. Daarnaast is het budget ingezet ten behoeve van (team)coaching voor directeuren, het begeleiden van jonge leerkrachten en PABO-studenten.

Schoolbeleid:

Op school zijn de beschikbare budgetten aangewend voor zowel personele als materiële inzet. Er zijn veel kleinere projecten geweest in het kader van opbrengstgericht werken, cultuur en professionaliseren. Veel projecten/diensten zijn afgenomen van de Onderwijs Begeleidingsdienst. Naast de projecten is ook geld ingezet voor interne uren, zoals voor coördinatoren voor rekenen en lezen.

- In het kader van cultuureducatie zijn diverse projecten gestart, musea bezocht, theatervoorstellingen gehouden en congressen bijgewoond.
- In het kader van opbrengstgericht werken is voor de bevordering van taal, lezen en rekenen geïnvesteerd in materiaal en personeel. De meeste diensten zijn afgenomen van de Onderwijs Begeleidingsdienst. Hierbij is geïnvesteerd in scholing, leerlingvolgsystemen, toetsanalyses en studiebijeenkomsten opbrengstgericht werken.
- Het budget voor professionalisering is besteed aan de ontwikkeling en begeleiding van leerkrachten en schoolleiders. Voorbeelden van projecten waarmee is gestart zijn Snappet, Kapablo, Veilig leren lezen. Daarnaast hebben we ingezet op de registratie van onze schoolleiders in het schoolleidersregister.

Hiermee zijn de beschikbare middelen overeenkomstig het doel besteed.

2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

De directeuren zijn verantwoordelijk voor het onderhoud aan de scholen.

Voor het onderhoud wordt gewerkt met beheerplannen (MOP's) die om de twee jaar worden geactualiseerd. Dit vond de laatste keer in 2019 plaats.

Bij de planning en uitvoering van het groot onderhoud werkte de SKOP waar mogelijk samen met andere besturen. In die gevallen is met deze samenwerkingspartners gekozen voor professionele ondersteuning. Bij de Mariaschool zijn voorbereidingen getroffen om te komen tot permanente uitbreiding van het bestaande gebouw. De uitbreiding houdt mede verband met de enerzijds de verdere ontwikkeling van de nieuwbouwwijk Ackerswoude en anderzijds de IKC ontwikkeling. Niet alle investeringen worden door de gemeente vergoed. Dit vormt dus een risico.

Het gebouw waarin o.a. de Keizerskroon is gehuisvest, heeft mede vanwege de verdere ontwikkeling van Keizershof de komende jaren te maken met ruimtegebrek. Er zijn door de gemeente enkele lokalen beschikbaar gesteld aan de Gantellaan voor de tijdelijke huisvesting. Dit betekent dat de school op twee locaties is gehuisvest. De bedoeling is dat vanaf het schooljaar 21/22 alle groepen weer gehuisvest kunnen worden op de eigen hoofdlocatie.

Het gebouw 't Nest is nog steeds niet overgedragen aan de schoolbesturen. Er zijn echter verder gaande ontwikkelingen en de verwachting is dat in het kalenderjaar 2020 deze statutaire overdracht kan plaatsvinden.

Het Spectrum maakte gebruik van een dependance. Door de krimp van het leerlingaantal is deze dependance niet meer nodig. Vanaf 1 augustus 2019 zijn alle groepen van het Spectrum in het hoofdgebouw gehuisvest.

2.4 Financieel beleid

Welke doelen heeft het bestuur zichzelf gesteld ten aanzien van het financieel beleid en in hoeverre zijn deze doelen bereikt?

Het bestuur heeft het beleid ten aanzien van de financiële reserves opnieuw vastgesteld en de volgende uitgangspunten benoemd:

1. Financiële zelfstandigheid
2. Solidariteit
3. Continuïteit

1. Financiële zelfstandigheid

De Rijksbekostiging is gebaseerd op o.a. het aantal leerlingen per 1 oktober (t-1) en dat impliceert dat scholen in financieel opzicht zelfstandig (moeten) draaien. Dit betekent dat jaarresultaten worden verrekend met de Algemene reserve van een school. Die moet voldoen aan een minimale omvang ter opvang van onvoorziene risico's. Het afgelopen jaar heeft het bestuur niet bijgedragen in tekorten op de scholen.

2. Solidariteit

De scholen zijn solidair met elkaar en helpen elkaar als dat nodig is. Dit principe geldt ook tussen het bestuur en de scholen en andersom. Er kunnen omstandigheden zijn dat het bestuur kan besluiten om een bepaalde school uit eigen reserves te ondersteunen of dat gevraagd wordt om een bijdrage van andere scholen. Het hangt van de situatie af welk besluit wordt genomen. In het afgelopen jaar is een dergelijk beroep niet nodig geweest.

3. Continuïteit

Het bestuur moet ook over voldoende middelen beschikken om hulp te bieden als dat nodig is. Dit betekent dat de reservepositie moet voldoen aan de eisen die zijn gesteld ten aanzien van de financiële continuïteit. Het meerjarenbeleid moet er gezond uit zien; geen grote tekorten op stichtingsniveau.

Zoals eerder gesteld heeft het bestuur niet tussentijds een beroep op de eigen reserves gedaan.

Er zijn geen belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van financieel beleid die van invloed zijn geweest op het beleid.

Treasury

Het afgelopen jaar zijn er geen beleggingen gedaan in risicodragend kapitaal. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan.

Bij het selecteren van een bank voor het onderbrengen van spaartegoeden wordt door het bestuur gelet op de credit rating van de betreffende bank, conform de Regeling beleggen en belenen van het Ministerie en met het oog op zoveel als mogelijk waarborgen van een goed beheer van deze tegoeden.

Om dit te waarborgen is door het bestuur in 2019 het Treasurystatuut geactualiseerd en vastgesteld, waarin afspraken zijn vastgelegd hoe om te gaan met de Regeling belenen en beleggen. Daarnaast is in dit statuut opgenomen wie welke verantwoordelijkheden op dit terrein heeft.

VERWIJZING

Neem een link op naar een download van het [Treasurystatuut](#).

Allocatie middelen

De verdeling van de middelen is gekoppeld aan de wijze waarop de Rijksbekostiging is berekend. De scholen ontvangen alle middelen (personeel en materieel) en dragen een gedeelte af aan het bestuurskantoor. Dit betekent dat de kosten grotendeels op schoolniveau worden gedragen. Bepaalde kosten zoals voor professionalisering van het personeel (studiedagen) worden bovenschools verantwoord.

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting worden rekening gehouden met de inbreng/adviezen van de GMR. De directieleden zijn hier eveneens actief bij betrokken. In principe blijft het uitgangspunt een sluitende meerjarenbegroting te presenteren. Het bestuur verlangt een motivatie waarom hiervan is afgeweken op basis waarvan besluitvorming plaatsvindt.

Onderwijsachterstandsmiddelen

- Hoe verdeelt het bestuur de onderwijsachterstandsmiddelen (OAB-middelen) over de scholen (n.v.t. voor eenpitters)?
 - Schoolscores van het CBS
 - Andere wijze van verdelen, namelijk:

De OAB-middelen zijn uitsluitend ontvangen/bestemd voor de Josephschool en als zodanig ingezet. Uit deze middelen wordt o.a. een onderwijsassistent en/of extra ib-uren ingezet.

2.5 Risico's en risicobeheersing

Planning en control

Om de risico's zoveel als mogelijk te beperken hanteert de Stichting een planning en controle cyclus waarbij de voorzitter van het College van Bestuur samen met de controller de ontwikkeling van de financiële prestaties periodiek monitort en hier ook verantwoording over aflegt aan de RvT. Dit is gebeurd d.m.v. de kwartaalrapportage. Elke rapportage is tevens voorzien van een risicoparagraaf.

Eind september is een prognose opgesteld om tijdig inzicht te hebben in het jaarresultaat en dit als input te gebruiken voor het opstellen van de meerjarenbegroting. De basis voor de verantwoording wordt naast de realisatie gevormd door de vastgestelde begroting. In deze (meerjaren)begroting worden zo veel als mogelijk financiële risico's onderkend en wordt beoordeeld in hoeverre acties nodig zijn.

Tussen het bestuur en haar administratieve dienstverlener, Dyade is een Service Level Agreement van toepassing.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

In de meerjarenbegroting zijn een aantal aannames gedaan die mogelijk tot risico's leiden. Naast de onzekerheden wat betreft de inkomsten vanuit de overheid zijn de volgende risico's nog te noemen:

- De financiële buffers van de organisatie zijn ruim voldoende. Hierdoor is het mogelijk om eventuele financiële calamiteiten op te vangen.
- In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met fluctuatie in formatie. Hoewel dit mogelijk via natuurlijk verloop gerealiseerd kan worden, bestaat de kans dat in de toekomst uitkeringsverplichtingen ontstaan. Dit wordt periodiek gemonitord.
- Het leerlingaantal binnen het primair onderwijs kan bij de (meerjaren-)begroting altijd afwijken van de werkelijkheid. De prognoses worden met de directeuren en bestuur besproken. De fluctuaties in de tellingen kunnen afwijkend zijn, wat een directe invloed heeft op de bekostiging. Dit risico wordt beheerst door regelmatig de aanmeldingen en ontwikkelingen te monitoren en waar nodig hierop bij te sturen. Daarnaast wordt in eerste instantie altijd gewerkt met tijdelijke contracten. Daarbij wordt gekeken naar financiële risico's, maar ook naar niet- financiële risico's. Eventuele risico's zijn in het verslag reeds benoemd.
- Risico als gevolg van de maatregelen rondom het Corona virus. Het risico is klein en naast de nadelen/hinder zijn er ook positieve ontwikkelingen. De financiering loopt gelukkig gewoon door. Salarissen kunnen gewoon uitbetaald worden. Wel betekende het in sommige situaties kleine extra investeringen om het onderwijs op afstand mogelijk te maken. Begeleidingstrajecten/scholingen komen te vervallen of worden doorgeschoven. In de verreweg de meeste gevallen budgettair neutraal. Grootste risico betreft de kans op uitval van leerkrachten door het virus en of preventie. Dit betekent meer vervangingskosten en mogelijk het naar huis sturen van groepen i.v.m. het tekort van vervangers.

Beheersing van risico's

Voor het opvangen van de zogenaamde rest-risico's en onvoorziene calamiteiten gebruikt de Stichting in haar financieel beleid onder andere het kengetal weerstandsvermogen om te zorgen dat er voldoende eigen vermogen beschikbaar is als risicobuffer. Om niet onnodig de risicobuffer aan te spreken, wordt in elk geval getracht om risico's tijdig te onderkennen, om indien nodig acties te ondernemen om de impact van het risico te verkleinen. De meerjarenbegroting is hiervoor een belangrijke tool. Ook kunnen in de meerjarenbegroting aanpassingen doorgerekend worden. Ook het meerjaren onderhoudsplan is een middel om de risico's te beheersen. Tweejaarlijks wordt dit plan geactualiseerd waardoor mogelijke huisvestingsrisico's zo veel als mogelijk worden beheerst. De hierboven beschreven risicobeheersings- en controlesystemen zijn het afgelopen jaar toereikend geweest. Er zijn geen belangrijke risico's opgetreden die de continuïteit van de organisatie in gevaar gebracht hebben. Er is dan ook geen reden om aanpassingen aan de systemen door te voeren. Als het gaat om risicobeheersing stelt het bestuur zich de komende periode ten doel om de huidige structuur voorlopig voort te zetten en te monitoren/beoordelen of aanpassingen in de systemen noodzakelijk zijn.

3. Verantwoording financiën

Dit hoofdstuk verantwoordt de financiële staat van het bestuur. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans, en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Aantal leerlingen per 1 oktober	1.481	1.477	1.484	1.526	1.575
Personele bezetting in fte per 31 december					
Bestuur / Management	5,69	6,29	5,84	5,84	5,84
Personeel primair proces	80,33	81,67	81,96	83,38	85,03
Ondersteunend personeel	8,87	9,39	8,94	8,94	8,94
Totale personele bezetting	94,89	97,35	96,74	98,16	99,81

Bron 31-12-2019:
Overzicht
Personeelsbezetting

Over 2018 bedraagt het gemiddeld aantal 97,97 fte en over 2019 98,63 fte. In het overzicht betreft dit de stand per 31 december 2018 en 31 december 2019.

- ***Wat zijn de belangrijkste factoren die de ontwikkeling van het aantal leerlingen de komende jaren beïnvloeden? Hoe gaat het schoolbestuur daarop acteren?***

Nieuwbouw in Pijnacker-Nootdorp is een belangrijke factor in de ontwikkeling van het aantal leerlingen. De meeste leerlingen komen uit het dorp. Ackerweide zal verder worden ontwikkeld met als gevolg dat de Mariaschool groeit. Daar is ruimte voor beschikbaar. De Keizershof is als wijk bijna gerealiseerd. De groei op de Keizerskroon zal binnen 5 jaren gaan afvlakken. Als de Keizerskroon de beschikking krijgt over het hele gebouw kunnen maximaal 625 leerlingen worden gehuisvest. Dat is het 'plafond' wat het bestuur zich tot doel heeft gesteld.

Afhankelijk van de economische ontwikkelingen mede als gevolg van de coronacrisis en de stikstofproblematiek is in de toekomst verder doorontwikkeling van Pijnacker niet uit te sluiten. Dit zou betekenen dat de Johanneschool en in mindere mate de Josephschool verder zullen groeien. Bij het Spectrum is de demografische ontwikkeling in de wijk ongunstig om uit te gaan van het groeiscenario. Overigens wordt groei op de wat langere termijn niet uitgesloten als de school het verschil in aanbod en kwaliteit met de concurrenten kan maken.

- ***Wat zijn de belangrijkste factoren die de ontwikkeling van het aantal FTE de komende jaren beïnvloeden? Hoe gaat het schoolbestuur daarop acteren?***

Groei in formatie is mede afhankelijk van de leerling prognoses. Wij verwachten de komende jaren ongeveer een groei van 50 leerlingen met name op de Keizerskroon. De formatie is in de meerjarenbegroting hierop aangepast. Als er in het kader van werkdrukverlaging extra middelen beschikbaar worden gesteld kan er meer (tijdelijk) personeel worden aangetrokken. Hiermee wordt voorzichtig omgegaan, omdat het geen structurele middelen zijn. Door het generatiepact aan te bieden aan oudere werknemers proberen we in een vroeg stadium personeel te werven en te binden aan de organisatie.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

SKOP (Alle bedragen x € 1.000)	Realisatie 2018	Begroting 2019	Realisatie 2019	2020	2021	2022	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
Rijksbijdrage OC&W	7.974	8.164	8.565	8.402	8.375	8.499	401	591
Overige overheidsbijdr.-en subs.	43	0	34	5	8	3	34	-9
Baten werk in opdracht van derden								
Overige Baten	148	444	170	347	342	329	-274	22
Totaal Baten	8.165	8.608	8.769	8.754	8.725	8.831	161	604
Lasten								
Personeelslasten	6.639	7.061	6.879	7.171	7.172	7.263	-182	240
Afschrijvingen	161	213	172	204	183	152	-41	11
Huisvestingslasten	740	659	707	610	619	639	48	-33
Overige lasten	672	673	687	676	701	721	14	15
Totale Lasten	8.212	8.606	8.445	8.661	8.675	8.775	-161	233
Saldo	-47	2	324	93	50	56	322	371
Saldo baten en lasten	-47	2	324	93	50	56	322	371
Saldo financiële baten en lasten	2	0	1	-1	-1	-1	1	-1
Saldo buitengewone baten en lasten								
TOTAAL RESULTAAT	-45	2	325	92	49	55	323	370

- **Wat is de verklaring voor de belangrijkste verschillen (zie één na laatste kolom) tussen het resultaat in het verslagjaar en de begroting?**

De begroting van 2019 is vastgesteld met een positief resultaat van € 2.000, --. Bij afsluiting van het boekjaar is afgesloten met en resultaat van € 325.000, --. Met name de eenmalige uitkering in december heeft een belangrijke impact gehad op het resultaat. De overige verschillen per post worden hierna toegelicht.

Rijksbijdrage OC&W (+ € 401.000, --):

Nieuwe CAO per 1-3-2019

1. Pas begin 2020 is de nieuwe CAO afgesloten die met terugwerkende kracht is ingegaan vanaf 1 maart 2019. In deze CAO zijn onder andere afspraken gemaakt over twee eenmalige uitkeringen die in februari 2020 uitgekeerd zullen worden. Onze hoop was dat de extra gelden als 'schuld' op de balans gezet konden worden zodat deze

geen invloed hebben op het resultaat 2019. In 2020 zouden deze extra baten dan tegenover de extra lasten komen te staan. Helaas blijkt dit niet mogelijk te zijn waardoor het resultaat een vertekend beeld laat zien. Dit is de uitkomst van de bespreking binnen de werkgroep onderwijs. Dit heeft ook effect op de reeds lopende discussie binnen het onderwijs waarbij de conclusie steeds is dat er geld wordt overgehouden door te voorzichtigte begrotingen. De PO-raad benadrukt echter hier veel aandacht aan te zullen schenken aangezien dit een eenmalig effect is waar scholen ook geen invloed op hebben gehad. Zoals genoemd worden er in februari twee uitkeringen verwacht. De eerste betreft 875 euro per medewerker (naar werktijdfactor) en de tweede betreft 33% van het verhoogde maandloon. Om deze uitkeringen te kunnen bekostigen is er in december 2019 reeds 150 miljoen euro uitgekeerd aan de scholen en heeft er een indexatie 2018/19 en 2019/20 plaatsgevonden, welke in oktober/november zijn uitbetaald. Deze dienen dus volledig in het resultaat te worden verwerkt waardoor dit resultaat over 2019 substantieel positiever uitkomt. In het kalenderjaar 2020 zal er dan echter een tekort ontstaan omdat daarin de uitkering plaatsvindt. Voor 2019 betekent dit een eenmalige uitkering in december van € 126.000, --.

2. In oktober is de afrekening 2018/2019 ontvangen. Dit betreft een bedrag van € 108.000, -- over alle af te rekenen Rijksbekostiging 18/19. Daarna is ook de Rijksbekostiging over 19/20 hierop aangepast.
3. Ter bestrijding van de werkdruk heeft het Kabinet besloten per 1-8-2019 extra middelen ter beschikking te stellen. De bijdrage per leerling is per genoemde datum verhoogd van € 156,-- per leerling naar € 220,-- per leerling (teldatum 1-10-2018). Op kalenderjaar leidt dit tot een hogere opbrengst van € 40.000, -- waarvoor extra formatie is aangetrokken (zie hogere personele lasten). Het Rijk heeft geen harde garantie afgegeven dat na 2021 (verkiezingen) extra werkdrukmiddelen zijn te verwachten.
4. De gewichtenregeling is per 1-8-2019 afgeschaft. Er is een nieuwe regeling gekomen ter bestrijding van onderwijsachterstanden waarin het postcodegebied van de school en de demografische ontwikkeling in de wijk de hoogte van de uitkering bepaalt. De Josephschool valt in het postcodegebied en ontvangt voor het lopende schooljaar € 65.000, -- extra. Het is structureel geld. Omgerekend naar 5 maanden betekent dit dus € 27.000, -- extra ten opzichte van de begroting.
5. Op basis van de telling per 1 maart 2019 heeft de Keizerskroon € 19.000, -- extra ontvangen aan materiële instandhouding.
6. De bijdrage van PPO Delfland voor basis-en lichte ondersteuning moet ook worden verantwoord onder Rijksbijdrage OC&W. De PPO's ontvangen de middelen via het Rijk en indirect de scholen dus ook. Uit de analyse blijkt dat € 78.000, -- meer is uitgekeerd dan bij het opstellen van de begroting is voorzien. Er is medio vorig jaar een project extra investering voor kwetsbare groepen aangevraagd en € 22.000,-- toegekend. Het resterende bedrag van € 56.000,-- heeft betrekking op arrangementen, specifiek bedoeld voor leerlingen die extra zorg en ondersteuning nodig hebben. Alle scholen hebben hiervoor aanvragen ingediend.
7. De Schakelklas is vanwege minder aanmeldingen per 31-7-2019 opgeheven. Bij het opstellen van de begroting – najaar 2018 - was dit niet te voorzien. Dit leidt tot een lagere Rijksbijdrage van € 15.000,--.
8. Overig € 18.000,-- (voordelig).

Overige overheidsbijdrage (+ € 34.000,--):

1. Er is een direct verband met post Overige baten. Vanwege de eerdere opheffing van de Schakelklas heeft de gemeente Pijnacker-Nootdorp € 37.000, -- beschikbaar gesteld. Er is ruim € 3.000, -- terugbetaald van teveel gekregen subsidie van de gemeente voor het jaar 2018. Dit valt onder Overige overheidsbijdrage.

Overige baten (- € 274.000, --):

1. De opbrengst ERD (€ 299.000,--) is in mindering gebracht op de Personeelslasten en bij de begroting als overige opbrengst verantwoord.
2. Het onderhoudsplan van het gebouw Het Nest is geactualiseerd. Uit onderzoek bleek dat er te veel is gereserveerd voor het vervangen van de lift. Door de VvE is eenmalig een bedrag van € 25.000,-- teruggestort en ten gunste gebracht van het resultaat van de Keizerskroon.
3. Er is een contract afgesloten met de Onderwijs Inkoopgroep om een besparing te realiseren op inkoop van materialen of op dienstverlening zoals schoonmaak en ict. Over 2018 en 2019 is in totaal € 26.000,-- aan de SKOP overgemaakt.
4. Vanwege de hogere loonsom (CAO effecten) is er een hogere premie-opbrengst gerealiseerd voor het ERD (Eigen risicodrager i.v.m. ziekte). Er is € 24.000, -- meer aan premies afgedragen.

5. Vanwege verdere daling van het aantal leerlingen is een gedeelte van het gebouw van het Spectrum per 1 augustus 2019 afgestoten en teruggegeven aan de gemeente. Alle groepen zijn nu centraal gehuisvest in het hoofdgebouw en dat werkt efficiënter. Er is aan huur € 17.000, -- minder ontvangen. Op de andere scholen zien we juist extra huuropbrengsten, per saldo is het effect € 11.000, -- nadelig ten opzichte van de begroting.

Voor het overige zijn het kleinere posten onder de € 10.000, --.

Personele lasten (- € 182.000, --):

Er is € 6,9 mln. personele lasten uitgegeven of wel 81% van het totaal. Er is 2,5% afgeweken van de begroting.

1. De opbrengst ERD (€ 299.000, --) is in mindering gebracht op de Personeelslasten en bij de begroting als overige opbrengst verantwoord (intern verschil).
2. Er is ruim € 104.000, -- extra betaald aan de inzet van leerkrachten of externe inhuur in het kader van de werkdrukvermindering (zie analyse Rijksbijdrage OC&W).
3. Vanwege vacatures heeft de Keizerskroon tijdelijk een interim IB-er ingehuurd (+ € 28.000, --).
4. Bij het opstellen van de begroting 2019 is rekening gehouden met de inzet van 1,2 fte aan interne vervangingspoolers. Vanwege het lage ziekteverzuim is dit aantal niet ingezet. De bestaande poolers is gevraagd ook in te springen bij de vervanging van ander verlof anders dan bij ziekte. Op jaarbasis is een besparing gerealiseerd van € 30.000, --.
5. Er is een bedrag van € 16.000, -- opgenomen in verband met een te betalen transitievergoeding in 2020.
6. Er is € 149.000, -- besteed aan scholing en professionalisering van het personeel. Hiervan heeft € 20.000, -- betrekking op cursussen die zijn afgenomen in het kader van het Leerhuis. In totaal is € 8.000, -- extra aan dit doel besteed.
7. Vanwege het lage ziekteverzuim zijn veel minder diensten afgenomen van de Arbo-unie. Er is € 6.000, -- minder uitgegeven dan tevoren voorzien.
8. Voor het overige (€ 3.000 voordelig) betreft het kleinere verschillen.

Afschrijvingen (- € 41.000, --):

Evenals in 2018 zijn de afschrijvingen vanwege uitstel van investeringen onder het begrotingsniveau gebleven.

Huisvestingslasten (+ € 48.000, --):

De belangrijkste verschillen:

1. In verband met ruimtegebrek is de bovenbouw van de Keizerskroon tijdelijk gehuisvest op de Gantellaan. Dit leidt tot extra huisvestings- en schoonmaakkosten. De bijdrage aan de VvE in de energielasten van het hoofdgebouw van de Keizerskroon bedragen over 2019 € 21.000, -- en dat is meer dan tevoren voorzien. Het blijft ondanks genomen maatregelen een uitdaging om de energierekening laag te houden.
2. Een gedeelte van het Spectrum is per 1-8-2019 afgestoten hetgeen aan huisvesting een besparing heeft opgeleverd van € 7.000, --
3. Het bestuurskantoor "het Prinsesje" heeft een grondige opknappbeurt gehad. Het project is in 2018 gestart en in 2019 tot een afronding gekomen. Er is ongeveer € 9.500, -- in 2019 betaald aan de aannemer en besteed aan de inrichting van het gebouw. Daarmee is het project afgesloten. Het resultaat mag er zijn. Het Leerhuis ingesteld voor ondersteuning van (beginnende) leerkrachten is nu operationeel.

Overige instellingslasten (+ € 14.000, --):

In totaal is aan overige instellingslasten bijna € 690.000, -- uitgegeven. Ten opzichte van de begroting een stijging van ruim 3%. De aanschaf van leermiddelen, ICT, het kopieercontract, inventaris en overige administratie- en beheerskosten worden hiertoe gerekend.

Belangrijkste verschillen:

1. Het digitaal onderwijs is verder uitgerold over alle scholen. Er zijn veel minder leermiddelen nodig. Anderzijds zien we een jaarlijkse toename aan ICT-kosten, met name de afname van licenties. Per 1-1-2020 wordt dit apart administratief vastgelegd om het overzicht te bewaren (effect + € 12.000, --) en te evalueren.
2. Er is ruim € 42.000, -- (het dubbele ten opzichte van 2018) uitgegeven om de SKOP te promoten. Er is een nieuwe huisstijl/logo per school ontwikkeld en de websites van de scholen is vernieuwd. Alle

communicatie tussen school met ouders en leerlingen verloopt nu digitaal. Alle scholen maken gebruik van een ouderportaal. Daarmee is een behoorlijke ICT-slag gemaakt.

- **Wat is de verklaring voor de belangrijkste verschillen tussen het resultaat in het verslagjaar en het resultaat in het voorgaande jaar?**

Een toelichting op de belangrijkste verschillen tussen beide verslagjaren (zie laatste kolom) volgt hierna. Ten opzichte van 2018 is het resultaat met € 370.000 verbeterd. Er is ruim € 0,9 mln. meer ontvangen van het Rijk en andere instellingen, terwijl ruim € 0,5 mln. meer is uitgegeven.

Rijksbijdrage (+ € 591.000,--):

1. De Rijksbijdrage is gebaseerd op het aantal leerlingen (teldatum 1 oktober). Ten opzichte van 1 oktober 2016, het uitgangspunt voor de bekostiging voor het schooljaar 2017/2018, zijn er 43 leerlingen bijgekomen en dit heeft een positieve impact op de geldstroom vanuit het Rijk.
Overzicht telgegevens per 1-10-2016, 2017 en 2018
Telling 1-10-2016 1.438 leerlingen
Telling 1-10-2017. 1.466 leerlingen
Telling 1-10-2018 1.481 leerlingen
2. Ter bestrijding van de werkdruk heeft het Kabinet besloten per 1-8-2019 extra middelen ter beschikking te stellen. De bijdrage per leerling is per genoemde datum verhoogd van € 156,-- per leerling naar € 220,-- per leerling (teldatum 1-10-2018). De bijdrage is met ingang van 1 augustus 2018 beschikbaar gesteld (zie pag. 14 jaarrekening 2018). Ten opzichte van 2018 is er een hogere opbrengst gerealiseerd van € 174.000, --.
3. In december 2019 is een nieuwe CAO met terugwerkende kracht 1 maart 2019 afgesloten. Dit heeft geleid tot de eerdergenoemde eenmalige uitkering van € 126.000, -- (zie analyse ten opzichte van de begroting).
4. In oktober is van het Rijk de afrekening 2018/2019 ontvangen. Dit betreft een bedrag van € 108.000, -- over de af te rekenen Rijksbekostiging 18/19. Ook dit levert een verschil op ten opzichte van 2018.
5. Aan groeibekostiging is in totaal € 55.000, -- minder ontvangen. De groei is in toenemende mate afgeremd door de krimp op de andere scholen waardoor per saldo de bekostiging lager uitvalt.
6. Van het samenwerkingsverband PPO Delfland zijn extra middelen beschikbaar gesteld voor extra zorg aan kwetsbare groepen. Daarnaast zijn vorig jaar meer arrangementen aangevraagd voor leerlingen die extra ondersteuning en/of begeleiding nodig hebben. In totaal is er € 41.000, -- extra tot uitkering genomen.
7. De gewichtenregeling is per 1-8-2019 afgeschaft. Die bleek fraudegevoelig te zijn. Er is een nieuwe regeling gekomen ter bestrijding van onderwijsachterstanden waarin het postcodegebied van de school en de demografische ontwikkeling in de wijk de hoogte van de uitkering bepaalt. Dit betekent een extra opbrengst van € 27.000,--.

Overige overheidsbijdrage (- € 9.000, --):

In 2018 is bij het Spectrum een restantkrediet van € 11.000, -- uit voorgaande jaren afgeboekt.

Overige baten (+ € 22.000, --):

1. We melden u eerder de eenmalige bate in verband met actualisatie van het beheerplan VvE het Nest en de korting van de OIG over de jaren 2018 en 2019 (+ € 51.000,--).
2. De muzieksubsidie van € 20.000, -- is eenmalig in 2018 als opbrengst verantwoord. Daarnaast zijn de inkomsten uit verhuur met € 11.000,-- afgenomen door het huisvesten van alle groepen in het hoofdgebouw bij het Spectrum. Beide posten leveren een nadelig verschil op van € 31.000,--.

Personele lasten (+ € 240.000,--):

Er is € 6,8 mln. personele lasten uitgegeven (2018: € 6,6 mln.) .

1. In 2019 zijn veel meer middelen ingezet om de werkdruk aan te pakken. Deze middelen zijn pas met ingang van 1 augustus 2018 daadwerkelijk in de groepen terecht gekomen. Er is ruim € 185.000, -- extra betaald voor de inzet van leerkrachten of externe inhuur in het kader van de werkdrukvermindering.
2. Vanwege vacatures heeft de Keizerskroon tijdelijk een interim IB-er ingehuurd (+ € 28.000, --).
3. Er is een bedrag van € 16.000, -- opgenomen in verband met een te betalen transitievergoeding in 2020.

Afschrijvingen (+ € 11.000,--):

Vanwege investeringen zien we een gestage lijn in de hoogte van de afschrijvingen. Ten opzichte van 2018 is er een toename met € 11.000, -- tot het niveau van € 172.000, -- in 2019.

Huisvesting (daling € 33.000, --):

Er is er per saldo een dalende lijn zichtbaar in de huisvestingslasten (daling € 33.000, --). Het volgende kan hierover worden gemeld.

1. In 2018 is het bestuurskantoor "Het Prinsesje" voor € 111.000, -- opgeknapt. In 2019 is dit verder afgerond en nog voor ongeveer voor € 10.000, -- uitgegeven. Dit levert een verschil op van € 101.000, -- (voordelig).
2. Bij de Keizerskroon zijn de huisvestingslasten gestegen met € 43.000, -- door de uitbreiding met de Gantellaan en de uitbreiding van het aantal groepen in het hoofdgebouw per 1-8-2019 alsmede de hogere bijdrage voor onderhoud en energie aan de VvE het Nest.
3. Door het eerder afstoten van een deel van het gebouw van het Spectrum en door het terugverdieneffect (heel jaar) op de zonnepanelen zijn de energielasten met € 25.000, -- afgenomen. Bij de Josephschool en de Johannesschool zijn de huisvestingslasten met € 55.000,-- toegenomen. Bij de Josephschool betreft het o.a. het opknappen van het gebouw en plein en bij de Johannesschool pakte in 2018 de energieafrekening en verrekening met leverancier en deelnemers positief uit.

Overige instellingslasten (stijging + 15.000, --)

De overige instellingslasten zijn licht gestegen tot een bedrag van € 687.000, --. Een aantal posten springt eruit. We noemen er drie.

1. Er is € 17.000, -- meer uitgegeven aan ondersteuning bij de uitvoering van het generatiepact, het proces van de functiewaardering en de overstap naar het RvT model.
2. De PR-kosten zijn ten opzichte van 2018 meer dan verdubbeld (+ € 20.000, --) door eerdergenoemde factoren als Social Schools, het ontwerp van nieuwe logo's voor de scholen en bestuur, het aanbrenge van raambelettering om de SKOP meer onder de aandacht te brengen enz.
3. Vanwege de toenemende digitale communicatie op de scholen en het aanbieden van digitaal onderwijs op alle scholen zien we een aantoonbare afname van het kopieer-en drukwerk. Mede door het scherpe contract kon hierdoor € 18.000, -- als besparing worden ingeboekt.

• Wat zijn de belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting (4^e,5^e en 6^e kolom)?

Toelichting op de meerjarenbegroting:

1. De stichting verwacht de komende jaren stabilisatie voor wat betreft het aantal scholen. De Keizerskroon groeit door tot 625 leerlingen verdeeld over 25 groepen in 2023. De tijdelijke locatie aan de Gantellaan wordt teruggeven aan de gemeente als de Keizerskroon het hele gebouw tot haar beschikking krijgt.
2. Bij de Mariaschool wordt ook groei verwacht, maar daarmee is in de meerjarenbegroting nog geen rekening gehouden. Dit is tevens afhankelijk wanneer het nieuwe gebouw kan worden opgeleverd en de school de nieuwe instroom aan kan. Bij de andere scholen worden geen grote verschuivingen verwacht.
3. Wij verwachten een continuering van het ERD. Er is een bestemmingsreserve gevormd om eventueel tegenvallers te kunnen opvangen.
4. Als de richtlijnen voor de jaarverslaggeving worden aangescherpt dan betekent dit dat de dotatie in de voorziening Onderhoud hierop zal moeten worden aangepast. Dit kan een forse impact hebben op het meerjarenperspectief.
5. Voor de lange termijn wordt een afname verwacht van de bijdrage in het kader van het Passend Onderwijs. Hierover zal het komende schooljaar meer duidelijkheid ontstaan.

Voor nadere informatie op de meerjarenbegroting wordt u verwezen naar de [toelichting](#).

Balans in meerjarig perspectief

Financiële positie op balansdatum

Onderstaand treft u de balans aan per 31 december 2019 o.a. ten opzichte van 31 december 2018. Na de presentatie van de balans volgt een korte toelichting op de belangrijkste wijzigingen.

SKOP (x € 1.000)	Realisatie vorig jaar. (T-1)	Realisatie verslagjaar (T)	Begroting (T+1)	Begroting (T+2)	Begroting (T+3)
	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa					
Materiële vaste Activa	669	657	752	773	702
Financiële vaste activa	123	136	138	138	138
Totaal vaste activa	792	793	890	911	840
Vorraden					
Vorderingen	440	497	500	500	500
Kortlopende effecten					
Liquide middelen	2.859	3.439	2.300	2.350	2.350
Totaal vlottende activa	3.299	3.936	2.800	2.850	2.850
Totaal Activa	4.091	4.729	3.690	3.761	3.690
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	2.132	2.463	2.291	2.344	2.402
Bestemmingsreserve	262	256	208	204	201
Overige reserves en fondsen					
Totaal eigen vermogen	2.394	2.719	2.499	2.548	2.603
VOORZIENINGEN	952	1.130	559	678	535
LANGLOPENDE SCHULDEN					
KORTLOPENDE SCHULDEN	745	880	632	535	552
Totaal Passiva	4.091	4.729	3.690	3.761	3.690

- *Wat zijn de belangrijkste mutaties in de balansposten t.o.v. het voorgaande jaar?*

Toelichting op de balans

Activa

Materiële vaste activa:

De boekwaarde is afgenomen met € 12.000, -- tot een bedrag van € 657.000, --. Er is het afgelopen jaar meer afgeschreven dan geïnvesteerd. Er is met name geïnvesteerd in inventaris en apparatuur. Zo zijn op alle scholen in totaal 21 touchscreens aangeschaft. Bij de Mariaschool is de Wifi aangepast/uitgebreid om

met goed werkende devices digitaal onderwijs te kunnen aanbieden. In totaal is er voor € 149.000, -- in inventaris en apparatuur.

Bij de Johanneschool zijn 64 leerlingensets vervangen van de groepen 7 en 8 (€ 19.000,--).

Financiële vaste activa:

Voor het gebruik van de tablets op de scholen is de afgelopen jaren een waarborgsom betaald van € 136.000, --. Met stichting Snappet is afgesproken om de waarborgsom na teruggave van de tablets terug te storten. Per device wordt een borg betaald van € 150,-- er zijn ruim 900 tablets in gebruik.

Vorderingen:

Per 31 december 2019 was een bedrag van € 497.000, -- invorderbaar (+ ruim 8 % ten opzichte van 31 december 2018). In verband met het betaalritme van het Rijk schuift een bedrag van € 363.000, -- door naar 2020. Er resteert dan nog een bedrag van € 134.000, --.

Hiervan heeft € 18.000, -- als vordering betrekking op de gemeente in verband met de tijdelijke huisvesting aan de Gantellaan voor de bovenbouw van de Keizerskroon, er is € 22.000,-- te ontvangen van Thomas More vanwege subsidie voor het Leerhuis en detachering in verband met opleiden in de school. Er is rekening gehouden met een bonus van de Onderwijs Inkoopgroep in verband met afsluiten van goedkopere contracten.

Er is € 37.000 aan crediteuren betaald waarvan de facturen betrekking hebben op 2020.

Liquide middelen:

De bank-en spaarsaldi zijn met € 0,6 mln. toegenomen tot een bedrag van € 3,4 mln. met name veroorzaakt door de mutaties uit operationele activiteiten zoals de eenmalige uitkering in december.

Een nadere onderbouwing van de verschillen ten opzichte van 2018 treft u o.a aan in het kasstroomoverzicht (cijfermatige deel van de jaarrekening).

Passiva

Eigen vermogen:

Het Eigen vermogen geeft de reservepositie van de Stichting weer en bestaat uit de Algemene reserve, de BAPO-reserve, reserve ERD en de reserve Nulmeting.

1. Het jaar 2019 is positief afgesloten. Het saldo van € 325.000, -- is toegevoegd aan het Eigen vermogen. In 2018 is een risicoscan opgesteld om te bezien of deze reserve voldoende bestand is tegen onvoorziene situaties en risicovolle beleidsonderdelen. Naar aanleiding hiervan heeft het bestuur beleid vastgesteld met betrekking tot reserves. De scan is in 2020 nogmaals uitgevoerd om de actiepunten scherp te stellen en te prioriteren.
2. De BAPO-reserve is de afgelopen jaren verder afgebouwd door overheveling naar de Algemene reserve en bedraagt per 31 december 2019 € 43.000,--. Bij de bepaling van het resultaat zal o.a. worden voorgesteld om dit bedrag toe te voegen aan de Algemene reserve waarna tot opheffing van de BAPO-reserve kan worden overgegaan. Dit betreft dus een interne overheveling binnen het Eigen vermogen.
3. Ter opvang van risico's in het kader van het ERD (eigenrisicodragerschap) is in 2018 een bestemmingsreserve gevormd voor € 200.000, --. Er hebben geen mutaties plaatsgevonden.
4. Op balans is tenslotte een reserve Nulmeting aanwezig die dient ter dekking van de afschrijving van geherwaardeerde activa uit 2005. Het saldo loopt jaarlijks terug en bedraagt per 31 december 2019 € 13.000, --.

Voorzieningen:

De post Voorzieningen bestaat uit de voorziening Onderhoud gebouw en de voorziening Jubilea.

Onderhoud gebouw

1. Overeenkomstig het beheerplan, opgesteld door ingenieursbureau Van der Vlist, wordt het onderhoud uitgevoerd aan de gebouwen. In het kader van dit beheerplan betreft dit uitsluitend reservering voor cyclisch-en planmatig onderhoud.
2. Er is € 72.300,-- betaald aan de gemeente Pijnacker als bijdrage aan het verduurzamen het gebouw van de Mariaschool na oplevering.

3. Er is € 40.000, -- uitgegeven aan onderhoud en onderhoudsmanagement. De W-installatie bij het scholencomplex aan de Florijnstraat te Delfgauw is vervangen. Er is hiervoor een bijdrage van € 9.500, -- betaald aan de gemeente. Een deel van de kozijnen bij het Spectrum is vervangen. Aan de aannemer is € 8.800, -- betaald. Zowel bij de Josephschool als bij het Spectrum is binnenschilderwerk uitgevoerd.
4. Met ingang van 1 januari 2018 wordt € 288.000, -- toegevoegd aan de voorziening. De storting is gebaseerd op het geactualiseerde beheerplan.
5. Per 31-12-2019 bedraagt het saldo van de voorziening € 1.064.000, --. In 2021 staat groot planmatig onderhoud gepland bij de Mariaschool.

Voorziening jubilea

1. De voorziening Jubilea is bestemd voor de uitbetaling van gratificaties bij 25 en 40 jaar. De criteria voor de bepaling van hoogte van de voorziening zijn gelijk gebleven. Er wordt uitgegaan van een fictieve opbouw vanaf 22 jaar, een rekenrente van -0,7% en een vertrekans 15%.
2. In 2019 is € 1.800, -- gereserveerd om toekomstige gratificaties te kunnen uitbetalen.
3. Per 31 december 2019 bedraagt het saldo van de voorziening Jubilea € 67.000, --.

Kortlopende schulden:

Het bedrag aan kortlopende schulden is ultimo 2019 met € 136.000, -- gestegen. Per 31 december 2019 staat er een bedrag open van € 880.000, -- hetgeen als volgt kan worden gespecificeerd:

1. Het te betalen bedrag aan Loonheffing over de maand december (€ 257.000, --);
2. De reservering van het te betalen vakantiegeld (€ 219.000, --) opgebouwd over de maanden juni t/m december;
3. Het betalen van facturen over 2019 aan crediteuren (€ 214.000, --);
4. Het te betalen bedrag aan pensioenpremie (€ 89.000, --) over de maand december;
5. Overig € 101.000, --.

De meeste kortlopende schulden (schulden < 1 jaar) zijn inmiddels afgewikkeld.

- ***Wat zijn de (toekomstige) belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans?***
- ***Wat zijn de belangrijke (toekomstige) investeringen en ontwikkelingen in kasstromen en financiering?***

Opmerking vooraf:

Bij het vaststellen van de meerjarenbegroting 2020-2023 is ook de meerjarenbalans vastgesteld.

Materiële vaste activa:

In 2019 is de boekwaarde van materiële vaste activa licht gedaald. Voor de komende jaren verwachten wij een tijdelijke verhoging door de groei van de Keizerskroon en de oplevering van het nieuwe gedeelte van de Mariaschool. Per eind 2022 is de inschatting rond € 0,7 mln. op de balans te hebben staan.

Liquide middelen:

Mede door de eenmalige uitkering in december en het resultaat is de post Liquide middelen fors gestegen. In 2021 is groot onderhoud gepland op de Mariaschool. Diezelfde piek zien we ook in 2022. Uit de meerjarenbegroting 2020-2024 blijkt ook dat de resultaten de komende jaren onder het bedrag van € 100.000, -- blijven. Er wordt rekening mee gehouden dat liquide middelen zich zullen ontwikkelen naar het niveau van € 2,5 mln. mede door het onderhoud aan de gebouwen.

Financiële vaste activa:

De komende jaren zullen de scholen gebruik blijven maken van Snappet als instrument voor digitaal onderwijs. Op dit moment is de verwachting dat de borgsom ongeveer gelijk zal blijven. Bij retournering wordt de borg teruggestort of verrekend met een nieuwe aanvraag.

Algemene reserve:

Eind 2019 heeft de stichting de beschikking over een Algemene reserve van € 2,5 mln. De ontwikkeling van de Algemene reserve is afhankelijk van de resultaten. Die laten een licht positieve trend zien. Dit aspect meewegend achten wij een Algemene reserve van rond de € 2,5 mln. realistisch.

Bestemmingsreserve:

Ook voor de komende jaren blijft er een reserve € 0,2 mln. voor het ERD aanwezig. Ontwikkelingen op het gebied van ziekte zijn moeilijk te voorspellen en het blijft ongewis of de vervangingspool gevuld blijft.

De reserve Nulmeting wordt binnen enkele jaren afgebouwd. Jaarlijks vloeit er een bedrag terug in de Algemene reserve.

Voorzieningen:

1. Per 31-12-2019 is € 1,0 mln. voor toekomstig onderhoud als voorziening gevormd. Dit bedrag is nodig om de verplichtingen te kunnen voldoen. Anderzijds is uit de actualisatie gebleken dat de jaarlijkse dotatie kon worden verlaagd tot € 238.000, -- mede omdat een deel van het onderhoud direct ten laste van het resultaat moet worden gebracht. Als de Keizerskroon over enkele jaren de beschikking krijgt over het volledige gebouw zal er meer gereserveerd moeten worden voor toekomstig onderhoud.
2. Wij verwachten geen grote veranderingen in de voorziening Jubilea.

Kortlopende schulden:

De verwachting is dat de post Kortlopende schulden zal dalen tot ongeveer het niveau van € 0,5 mln. Het vormt de sluitpost uit de meerjarenbalans.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Kengetal	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Signalering
Solvabiliteit 2	0,82	0,81	0,83	0,86	0,85	< 0,3
Liquiditeit	4,43	4,48	4,43	5,33	5,17	< 0,75
Rentabiliteit	-0,01	0,04	0,01	0,006	0,006	< -0,10
Indicator reservepositie	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.

Als gevolg van het coronavirus heeft de verdere ontwikkeling van de nieuwe indicator van de reservepositie helaas vertraging opgelopen. Deze wordt nu mogelijk voor de zomervakantie gepubliceerd. Vandaar dat in de jaarrekening is uitgegaan van de berekening van de financiële buffer die uitgaat van de werkwijze zoals is voorgesteld in de beleidsregel financieel toezicht po en vo 2011. Deze buffer is een bovengrens en geen streefwaarde. De uitkomst is dat er ruimte is voor extra investeringen in het onderwijs, maar van een bovenmatige/te hoge vermogenspositie is geen sprake.

Reservepositie

Wat vindt het bestuur van de reservepositie van de stichting aan het einde van het verslagjaar?

- Op niveau
- Boven niveau
- Onder niveau

Welke keuzes zal het bestuur maken om financiële ruimte in te zetten of om de financiële positie op een aanvaardbaar niveau te brengen of te houden?

In 2018 is de risicoscan opgesteld en naar aanleiding daarvan heeft het bestuur beleid vastgesteld hoe om te gaan met de reserves. Het bestuur is bereid om financiële ruimte indien nodig in te zetten. Dat kunnen strategische keuzes zijn.

Welke gevolgen heeft de verwachte ontwikkeling van het resultaat de komende jaren (negatief, rond de nul of positief) voor het financiële beleid van het bestuur?

Wij verwachten voor de komende jaren geen grote wijzigingen in het financiële beleid. De doelstelling zal zijn om een sluitende meerjarenbegroting te presenteren. Voor de lange termijn wil het bestuur financieel gezond blijven.

[Link naar jaarrekening SKOP 2019](#)