

Jaarstukken 2017

Besproken in de auditcommissie	
Vastgesteld door het CvB	
Goedgekeurd door de RvT	
Besproken in het directiebestuur PO	
Besproken in de directie VO	
Besproken in de GMR - PO	
Besproken in de MR - VO	

ter identificatie

Van Ree Accountants



SCODelft

Stichting Christelijk
Onderwijs Delft e.o.

Onderdeel Bestuursverslag 2017

Voorwoord

De Stichting Christelijk Onderwijs Delft en omstreken (SCO Delft e.o.) is per 1 januari 2013 ontstaan uit een fusie van de Stichting Protestants Christelijk Basisonderwijs te Delft en omstreken en de Vereniging voor Protestants Christelijk Voortgezet Onderwijs te Delft en omstreken.

Het voorliggende jaarverslag 2017 is dus het vijfde jaarverslag van onze stichting.

De jaarrekening laat een negatief nettoresultaat zien van 177k. Het resultaat is daarmee 186k negatiever dan begroot (9k). Dit als direct gevolg van een beschikking van 20 februari 2018 m.b.t. een herziening van de gewichtengelden van € 260.291,39. Dit bedrag diende conform wet- en regelgeving te worden verwerkt in de jaarcijfers van 2017.

In het jaarverslag wordt uitgebreid ingegaan op de meetbare en merkbare resultaten van de sectoren PO en VO met name ook in de relatie tot het Strategisch Document. Na vijf jaar fusie is de structuur behoorlijk op orde en de bemensing op sterkte. De aandacht is vooral gericht op de verdere kwalitatieve verbetering van verschillende processen waaronder het administratieve en de horizontale verantwoording. De onderwijsresultaten zien er over het algemeen goed uit. Alle scholen in het PO en leerwegen in het VO hebben een basisarrangement.

Het bestuur is trots op de prestaties van het afgelopen jaar en dankt alle medewerkers voor hun bijdrage. Iedereen heeft in de eigen functie en rol bijgedragen aan het onderwijs van de aan ons toevertrouwde leerlingen.

Drs. J.S. Zijlstra, bestuurder

Inhoud

Voorwoord.....	3
1. Organisatie.....	8
1.1 Visie en missie.....	8
1.2 Bestuur en toezicht.....	8
1.3 Code Goed Bestuur.....	9
1.4 Intern risicobeheersings- en controlesysteem.....	9
1.5 Maatschappelijke opdracht en verantwoording.....	10
2. Beleidsontwikkelingen.....	10
2.1 Inleiding.....	10
2.2 Kwaliteit algemeen.....	10
Vertrekpunt.....	10
Basisarrangementen.....	11
Tevredenheidsonderzoeken.....	11
2.3 Onderwijsaanbod.....	11
2.4 Professionele cultuur (zie ook h4: sociaal jaarverslag).....	12
Gesprekkencyclus.....	12
Planvorming.....	12
Gerichtheid.....	13
2.5 Professionalisering.....	13
Leidinggevend.....	13
Huisacademie.....	14
Lerarentekort.....	14
Levensbeschouwelijke identiteit en personeel.....	14
Sector primair onderwijs.....	15
Sector CLD.....	15
Sector sc Delfland.....	15
2.6 Versterken structuur sector primair onderwijs.....	16
2.7 Veiligheidsbeleid.....	16
2.8 Leerlingenaantallen.....	17
2.9 Omvang stichting.....	17
2.10 Inrichting ondersteunende processen.....	17
2.11 Huisvesting.....	18
Bouwprojecten.....	18
Groot onderhoud lasten bestuur.....	18
Huisvestingsaanvragen bij gemeente(n).....	19
Toekomstige ontwikkelingen huisvesting.....	19

3. Onderwijs.....	20
3.1 Onderwijsresultaten	20
3.1.1 Opbrengsten primair onderwijs voor Taal en Rekenen.....	20
3.1.2 Eindopbrengsten primair onderwijs	20
3.1.3. Eindopbrengsten voortgezet onderwijs	21
3.1.4 Resultaten rekentoets VO.....	21
3.1.5 Onderwijstijd VO.....	22
3.2. Passend Onderwijs.....	23
3.2.1 Algemeen	23
3.2.2 Sector primair onderwijs	23
3.3.3 Sector CLD.....	24
3.2.4 Sector sc Delfland	25
3.3 Doorstroom.....	27
3.3.1 Advisering en verwijzing groep 8.....	27
3.3.2 Doorstroom binnen de stichting.....	27
3.3.3 Doorstroom binnen de stichting in percentages	28
4. Sociaal jaarverslag	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Professionele cultuur en professionalisering	29
Sector Primair onderwijs	29
Sector CLD.....	30
Sector sc Delfland	30
4.3. Tevredenheid personeel.....	31
Sector primair onderwijs	31
Sector CLD.....	31
Sector sc Delfland	31
4.4. Kengetallen Totaal SCO Delft e.o.....	32
4.5 Overige relevante kengetallen.....	34
4.5.1 Cijfers Ziekteverzuim	34
Sector primair onderwijs	34
Sector CLD.....	35
Sector sc Delfland	35
Bestuursbureau	36
4.5.2 In dienst/uit dienst	36
4.5.3 Bevoegd/onbevoegd (VO)	37
4.5.4. Overzicht medewerkers parttime en fulltime (wtf >0,8).....	38
Sector primair onderwijs	38

Sector CLD.....	38
Sector sc Delfland	38
4.5.5 Functiemix	39
Sector primair onderwijs	39
Sectoren CLD en sc Delfland	39
5. Klachten en incidenten	41
Primair onderwijs.....	41
Voortgezet onderwijs	41
5.1 Jaarverslag GMR PO.....	42
5.2 Jaarverslag MR VO	43
6. Financiële paragraaf	45
6.1 Doelstellingen financieel beleid.....	45
6.2 Verdeling van de middelen over de verschillende organisatieonderdelen.....	45
6.3 Kengetallen 2011 – 2017	46
6.4 Analyse jaarrekening 2017	47
6.4.1 Analyse verschil sector VO scholen	48
6.4.2 Analyse verschil Bovenschools VO.....	50
6.4.3 Analyse verschil sector PO scholen.....	51
6.4.4 Analyse verschil Bovenschools PO.....	53
6.4.5 Analyse verschil Bestuursbureau.....	54
6.5 Segmentatie overzicht	55
6.6 Treasury statuut en –beleid en beleggingsportefeuille	55
6.7 Gemeente Delft verantwoording Onderwijs achterstanden beleid (OAB) gelden.....	56
7. Continuïteitsparagraaf.....	58
7.1 Inleiding	58
7.2 Meerjarenramingen (MJR) 2018-2021	58
7.2.1 Meerjarige leerlingenprognose	58
7.2.2 Algemene uitgangspunten bij de MJR 2018-2021.....	59
7.2.3 De onzekerheden binnen de MJR 2018-2021.....	60
7.2.4 De MJR	60
7.2.4.1 De MJR SCO Delft e.o.	61
7.2.4.2 De MJR sector PO.....	62
7.2.4.3 De MJR sector VO.....	63
7.2.5 De MJR liquiditeitsbegroting	64
7.2.6 De MJR balans en kengetallen	65
7.2.7 Kengetallen personele bezetting in fte's en leerlingaantallen	65
7.3 Risicobeheersing.....	66

7.3.1 Bronnen	66
7.3.2 Timing en planning	66
7.3.3 Begripsdefiniëring.....	66
7.3.4 Cultuur	67
7.3.5 Relatie met vorige rapportage (bestuursverslag 2016).....	67
7.3.6 Geconstateerde risico's	67
8. Rapportage Raad van Toezicht	76
8.1 Raad van Toezicht (RvT).....	76
8.2 Samenstelling in 2017.....	77
8.3 Verslag Raad van Toezicht (RvT).....	78
Bijlage 1.....	80
Bijlage 2.....	82

1. Organisatie

De Stichting Christelijk Onderwijs Delft en omstreken (SCO Delft e.o.) beheert 8 basisscholen (10 locaties) en 1 school voor voortgezet onderwijs. De stichting heeft ten doel: *het (doen) bevorderen en verzorgen van christelijk primair (PO) en voortgezet onderwijs (VO) en al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.* De stichting heeft tevens ten doel het (doen) verzorgen van voor-, na- en tussenschoolse opvang, alsmede peuter- en kleuteropvang.

1.1 Visie en missie

Een school is een maatschappelijke organisatie en heeft derhalve een maatschappelijke opdracht. Die opdracht houdt in dat onze organisatie kinderen en jongeren laat leren, bijdraagt aan hun vorming en ontwikkeling tot autonome en sociale mensen. Volwassenen die goed voorbereid hun plek kunnen innemen in het vervolgonderwijs en in de maatschappij. De afzonderlijke scholen hebben elk op hun beurt daartoe een maximale bijdrage te leveren. SCO Delft e.o. interpreteert die maatschappelijke opdracht binnen de eigen visie. Kort samengevat betekent dit dat SCO Delft e.o. wil staan voor bereikbaar en kwalitatief goed christelijk onderwijs. Dit is verder uitgewerkt in het strategisch document 2015 – 2019 “*De toekomst leren*”.

1.2 Bestuur en toezicht

Het intern toezicht en bestuur is ingericht volgens de principes van ‘good governance’ en in overeenstemming met de Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur. Dit betekent dat bestuur en toezicht gescheiden zijn door het model van een Raad van Toezicht (RvT) en een College van Bestuur (CvB).

De RvT heeft de werkgeversrol richting het CvB en beoordeelt het functioneren van het CvB. Daarnaast heeft de RvT de taak toezicht te houden op het presteren van de organisatie en de algemene gang van zaken. In een reglement van bestuur en toezicht zijn de onderscheiden rollen, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd.

De RvT bestaat uit de volgende leden (per 31-12-2017):

- de heer drs. A. (Alex) Crezée, *voorzitter*
- de heer drs. P.G.M.C. (Peter) van Alphen, *lid*
- mevrouw dr. J. (Joke) Snippe MBA MSc, *lid*
- mevrouw mr. G.M. (Geertje) Schilperoort – van der Weijde, *lid*
- mevrouw mr. A. M. A. H. (Anneriet) van Rijn – Kruijzen, *lid*
- mevrouw drs. A.J.M. (Alice) Geessinck, *lid*

Het CvB bestaat uit:

- de heer drs. J.S. (Jogchum) Zijlstra

Het CvB bestuurt de stichting en is de werkgever voor alle medewerkers binnen de stichting. Het CvB is verantwoordelijk voor het presteren van de organisatie en haar scholen. Het CvB stelt in overleg met de algemene directie het strategisch beleid vast en faciliteert en stimuleert de scholen. SCO Delft e.o. is lid van de PO-Raad, de VO-Raad en Verus. SCO Delft e.o. onderschrijft de Code Goed Bestuur van de PO-Raad en voldoet aan de bepalingen van deze code evenals aan de lidmaatschapseisen van de VO-raad.

Het CvB en de directies worden ondersteund door een bestuursbureau. De heer Ph. (Flip) van Hoven, directeur Financiën, Administratie & Beheer, geeft leiding aan het bestuursbureau.

1.



1.3 Code Goed Bestuur

Het CvB volgt de Code Goed Bestuur PO en wijkt daar niet van af. De naleving van de code wordt één keer per jaar door het CvB en de RvT geëvalueerd.

1.4 Intern risicobeheersings- en controlesysteem

SCO Delft e.o. werkt met een vaste Plan-Do-Check-Act-cyclus. Alle basisscholen werken op basis van een schoolplan. Elk afzonderlijk schoolplan is gebaseerd op het beleidsplan voor de sector PO. Het beleidsplan beslaat de periode 2015 – 2019. Het schoolplan voor de sector VO/CLD beslaat de periode 2017 – 2021. Het schoolplan voor de sector VO/Beroepsgerichte leerwegen is in het najaar vastgesteld voor de periode 2018 - 2022. Het strategisch document voor de stichting als geheel beslaat de periode 2015 – 2019.

Alle geledingen werken vervolgens met jaarplannen. In de loop van het jaar zijn er vaste voortgangsgesprekken van het bestuur met de algemeen directeuren. Tenslotte maken alle schooldirecteuren PO, locatiemanagers en teamleiders VO een jaarverslag, dat zowel in het team als met eigen algemeen directeur wordt besproken. In het najaar worden per sector schooljaarverslagen gemaakt en door de algemene directie besproken met het CvB. Het CvB bespreekt aan de hand van deze verslagen de stand van zaken m.b.t. (de kwaliteit van) het onderwijs en het personeel.

Het CvB en de RvT werken met een jaargenda, waarin o.a. de beleidsterreinen identiteit, onderwijs, personeel en huisvesting zijn opgenomen.

De financiën worden gevolgd op basis van 4 kwartaalrapportages (Q1 t/m Q4). Het CvB bespreekt de kwartaalrapportages met de algemeen directeuren c.q. de betrokken budgethouders. De conceptbegroting en de meerjarenraming worden besproken met de GMR PO en de MR VO waarbij wordt “geoefend” met een instemmingsrecht op de hoofdlijnen van de meerjarenraming. Begroting, meerjarenraming, jaarrekening en alle Q-rapportages worden besproken met de auditcommissie van de RvT. Deze commissie rapporteert aan de RvT.

Jaarlijks bespreekt het CvB in november (bijlage bij Q3) een uitgebreide risicorapportage met de RvT. In de continuïteitsparagraaf en in het hoofdstuk over risicobeheer gaan we verder in op de risico's.

1.5 Maatschappelijke opdracht en verantwoording

SCO Delft e.o. is zich terdege bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Er dienen zich heldere, bij tijd en wijle pregnante vragen aan vanuit de samenleving, waarop niet zelden een antwoord verwacht wordt vanuit het onderwijs. Het CvB is zich bewust van deze verantwoordelijkheid én van de optelsom aan maatschappelijke verwachtingen. Het nemen van de verantwoordelijkheid en het voldoen aan verwachtingen doen we vanuit het besef dat het verzorgen van onderwijs onze kerntaak is. Dat impliceert ook dat we ons richten op de condities waaronder goed onderwijs kan worden verzorgd. We doen dat door steeds vaker en intensiever samen te werken met ouders. Ouders willen dat en vragen er ook om. Ze willen zich tegenwoordig niet meer beperken tot de hand- en spandiensten in de dagelijkse praktijk. Ouders willen juist meedenken over de ontwikkeling van hun eigen kinderen en de ontwikkeling van het beleid van de school. We spreken daarom van educatief partnerschap. Vanuit dit perspectief zien we ouders, leerlingen en personeel als onze primaire stakeholders. Het gesprek met ouders over de meer organisatorische en beleidsmatige zaken vindt plaats op thema-avonden en in bijeenkomsten van ouderraden en medezeggenschapsraden.

SCO Delft e.o. werkt ook van harte samen met andere organisaties uit het maatschappelijk middenveld. We denken daarbij aan opvangorganisaties, woningcorporaties, organisaties uit de jeugdzorg, de bibliotheek en sportverenigingen. We betrekken ook het bedrijfsleven bij ons onderwijs. We zien deze organisaties en bedrijven daarom als onze secundaire stakeholders. Met dit jaarverslag legt het CvB verantwoording af aan de rijksoverheid en haar stakeholders.

Ten slotte kent de stichting een Maatschappelijk Raad, bestaande uit 6 vertegenwoordigers van allerlei maatschappelijke geledingen. Twee keer per jaar bespreken RvT en CvB met deze Maatschappelijke Raad relevante ontwikkelingen.

2. Beleidsontwikkelingen

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk schetst de voornaamste ontwikkelingen uit 2017 in relatie tot het Strategisch Document, *De Toekomst Leren*. Een verdere uitwerking is te vinden in de volgende hoofdstukken waarin o.a. zal worden ingegaan op resultaten van de afzonderlijke sectoren.

2.2 Kwaliteit algemeen

Vertrekpunt

Wat betreft de kwaliteitszorg stellen we onszelf de 3 klassieke kwaliteitsvragen: Doen we de goede dingen? Doen we ze goed? En wat vinden anderen daarvan?

De eerste vraag impliceert in feite een toetsing aan het eigen strategisch beleid en het beleid zoals dat is verwoord in de schoolplannen. Daarin staan immers de goede richtingen c.q. de goede doelstellingen geformuleerd. In dit hoofdstuk en in de volgende worden de meetbare en merkbare resultaten over 2017 telkens getoetst en tekstueel verbonden aan het beleid. Die toetsing levert in feite het antwoord op de tweede vraag: doen we ze goed? Uiteraard vinden we daar zelf iets van en daar gaan we ook op in. Wat anderen ervan vinden is verwoord voor zover er resultaten zijn van tevredenheidsonderzoeken en inspectieoordelen.

Een extra dimensie is het algemene doel om de bewustwording op kwaliteit in de scholen en op de locaties verder te vergroten. Dat gebeurt door tal van gesprekken, trainingen, casuïstiek, analyses,

enz. Wij beschouwen een professionele cultuur als een belangrijke voorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs. Er is in onze organisatie daarom veel aandacht voor cultuur.

In het Strategisch Document is de doelstelling van ons onderwijs geformuleerd op 3 aspecten: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Aan die woorden valt af te lezen dat het in onze scholen niet alleen gaat om opbrengsten maar om de totale ontwikkeling van elk kind. In de jaarverslagen van de drie onderwijssectoren is daarom door alle scholen voor het eerst gerapporteerd aan de hand van deze begrippen. Omdat de thema's "burgerschap" en "christelijke levensbeschouwelijke identiteit" samenhangen met socialisatie en persoonsvorming zijn in de jaarverslagen telkens ook paragrafen gewijd aan deze onderwerpen. Ook deze wijze van rapporteren, inclusief de bijbehorende gesprekken, bevordert de professionele cultuur en dus het denken in termen van kwaliteit.

Basisarrangementen

In het Strategisch Document is de ambitie verwoord dat de onderwijsresultaten structureel goed zijn. Voor 2017 geldt dat alle basisscholen in het PO en alle leerwegen in het VO een basisarrangement hebben. In het VO dient conform de doelstelling in het vernieuwde toezicht de kwalificatie "goed" te hebben waarbij ook de onderliggende indicatoren positief zijn. In 2017 hebben alle leerwegen in het VO de kwalificatie "voldoende". Bij de besprekingen rondom het nieuwe schoolplan 2017 – 2021 hebben we ons afgevraagd of de eerder gestelde ambitie niet te ambitieus was. In het schoolplan is vervolgens een licht gewijzigde formulering opgenomen: "De resultaten zijn goed; op alle onderliggende criteria van de inspectie staan we voldoende."

Tevredenheidsonderzoeken

De doelstelling is dat de onderzoeken onder ouders en leerlingen het cijfer 7 of hoger kennen zoals uitgedrukt in Vensters voor Verantwoording. In het VO valt op dat de scores onder ouders in 2017 deze doelstelling ruimschoots halen terwijl die van leerlingen tussen de 6 en de 7 blijft.

2017	Ouders	Leerlingen
Locatie CLD Molenhuispad	8,1	6,9
Locatie CLD Obrechtstraat	8,2	6,4
Locatie Sc Delfland	7,5	6,2

In het PO zijn op stichtingsniveau in 2017 geen onderzoeken uitgevoerd. Op schoolniveau is dat wel gebeurd maar dat is niet gebeurd met het instrumentarium dat vertaald kan worden naar Vensters voor Verantwoording. Op de site van enkele scholen is een rapport in te zien.

2.3 Toegankelijkheid en onderwijsaanbod

De basisscholen van SCO Delft e.o. zijn toegankelijk voor alle leerlingen. Het voortgezet onderwijs is toegankelijk voor alle leerlingen op voorwaarde van een passend advies vanuit het basisonderwijs. In het Strategisch Document is de ambitie verwoord dat op alle scholen het aanbod actueel is, passend bij de visie en gericht op een brede ontwikkeling en succesvolle doorstroom naar het vervolgonderwijs.

Om deze ambitie te realiseren is in 2017 o.a. aan het volgende gewerkt:

- Op alle scholen is verder gewerkt aan de implementatie van *technologie* in het curriculum. In het VO (h/v) betekende dit verdere ontwikkeling van het Technasium en de uitbouw van Technologie & Toepassing (m/h). In de beroepsgerichte leerwegen is met het in gebruik nemen van het nieuwe gebouw de nadruk op de techniek en technologie verder toegenomen.

- Op alle scholen, zowel PO als VO, ook in 2017 gewerkt met *excursies, gastlessen en internationale uitwisselingen*;
- Het thema *burgerschap* heeft veel aandacht gekregen. Er is voor gekozen om hier geen apart vak van te maken maar het integraal in de verschillende vakken aan de orde te stellen.
- Het schoolplan van het CLD zet in op de mogelijkheid voor alle leerlingen om één *competentie vak* te volgen. In 2017 zijn voorbereidingen getroffen voor de invoering van de vakken Maatschappijwetenschappen, Ondernemen en IBC (International Business Class), een uitwerking van het concept 20-80 learning;
- Met de ROC' s Mondriaan en Wellant is een convenant afgesloten over *versnelde* trajecten voor leerlingen die het vak T%T hebben gevolgd.
- Op alle basisscholen zijn twee projecten uitgevoerd m.b.t. onderzoekend en ontdekkend leren.
- In het PO is een nulmeting uitgevoerd m.b.t. de inzet van ict in het onderwijs. De inzet van digitale leermiddelen groeit.
- De 3 jaar geleden ingezette ontwikkeling van de Max Havelaarschool naar Max Havelaar kindcentrum heeft per 1 augustus 2017 zijn beslag gekregen. De school vormt nu samen met de kinderopvang en de buitenschoolse opvang van de Stichting Rijswijkse Kinderopvang een Kindcentrum. Het gebouw is geregeld en de organisatie staat. Er is een samenwerkingsovereenkomst, een plan van aanpak en een visiedocument. De komende jaren zal de inzet zijn om de doorlopende leer- en zorglijn inhoudelijk goed vorm te geven.

2.4 Professionele cultuur (zie ook h4: sociaal jaarverslag)

Het strategisch document markeert als kenmerken van een professionele cultuur: *“een goed uitgevoerde gesprekkencyclus, een normaal patroon van elkaar onderling aanspreken, een pdca-werkwijze, een gerichtheid op onderwijsresultaten, op vormingsdoelen en op leren, het verder ontwikkelen van leergemeenschappen en activerende werkbijeenkomsten.”*

Gesprekkencyclus

In beide sectoren is de gesprekkencyclus, zoals afgesproken in het functiebeleid, geïmplementeerd. De voortgang wordt zorgvuldig gemonitord door de algemeen directeuren. De cyclus houdt o.a. in dat er met elke werknemer (leiding, op en oop) start-, ontwikkel-, voortgang- en beoordelingsgesprekken worden gehouden. In het PO is de afgesproken systematiek van onderscheid tussen beoordelaar en beslisser niet altijd gehanteerd. Vanaf het schooljaar 2017 – 2018 zijn hier opnieuw afspraken over gemaakt.

In de volle breedte van de stichting zijn er voorbeelden aan te wijzen van een verbeterde aanspreekcultuur. Toch valt er op dit aspect nog het nodige te verbeteren. Daar wordt aan gewerkt door te trainen en voortdurend te reflecteren op casuïstiek.

Planvorming

Onderdeel van de gewenste professionele cultuur is de werkwijze die bekend staat als P-D-C-A (Plan – Do – Check – Act). Dit concretiseerde zich ook in 2017 tot een viertal Q-rapportages en een risicorapportage (november 2017). Deze rapportages worden voorafgaand aan het gesprek tussen CvB en RvT besproken met de algemeen directeuren en later ter informatie gedeeld met de GMR PO en de MR VO.

In SCO Delft e.o. betekent dit verder o.a. dat er zo snel mogelijk na afloop van een schooljaar een verslag wordt opgemaakt om – indien nodig of gewenst – van invloed te kunnen zijn op de begroting en/of de volgende formatie. In 2017 is de verantwoordelijkheid voor het sectorjaarverslag voor het eerst neergelegd bij de algemeen directeuren. Dat leverde 4 uitgebreide verslagen op: sector PO,

sector CLD, sector sc Delfland, sector Bestuursbureau. Deze verslagen zijn in het najaar van 2017 onderwerp van gesprek geweest tussen de algemeen directeuren en het CvB.

Daarnaast stellen de algemeen directeuren voor het begin van het schooljaar (september 2017) een jaarplan op dat in werkoverleggen en voortgangsgesprekken wordt besproken met het CvB. De algemeen directeuren kopiëren of variëren op de werkwijze met hun leidinggevendenden. Ook het CvB stelt een jaaragenda op en bespreekt die met de RvT.

Ten slotte was 2017 het jaar waarin de beide VO- sectoren toe waren aan een nieuw, wettelijk verplicht schoolplan. Voor het CLD is een plan 2017 – 2021 opgesteld en vastgesteld, voor sc Delfland een plan voor de periode 2018 – 2022.

Gerichtheid

In alle scholen is er systematisch aandacht voor de opbrengsten, worden er analyses gemaakt van de opbrengsten en worden er door de leiding gesprekken gevoerd met individuele leerkrachten, teams en secties. In het PO zijn er zorgen over de opbrengsten bij De Ark Delft en de Rembrandtschool. In beide scholen is er een plan van aanpak gemaakt. In het VO zijn de examenresultaten van de Havo in 2017 minder goed dan de voorafgaande jaren. Dat kan een incident zijn. Directie, teamleiding en docenten onderkennen het (mogelijke) probleem en ondernemen actie.

In alle scholen en leerwegen zien we een zich ontwikkelende praktijk van steeds minder vergaderingen en steeds meer werkbijeenkomsten.

2.5 Professionalisering

In het Strategisch Document is de volgende ambitie vastgelegd: *“Alle medewerkers zijn formeel gekwalificeerd voor hun werk en werken structureel aan zowel hun instrumentele als de normatieve professionalisering passend bij de visie van de stichting en het beleid van de school of het team waar in ze werken.”*

In 2017 is hard gewerkt om deze ambitie te realiseren. In beide sectoren gebeurt dit op basis van een zgn. collectief professionaliseringsplan. Gerelateerd aan de indicatoren uit het Strategisch Document valt het volgende op te merken:

1. In het PO zijn alle docenten bevoegd. In het VO is 9,5% (17 docenten) van alle docenten onbevoegd. Van deze 17 zijn 13 bezig om af te studeren. In 2 gevallen is er definitieve ontheffing verleend, in 1 geval tijdelijke ontheffing en in 1 geval is er sprake van ziekte;
- Vrijwel alle leerkrachten/docenten functioneren conform de eigen functiebeschrijving. In enkele gevallen is er sprake van een onvoldoende beoordeling (PO: 1, VO: 5). Op basis van verbeterplannen wordt er verder gewerkt of wordt het contract beëindigd.
- In het VO is er een verdeling van de verschillende functies die overeenkomt met de afgesproken functiemix. Het PO zit nog onder de vastgestelde norm. Er lijkt vooralsnog weinig ambitie om te solliciteren op een hogere functie.
- Vrijwel alle ondersteuners functioneren op het hoogste niveau van de voor hen beschreven functie. Daar waar dat nog niet het geval is, past dat in een normaal ontwikkeltraject.

Leidinggevendenden

De stichting heeft zowel in het PO als in het VO (alle drie locaties) startende leidinggevendenden. Ook zijn er in het PO directeuren die aan een andere (nieuwe) opdracht beginnen en in het VO teamleiders en locatiemanagers die aan hun tweede jaar beginnen. Kortom, aandacht voor de ontwikkeling, groei en kwaliteit van de leiding is een belangrijk speerpunt.

Daarnaast bleek het nodig om in de sector PO a.g.v. een aantal veranderingen een nieuwe visie op de directievoering te ontwikkelen. Ook de nieuwe visie impliceert een aantal prioriteiten voor de ontwikkeling van leidinggevendenden. Samengevat heeft het geleid tot:

- individuele trainingen, o.a. modules over professionele leergemeenschappen;
- groepstrainingen, o.a. voor startende leidinggevenden in het VO;
- trainingen op sectorniveau, o.a. training analyse en opbrengsten (PO-directieberaad);
- trainingen op stichtingsniveau, o.a. verzuimgesprekken, talentgesprekken (gezamenlijke directeuren PO en teamleiders/ locatiemanagers VO).

Een ander aspect is de rolverandering van zowel CvB als algemene directie. We hebben vastgesteld dat het formele en gezamenlijke overleg tussen CvB en algemeen directeuren interactiever moet verlopen. Naast de inbreng in de werkoverleggen betekent dit dat de algemeen directeuren zich verantwoordelijk weten voor bepaalde agendapunten in het gezamenlijk overleg.

Huisacademie

Vanaf midden 2017 hebben de sectoren PO en VO één gezamenlijke huisacademie. Medewerkers maken met hun leidinggevenden afspraken over hun professionalisering. Via een digitaal systeem kan worden ingeschreven op het aanbod vanuit de huisacademie. Het zijn vooral eigen medewerkers die veel van de trainingen en workshops die worden aangeboden verzorgen. Onderdeel van de huisacademie is de aandacht voor startende docenten. Beide sectoren investeren fors, zowel in geld als menskracht, in de introductieperiode voor nieuwe collega's.

Lerarentekort

In 2017 zijn we (nog) in beperkte mate geconfronteerd met een lerarentekort. De vacatures is het VO konden allemaal worden ingevuld. Ook in geval van ziekte blijkt vervanging nog te regelen.

In het PO is de situatie zorgelijker. De ziekteverzuimcijfers zijn ondertussen zo hoog (zie algemene kengetallen) dat vervanging niet altijd mogelijk is. Wij hebben een aantal eigen vervangers in dienst. Daarnaast maken wij gebruik van Pool West; dit is een regionale pool voor schoolbesturen in Delft en omliggende gemeenten. Er was lang niet altijd een vervanger beschikbaar vanuit Pool West. Dit leidt tot een groter beroep op de leerkrachten die wel op de scholen zijn. Dit is een zorgelijke ontwikkeling gelet op het nog grotere lerarentekort dat er aan zit te komen. Wij hebben net na de zomer alle vacatures voor 17-18 kunnen vervullen, mede dankzij pas afgestudeerde pabo-studenten die via de Opleidingsschool al op onze scholen waren en graag bij ons in dienst wilde komen. We zijn het jaar echter gestart met al volledige inzet van de eigen vervangers en in het najaar werd er al regelmatig 'nee' gezegd door Pool West. Aan alle directeuren is gevraagd een plan op te stellen hoe zij er mee om willen gaan als er te weinig vervangers zijn. De maatregelen worden besproken in het directieberaad. Uiterste maatregel is het naar huis sturen van groepen kinderen, dit is zeer zeldzaam en de directeuren proberen dit te voorkomen; wij zullen de afweging moeten maken hoe lang het verantwoord is een extra beroep te doen op de leerkrachten die er wel zijn. Ook is onderzocht of het nuttig is in onze sector te starten met zij-instroomtrajecten. Daar is inmiddels beleid op gemaakt en een procedure voor ontworpen.

Deze ontwikkelingen doen een groot beroep op de directeuren en andere onderwijsgeevenden. De daarmee gepaard gaande werkdruk zorgt mede voor vertragingen in de professionaliseringstrajecten.

Levensbeschouwelijke identiteit en personeel

In de doelstelling is verwoord dat er niet alleen structureel wordt gewerkt aan de instrumentele professionalisering maar ook aan de zgn. normatieve professionalisering. Anders geformuleerd: van alle medewerkers wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren en kunnen blijven leveren aan het onderwijs als christelijk geïnspireerd onderwijs. Kortom, dat zij de levensbeschouwelijke identiteit weten te verbinden met het onderwijs. Dat kunnen verbinden vraagt niet alleen om een voortdurende reflectie op de inhoud en het waartoe van het onderwijs maar ook om reflectie op de

eigen (veranderende) opvattingen als het gaat om de levensbeschouwelijke identiteit. Hieronder volgt een korte rapportage vanuit de onderwijssectoren.

Sector primair onderwijs

De verbinding tussen de levensbeschouwelijke identiteit en het onderwijs is onderwerp van gesprek geweest in het directiebestuur, op een aantal scholen is hier een teamgesprek over gehouden en het komt regelmatig in individuele gesprekken aan de orde. Er is bij sommige medewerkers verlegenheid of terughoudendheid op dit thema. Dat kan doordat de medewerker zelf vragen heeft over levensbeschouwing of doordat het lastig is zaken te bespreken in een groep vol leerlingen met diverse achtergronden. Binnen de SCO-Academie hebben we daarom workshops opgenomen waarin er de gelegenheid is hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Binnen het primair onderwijs was een groep 'fakkeldragers', leerkrachten die een speciale rol hadden om gesprek over identiteit op de agenda te zetten. We hebben besloten met deze bijzondere groep te stoppen binnen de sector als geheel: we verwachten van alle directeuren dat zij identiteit bespreekbaar maken en we verwachten van leerkrachten dat zij hierover open met elkaar in gesprek gaan. Op schoolniveau kan een leerkracht dit nog wel als bijzondere taak krijgen.

Op de afzonderlijke scholen zijn er (reflectie-) activiteiten ondernomen in het kader van de levensbeschouwelijke identiteit. Een in het oog springend voorbeeld was de panelavond De Ark/De Bron om te komen tot een visie voor de nieuw te vormen school. Leerkrachten en ouders zijn met elkaar in gesprek gegaan o.a. rond het thema christelijke identiteit.

Sector CLD

De christelijke levensbeschouwelijke identiteit is zichtbaar in de keuzes die gemaakt worden in het onderwijsaanbod, de gewenste en de feitelijke cultuur, en de dagelijkse praktijk. De afgelopen cursus is een nieuw schoolplan van start gegaan. Hierin wordt expliciet uitgegaan van vertrouwen, het motto van de school. Dat leidt tot beleidskeuzes voor vormende vakken en optimisme ten aanzien van ontwikkeling. We benoemen expliciet dat we ons onderdeel weten van de christelijke traditie, we zijn bereid om verantwoording af te leggen van de behaalde resultaten en de geleverde kwaliteit. Op personeelsniveau verwachten we van collega's dat ze zich inzetten voor de vormgeving van dit onderwijsaanbod. Dit wordt ook bij de sollicitatie aan de orde gesteld.

Meer specifiek: in de afgelopen cursus is in de sectiegesprekken aandacht besteed aan de normatieve professionalisering (waarom en waartoe van onderwijs geven). Veel collega's blijken dit legitieme en interessante vragen te vinden; het is soms moeilijk er wat mee te doen in de concrete lespraktijk. Ook hadden we de jaarlijkse bezinningsdag op werken in het christelijk onderwijs voor 2^e en 3^e jaarscollega's. Ook was er een nieuwe inzet in de vorm een bezinningstweedaagse voor ervaren collega's onder de titel "zin in onderwijs"; door de deelnemers werd dit ervaren als een waardevolle ervaring, door sommigen zelf expliciet als "een cadeautje."

Sector sc Delfland

De sc Delfland is een samenwerking tussen het Openbaar en het Christelijk onderwijs. De vraag naar de persoonlijke ruimte om levensbeschouwelijke identiteit vorm te geven is constant aan de orde. Afgelopen jaar is een commissie onder externe begeleiding met het vraagstuk "identiteit van de school" bezig geweest.

Al werkend zoeken en vinden we gemeenschappelijke normen en waarden. We gaan uit van onderwijs met als kernwaarden: uitdagend, zorgzaam, ontwikkelen en verbinden.

De identiteit van de sc Delfland krijgt handen en voeten door het *omgaan met medemensen en de omgeving* in het onderwijs te betrekken. We ontwierpen leeropdrachten waarbij iets betekenen voor anderen, je inzetten voor je omgeving en verantwoordelijkheid durven nemen voor je gedrag centraal staan. Toch blijft er een verschil tussen de twee scholen. De een komt op de gedeelde waarden via het christelijk geloof terwijl de ander op hetzelfde punt komt langs de lijn van

bijvoorbeeld een humanistisch mensbeeld. Enkele collega's hebben deelgenomen aan de nieuw opgezette tweedaagse (zie paragraaf hierboven).

2.6 Versterken structuur sector primair onderwijs

Een professionele cultuur hangt sterk samen met een duidelijke structuur. Het was en is wenselijk om met name de sector primair onderwijs op dit punt te versterken. In de sector primair onderwijs is in 2017, voortbouwend op de start in 2016, dan ook ingezet op uitbouwen en versterken van de structuur van de sector. Kenmerken daarvoor is:

- implementatie van de nieuwe structuur in het po: bestuurder, algemeen directeur, schooldirecteur, adviesrol vanuit bestuursbureau voor personeel en financieel
- heldere rol voor de directeuren op de basisschool als gemandateerd werkgever en daarmee eindverantwoordelijk op locatieniveau; in individuele gesprekken met directeuren, met medewerkers en in gesprekken met de medezeggenschap is dit aan de orde geweest
- aandacht voor kwaliteitsbewaking in een sluitende jaarcyclus: jaarplan – begroting – formatie – verantwoording; hierin zijn binnen het directiebestuur belangrijke stappen gezet, dit gaat in 2017-2018 verder;
- aanbod aan professionalisering beter verbinden aan de gesprekscyclus; professionalisering van het directiebestuur;
- bij de formatiebesprekingen voorjaar 2017 bleek dat de inzet van bepaalde medewerkers op de school in de loop van de tijd onduidelijk was geworden; hierop is door directeuren actie ondernomen; we verwachten van bevoegde leerkrachten LA dat zij inzetbaar zijn als groepsleerkracht, dat is de kernactiviteit in het primair onderwijs; bij het invullen van het taakbeleid mag een directeur dus jaarlijks een beroep op bevoegde leerkrachten doen om voor de klas te staan. Als een leerkracht dit al langere tijd niet meer gedaan heeft en ondersteuning en/of scholing nodig heeft, dan wordt dit opgenomen in een persoonlijk ontwikkelplan;
- in een aantal situaties herijken van de rol van de leerkracht als eerste aanspreekpunt voor ouders; gesprekken over de leerling, het onderwijs, de leerlingenzorg worden primair door leerkrachten gevoerd;
- professionele werkwijze met de medezeggenschapsraad op de school; afspraken zijn in de loop van de jaren per school gaan verschillen; najaar 2017 hebben GMR/MR-en een training en tevens heeft het directiebestuur een training over medezeggenschap; bij voorkeur werken we toe naar een situatie waarin we gezamenlijk in gesprek gaan over de medezeggenschap zodat we vanuit onderscheiden rollen werken aan hetzelfde doel: kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan leerlingen en een professionele cultuur / prettige werkplek voor medewerkers;
- vastgesteld beleid implementeren en evalueren.

Er is veel inzet geweest op cultuur, proces en beleid binnen de sector primair onderwijs. Niet alles is (al) geformaliseerd, we zijn constructief in gesprek geweest gericht op verbetering. Binnen het directiebestuur wordt gewerkt in een sfeer van openheid en vertrouwen; we richten de agenda zo in dat er gelegenheid is voor gesprek, leren van elkaar en feedback.

2.7 Veiligheidsbeleid

De stichting kent veiligheidsbeleid op stichtingsniveau. In 2017 is dit beleid in de onderwijssectoren verder uitgewerkt en geactualiseerd.

In het primair onderwijs is in het najaar veiligheidsbeleid voor de sector vastgesteld met instemming van de GMR PO. Het beleid is gepubliceerd op de website van SCO Delft e.o. en wordt eveneens gepubliceerd via Scholen op de Kaart. In 2018 volgen de sector breed vastgestelde protocollen en

procedures. Voor de zomervakantie van 2018 zal op alle scholen een meting sociale veiligheid plaatsvinden.

In het CLD zijn in het najaar van 2017 alle protocollen en procedures die voortvloeien het over kader van het overkoepelde veiligheidsbeleid geactualiseerd.

In de beroepsgerichte leerwegen (sc Delfland) is in het najaar gestart met de afstemming tussen de beide partners binnen sc Delfland (CLD, Grotius College) van alle relevante protocollen en procedures.

2.8 Leerlingenaantallen

Op stichtingsniveau laat 2017 in beide sectoren een verheugende groei van de leerlingenaantallen zien. Het PO groeit met 52 II naar 1992 en het VO met 40 II naar 2427. In het Strategisch Document is met betrekking tot het VO de doelstelling opgenomen dat er in het eerste leerjaar van de beroepsgerichte leerwegen een verdubbeling diende plaats te vinden (van 30 naar 60 leerlingen). In 2017 is deze doelstelling voor het eerst gerealiseerd. Wat betreft het PO is aangegeven dat alle afzonderlijke scholen boven de opheffingsnorm (in Delft: 190II) dienen te blijven. De Ark Delft (109 II) zit al jaren onder deze norm en zal, zoals eerder is besloten, worden samengevoegd met de Bron. In 2017 daalt de Rembrandtschool verder naar 160 II (2016: 177). De overige scholen zitten ruimschoots boven de norm.

2.9 Omvang stichting

Het Strategisch Document stelt dat er geen behoefte bestaat om actief op zoek te gaan naar fusiepartners maar dat er wel zal worden ingegaan op verzoeken tot bestuurlijke overdracht. In 2017 heeft in dit kader een gesprek plaatsgevonden op verzoek van en met vertegenwoordigers van de Jozefschool in Schipluiden. Vooralsnog leidt dit niet tot verdere actie.

2.10 Inrichting ondersteunende processen

Het Strategisch Document stelt dat de ondersteunende processen zo efficiënt mogelijk en gericht op het versterking van de kwaliteit dienen te worden ingericht. Het voornaamste dilemma daarbij was en is steeds de vraag wat centraal en wat decentraal moet worden uitgevoerd waarbij de inzet is om maximaal decentraal te organiseren. In dat kader zijn in 2017 de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Decentralisatie leerlingenadministratie VO;
- Decentralisatie boekenfonds VO;
- Betere samenhang relevante documenten (Formatierealisaties, Begroting, Q-rapportages);
- Invoering Cogix (begrotingsprogramma);
- Opstellen visienotitie ICT in onderwijs en ICT –infrastructuur en eerste implementatie;
- Opstellen visienotitie op meerjarenontwikkeling bestuursbureau en eerste uitvoering;
- Opstellen beleidsplan pr& communicatie 2017 – 2021 en eerste uitvoering.

Daarnaast zijn in 2017 de volgende regelingen vastgesteld:

- Integriteitscode;
- Geharmoniseerde klachtenregeling op stichtingsniveau;

En is gestart met:

- De uitwerking van het schoolveiligheidsbeleid op locatieniveau;
- Het beleid voor sociale veiligheid in de sector PO (vrijwel afgerond);
- Het formuleren van een stichtingsbrede regeling Privacy als voorbereiding op de nieuwe wetgeving per mei 2018.

2.11 Huisvesting

In het Strategisch Document is de ambitie verwoord dat alle gebouwen aantrekkelijk zijn en goed onderhouden. In 2017 is mede daartoe het Meerjarenonderhoudsplan (MOP) geactualiseerd.

Nadat in 2016 de uitbouw aan het Molenhuispad (H/V) en in 2017 de nieuwbouw voor sc Delfland is afgerond is in het najaar van 2017 ook het derde grote project, de verbouw van de Max Havelaarschool tot IKC, gerealiseerd (zie bouwprojecten).

In het Strategisch Document was voorzien dat het mogelijk zou kunnen zijn dat de ontwikkeling van de Horizon Communityschool in de Buitenhof een grote verbouwingen met zich mee zou brengen. Inmiddels is duidelijk dat dit niet op korte termijn aan de orde is.

Binnen de looptijd van het Strategisch Document resteert daarmee nog één groot project: de herschikking van de basisscholen in de Tanthof. In 2017 is samen met de besturen van het openbaar en het rk-onderwijs en met de gemeente een intentieverklaring getekend. Deze verklaring impliceert voor SCO Delft e.o. de samenvoeging van de basisscholen De Ark en De Bron. Eind 2017/begin 2018 start SCO met dezelfde partners onder regie van de gemeente Delft een haalbaarheidsonderzoek naar een onderwijscampus in de Tanthof.

Bouwprojecten

Per 1 januari 2017 is het gebouw Verwersdijk 21 door de gemeente Delft aan SCO Delft e.o. overgedragen. Dit gebouw is gelegen aangrenzend aan de Max Havelaarschool. Tot dit moment had het gebouw nog geen onderwijsbestemming, maar werd het gebouw door de afdeling Vastgoed van de gemeente verhuurd aan kinderopvangorganisaties. De afspraak die gemaakt is tussen de gemeente en het schoolbestuur is dat de helft van dit gebouw verhuurd zou gaan worden aan een kinderopvangorganisatie om samen een Integraal Kindcentrum (IKC) te realiseren in de binnenstad. De kinderopvangorganisatie waar de Max Havelaarschool al mee samenwerkte en ook al gehuisvest was in de Verwersdijk is de Stichting Rijswijkse Kinderopvang.

Om qua huisvesting ook één IKC te zijn zou de bovenverdieping van de Verwersdijk verbouwd moeten worden om drie onderwijslokalen te realiseren en een verbinding gemaakt moeten worden tussen beide panden. Om te komen tot een indelingsplan is ICS Adviseurs ingehuurd. Dit traject is overigens al doorlopen in 2015 vooruitlopend op de officiële overdracht van het gebouw. Vanuit het indelingsplan is een budget begroot op basis waarvan een huisvestingsaanvraag is ingediend bij de gemeente Delft. De begroting werd op dat moment geraamd op € 450.000, -.

In 2017 is direct na de officiële overdracht vaart gemaakt met het aanbestedingstraject om zo de verbouwing te kunnen gaan realiseren. Tijdens de aanbesteding bleek dat de bouwkosten die geraamd waren tijdens de crisis bij lange na niet toereikend zouden zijn voor de daadwerkelijke verbouwing. De totale verbouwing zou € 784.977, - gaan kosten. Aangezien niet het totale verschil veroorzaakt is door marktwerking is met de gemeente de afspraak gemaakt dat € 734.584,- in eerste instantie door de gemeente bekostigd zal worden en SCO Delft e.o. garant zal staan voor € 50.215,-. Dit laatste bedrag zal wel door middel van huisvestingsaanvragen voor 1 februari 2018 worden aangevraagd bij de gemeente om zo alsnog te ontvangen. Het betreft allemaal zaken die bij nieuwbouw vergoed zouden moeten worden volgens de gemeente Verordening onderwijshuisvesting.

Vanuit de aanbesteding heeft bouwbedrijf Koers Groep de opdracht gekregen om de verbouwing te realiseren. De werkzaamheden zijn uitgevoerd tussen mei en november 2017.

Groot onderhoud lasten bestuur

Vanaf 2017 worden lasten aangaande technische installaties geboekt via de exploitatie (investering met afschrijvingskosten) in plaats van onttrekking voorziening onderhoud. Vanuit de voorziening

onderhoud worden de niet technische onderhoudszaken bekostigd zoals bijvoorbeeld schilderwerkzaamheden, nieuwe daken, vloeren, verlichting etc.

Bij het CLD Molenhuispad zijn enkele lokalen opgeknapt. Daarnaast zijn in de algemene verblijfsruimtes de banken voorzien van nieuwe bekleding.

Bij het CLD Obrechtstraat is de toiletgroep op de eerste verdieping gerenoveerd. Daarnaast zijn er nieuwe tapijttegels gelegd in de kantoren en linoleum in een gangdeel.

Om de gebouwen van de Max Havelaarschool en Verwersdijk er qua uitstraling hetzelfde uit te laten zien hebben bij beide gebouwen schilderwerkzaamheden plaatsgevonden. Tevens waren de gevels van de Verwersdijk sterk vervuild en heeft een grondige reiniging ondergaan. Tot slot zijn er ook drie lokalen op de tweede verdieping van de Voorstraat voorzien van nieuw linoleum.

Bij het Mozaïek locatie Alkemadestraat zijn vier lokalen en bijbehorende gang voorzien van nieuw linoleum. Ventilatie al jaren een aandachtspunt in dit gebouw. In 2017 is een start gemaakt met het aanbrengen van extra ventilatorroosters in de leslokalen. Dit heeft positief uitgewerkt waardoor in 2018 alle ramen voorzien worden van extra ventilatorroosters.

De afgelopen jaren was bij de Rembrandtschool in de lokalen en gangen het linoleum al vervangen. In 2017 hebben de directiekamer en de kamer van de administratie een opfrisbeurt gekregen.

Huisvestingsaanvragen bij gemeente(n)

Dit betrof in het verleden groot onderhoud lasten ten behoeve van de gemeente. Er zijn geen zaken meer die wij kunnen aanvragen bij de gemeente, tenzij het nieuwbouw of renovatie betreft. Daarnaast kunnen wij nog wel eerste inrichting meubilair en onderwijsleerpakketten aanvragen. In 2017 is hiervoor geld ontvangen van de gemeente Midden Delfland voor het Talent (€ 27.606,12) en van de gemeente Delft voor de Max Havelaarschool (€ 31.071,-).

Toekomstige ontwikkelingen huisvesting

Basisscholen de Bron en de Ark Delft zullen worden samengevoegd tot één nieuwe school in het Tanthof. In 2018 gaat er een werkgroep van start bestaande uit de gemeente Delft en afvaardiging van de drie schoolbesturen om een plan te maken voor de toekomstige onderwijsvoorziening het Tanthof. Het scenario dat verder uitgewerkt gaat worden is een schoolcampus voor drie scholen (iedere denominatie één school) en kinderopvang.

2.12 Onderzoek en reflectie

In 2017 zijn, in het kader van de kwaliteitszorg en het interne toezicht, de volgende onderzoeken c.q. acties uitgevoerd:

- Tevredenheidsonderzoeken ouders en leerlingen klas 1 sector VO (zie ook 2.2.);
- Tevredenheidsonderzoeken ouders en leerlingen klas 3 sector VO (idem);
- Tevredenheidsonderzoeken leerlingen examenklassen sector VO;
- Schoolbezoeken (3) door de RVT;
- Gesprek tussen CvB en algemene directie over sectorjaarverslagen CLD, sc Delfland, sector PO en sector Bestuursbureau met als specifieke onderwerpen: burgerschap, levenbeschouwelijke identiteit, wetenschap & technologie en professionalisering;

Voor de periode 2018 – 2021 is onderzoek gedaan naar de gewenste organisatie van het bestuursbureau en de ondersteunende ict structuur. Voor beide onderwerpen is vervolgens een meerjarenvisie opgesteld.

3. Onderwijs

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op een aantal relevante onderwijsresultaten (3.1.), op het Passend Onderwijs (3.2.) en op de doorstroming van het primair onderwijs naar het voorgezet onderwijs (3.3.).

3.1 Onderwijsresultaten

3.1.1 Opbrengsten primair onderwijs voor Taal en Rekenen

Voor taal en rekenen rapporteren de scholen over de volgende opbrengsten:

Technisch lezen groep 3 en 4
Rekenen en wiskunde groep 4 & 6
Begrijpend lezen groep 6
Eindtoets groep 8

Van deze opbrengsten worden een analyse, een interpretatie en verbeter acties aangeleverd en besproken met de algemeen directeur. Op basis van deze gegevens vormt het bestuur zich een oordeel over de onderwijskwaliteit. De school zelf analyseert alle opbrengstgegevens, dus bv. ook Spelling en Woordenschat. Als de cijfers daar aanleiding toe geven, worden ook deze gegevens met het bestuur besproken.

3.1.2 Eindopbrengsten primair onderwijs

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ark Delft	537,8	539,1	530,7	536,1	533,5	539,4
Ark Schipluiden			538,8	540,9	536,8	540,0
Bron	536,8	535,8	532,9	537,5	536,5	533,9
Horizon	527,3	523,3	523,3	534	534,6	527
Max Havelaar	536,6	537,6	535,3	539,4	537	539
Mozaïek	538	540,5	538	538,6	534,8	536,3
Rembrandt	532,6	533,3	534,1	534,7	530,8	535,9
Talent	539,6	541,3	539,6	539,4	538,7	538,3

In het jaarverslag 2016 is gemeld dat er zowel op de Ark Delft als op de Rembrandtschool zorg was over de opbrengsten. Beide scholen hebben de opdracht gekregen met een plan van aanpak aan de slag te gaan. Bij de Ark Delft heeft dit tot zeer positieve resultaten geleid. Op de Rembrandtschool is dit minder goed van de grond gekomen doordat de directeur onverwacht afscheid moest nemen van de school. In de periode voor de zomervakantie heeft de waarnemend directeur de aanpak voor 2017-2018 voorbereid; inmiddels heeft de nieuwe directeur daar een vervolg aangegeven door het opstellen van een risico-analyse en een gerichte aanpak voor de komende periode.

De opbrengsten van De Horizon laten op schoolniveau een dip zien ten opzichte van de voorgaande jaren; de eindopbrengsten passen echter in het beeld van de betreffende groep.

3.1.3. Eindopbrengsten voortgezet onderwijs

Examenjaar	bbl	kbl	mavo	havo	vwo
2016	100%	98%	95%	92%	97%
2017	91%	92%	95% (93,3%)	81% (87,3 %)	92% (91,1%)

Tussen haakjes staan de landelijke gemiddelden vermeld.

Volledige analyses van de examenresultaten staan vermeld in Vensters voor Verantwoording. Deze analyses vormen de basis voor de gesprekken tussen de algemene directie en het CvB en voor de gesprekken binnen de sector.

Beroepsgerichte leerwegen

Het slagingspercentage was dit jaar met 92% lager dan de jaren hiervoor. Deel van de oorzaak is het geringe aantal leerlingen dat examen deed. Uiteindelijk hebben 33 van de 36 examenkandidaten het diploma behaald.

Dit examenjaar zijn voor de eerste keer examens afgenomen in de nieuwe beroepsgerichte profielen. Deze zijn organisatorisch en qua resultaten goed verlopen. Door het schakelen van intersectorale programma's naar experimentele beroepsgerichte profiel- en keuzevakken hadden docenten nog wat moeite om het gewenste niveau te bepalen. Dit verklaart de soms grote verschillen in SE – CE cijfers voor de praktijkvakken.

Mavo

De mavo laat een prima resultaat zien, zowel qua slaagpercentage, CE-gemiddelde en verschil SE-CE.

Havo/Vwo

Op de havo viel het resultaat tegen in vergelijking met vorige jaren. In de analyse is naar voren gekomen:

- De leerlingen hadden weinig compensatie in het combinatiecijfer (het gemiddelde van PWS, godsdienst en maatschappijleer).
- Het lijkt de weerspiegeling van een cultuur waarbij leerlingen te gemakkelijk tevreden zijn met een zesje.
- Daarnaast vielen de resultaten van een paar vakken tegen.

Opvallend is dat het gemiddelde van het CE op de havo boven het landelijk gemiddelde ligt. Wel bleven enkele vakken achter. Hierop is gerichte actie op ondernomen. Er zijn inmiddels plannen geformuleerd en in uitvoering in het havo-bovenbouwteam ter verbetering van de resultaten.

Op het vwo is de stijgende trend van de afgelopen jaren tot staan gekomen. De resultaten zijn net bovengemiddeld.

3.1.4 Resultaten rekentoets VO

De resultaten van de rekentoets zijn goed. Havo, mavo en kaderberoepsgerichte leerweg scoren boven het landelijk gemiddelde, vwo en basisberoepsgerichte leerweg net onder het landelijk gemiddelde.

havo	<i>Land.</i>	vwo	<i>Land.</i>	mavo	<i>Land.</i>	kbl	<i>Land.</i>	bbl	<i>Land.</i>
6,2	5,8	7,3	7,4	7,3	7,1	6,4	6,1	5,7	5,9

3.1.5 Onderwijstijd VO

De verplichtingen zijn voor de niet-examenjaren 1000 uur en voor de examenjaren 700 uur. Ten opzichte van deze verplichtingen was de realisatie 2016 – 2017 als volgt (in %).

Leerjaar	Realisatie	Leerjaar	Realisatie
havo/vwo		mavo	
HV1	102	M1 en MH1	96
HV2	98	M2	97
H3/V3	99	H2	99
H4	99	M3	112
V4 (ath. en gymn.)	103	M4	101
H5	117		
V5 (ath. en gymn.)	107		
V6 (ath. en gymn.)	126		
bbl en kbl			
Lj.1	103		
Lj.2	104		
Lj.3 bbl (gem)	109		
Lj.3 kbl (gem)	105		
Lj.4 bbl (gem)	107		
Lj.4 kbl (gem)	110		

Bij onderwijstijd gaat het om de hoeveelheid les die de leerlingen hadden kunnen volgen. Door Magister wordt het getal berekend op basis van de feitelijk gevolgde lessen door individuele leerlingen. Vanwege ziekte (inschatting tussen 2,5% en 4,5%) van dat getal erbij worden opgeteld.

in de beroepsgerichte leerwegen is het gemiddelde genomen van de verschillende afdelingen. Alle afdelingen zaten boven de norm. Er is extra onderwijstijd ingepland omdat er lesuitval door verhuizing werd voorzien. Ondanks die lesuitval is de verplichte onderwijstijd gerealiseerd.

De hoge aantallen in de bovenbouw vwo worden veroorzaakt door leerlingen met een extra vak; in het examenjaar komt de onderwijstijd hoog uit door de rekenmethode.

3.2. Passend Onderwijs

In dit bestuursverslag wordt voor het eerst een aparte paragraaf gewijd aan het *Passend Onderwijs*. In alle schooljaarverslagen van de individuele scholen en sectoren is een paragraaf “Passend Onderwijs” opgenomen waarin de directeuren verslag doen. Op sectorniveau én stichtingsniveau is het nog zoeken naar een eenvoudig en transparant model om op systematische wijze de inzet zowel in cijfers, in verhaal als in resultaat snel en goed zichtbaar te maken. In 2018 willen we op dit punt verder resultaat boeken waarbij de spanning wordt onderkend tussen enerzijds de bedoeling van integratie in het reguliere onderwijs en anderzijds de behoefte aan separate verantwoording over passend onderwijs zonder dat dit leidt tot extra bureaucratie.

3.2.1 Algemeen

De sector primair onderwijs is aangesloten bij het samenwerkingsverband PPO Delfland, de sector VO bij het samenwerkingsverband VO Delfland. De algemeen directeur PO is in 2017 toegetreden tot het dagelijks bestuur van het samenwerkingsverband PO, de bestuurder is voorzitter van het samenwerkingsverband VO.

In alle scholen wordt gewerkt op basis van een schoolondersteuningsprofiel (het SOP), te vinden op de site van de individuele scholen en locaties. Deze profielen zijn ingebed in het ondersteuningsplan op het niveau van het samenwerkingsverband.

In november is het onderwerp Passend Onderwijs besproken in een gezamenlijke bijeenkomst van de Raad van Toezicht, de Maatschappelijke Raad, het CvB, afvaardigingen van de GMR PO en MR VO en de leden van de algemene directie met verantwoordelijkheid voor de zorg.

3.2.2 Sector primair onderwijs

Er is in 2017 een evaluatie passend onderwijs uitgevoerd en gedeeld met de GMR. Benoemd is waar de scholen trots op zijn als het gaat om passend onderwijs en waar knelpunten liggen. Over het algemeen zijn de scholen tevreden met de ondersteuning vanuit het samenwerkingsverband. In het nieuwe ondersteuningsplan van PPO Delfland is een aantal zaken opgenomen die mede door de SCO-scholen aangedragen zijn: vereenvoudiging van de administratieve procedure, meer middelen voor basisondersteuning, de inzet van groepsarrangementen. Uit de evaluatie bleek ook dat gesprekken met ouders over passend onderwijs niet altijd eenvoudig zijn voor leerkrachten. In het aanbod van de SCO-Academie is daarom een training opgenomen.

Doordat middelen voor passend onderwijs ingezet worden via de formatie kunnen wij op sectorniveau rekenen met een gemiddelde groepsomvang van 25,3. In de praktijk van alledag is deze formatieve ruimte echter voor leerkrachten niet altijd herkenbaar. Dat vraagt om duidelijke gesprekken tussen directie en team over de formatieve inzet. Verder is het IB-platform in 2016-2017 regelmatig bij elkaar geweest voor kennisdeling. De jaarverslagen per school en de verantwoording die naar het samenwerkingsverband zijn gestuurd worden besproken in het IB-platform en het directieberaad. Daardoor ontstaat goed zicht op de ondersteuning per school en wordt de gezamenlijke kwaliteit van de ondersteuning bewaakt.

De kern in het onderwijs is en blijft de leerkracht met een specifieke gerichtheid op differentiatie. De middelen voor passend onderwijs komen verder globaal ten goede aan:

- versterking van de interne begeleiding;
- inzet van onderwijsassistenten;
- inzet van externe deskundigen vanuit het samenwerkingsverband;
- training c.q. extra ondersteuning vooral m.b.t. de taalontwikkeling;
- idem sociale vaardigheden, zowel individueel als groepstrainingen;

- inzet vrijwilligers;
- onderzoeken.

School	Aantal arrangementen	Aantal verwijzingen naar SBO/SO
De Ark Delft	2	1
De Ark Schipluiden	5	4
De Bron	1	0
De Horizon	5	2
Het Mozaïek	9	2
Het Talent	2	1
De Rembrandtschool	0	0
De Max Havelaarschool	2	1
Totaal	26	11

Het aantal verwijzingen naar SBO/SO is op sectorniveau uiterst beperkt en behoorlijk lager dan het landelijke gemiddelde (2%). Dat heeft twee kanten. Enerzijds lijkt de doelstelling van het passend onderwijs om leerlingen zo veel als maar mogelijk is onderwijs te geven in het reguliere basisonderwijs te zijn gerealiseerd. Anderzijds ervaart een deel van de leerkrachten de invoering van passend onderwijs als te zwaar. Door directie en intern begeleiders wordt kritisch gekeken naar de vraag of er niet weinig wordt verwezen.

Met name het aantal arrangementen en verwijzingen op de Ark Schipluiden valt op. Het toont aan dat op een relatief kleine school in een dorpskern van alles wordt geprobeerd om de leerlingen kansen te bieden in het reguliere onderwijs (de arrangementen) maar dat dit toch ook grenzen heeft (de verwijzingen).

De getallen bij de Rembrandtschool doen vermoeden dat er wat betreft de noodzaak tot extra begeleiding of verwijzing niets aan de hand is. Dat is echter geen correct beeld. Er wordt zeer veel energie gestoken in de begeleiding en ondersteuning van veel zwakkere leerlingen. Deze kennelijke discrepantie is één van de aspecten die verder onderzocht en verwoord zijn in een plan van aanpak ter verbetering.

3.3.3 Sector CLD

Ook in de sector CLD heeft een evaluatie plaatsgevonden. In de kern gaat het goed. We zijn blij met de samenwerking met SWV VO. Zeker op Mhp is de zorg zeer zichtbaar.

Na een turbulente start is er rust gekomen rond de structuurklas. De structuurklas is als pilot in 2016 ingevoerd met financiering vanuit het samenwerkingsverband. De pilot duurt in eerste instantie tot 2019 en is bedoeld voor ca. 15 ll die vanwege hun autistische stoornissen (nog) niet in het reguliere onderwijs kunnen functioneren. Met speciale programma's en een eigen pedagogische/ didactische aanpak moet dit na 2 schooljaren alsnog lukken. Punt van zorg is de kwetsbaarheid: de eisen aan de beschikbaarheid van collega's zijn erg dwingend, met hier en daar de nodige repercussies binnen de organisatie.

Blijvend punt van aandacht op beide locaties is de professionaliteit van de docententeams als geheel. Zorg is er over de lengte van sommige trajecten, de administratieve rompslomp, en de begrenzing van de basiszorg. Het SOP is erg uitgebreid, maar geeft toch niet altijd helderheid. In zijn huidige vorm is het door een betrokkene getypeerd als "papieren tijger."

In de cijfers is al een stijging zichtbaar in de ondersteuningsarrangementen; niet direct zichtbaar is de stijging in maatwerktrajecten, bijvoorbeeld gespreid examen. Het is niet precies bijgehouden, maar de stellige indruk is dat de hoeveelheid psychische problemen stijgt (bijv. depressie, faalangst).

Ook opvallend is de aanhoudende stijging van het aantal dyslexieverklaringen. Om het werkbaar te houden zijn strengere selectiecriteria opgesteld om met name de lengte van RT-deelname binnen de perken te houden.

In het CLD is het aantal arrangementen als volgt:

Leerlingen HAVO/VWO, locatie Molenhuispad

Leerjaar	01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
1ste leerjaar	0	2	12	10
2de leerjaar	2	2	3	10
3de leerjaar	1	1	2	2
4de leerjaar	6	5	2	4
5de leerjaar	3	2	2	3
6de leerjaar	0	0	1	0
Totaal	12	12	22	29

Leerlingen MAVO, locatie Hof van Delft

Leerjaar	01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
1ste leerjaar	0	0	3	0
2de leerjaar	0	0	3	5
3de leerjaar	1	1	1	4
4de leerjaar	1	0	2	2
Totaal	2	1	9	11

De trend is duidelijk: stijging. Het verdient vermelding dat de arrangementen vrijwel allemaal externe ondersteuning betreffen, bijvoorbeeld coaching, huiswerkbegeleiding buiten school. Een punt dat nadere aandacht behoeft is de extra inspanning die ook intern voor sommige leerlingen met zorgbehoefte geleverd moet worden (bijvoorbeeld extra aandacht van de mentor, extra begeleiding op de werkweek); extra uren worden binnen de reguliere begroting opgevangen; de vraag is of dit altijd reëel is.

3.2.4 Sector sc Delfland

In sc Delfland is in 2017 het Schoolondersteuningsprofiel (SOP) geactualiseerd. In het SOP is beschreven welke basisondersteuning en extra ondersteuning we kunnen bieden aan leerlingen. De basisondersteuning bieden we aan alle leerlingen, extra ondersteuning alleen aan leerlingen die dat nodig hebben om op school te kunnen functioneren. Doordat vorig jaar voor het eerst ook leerlingen met een LWOO-indicatie konden worden ingeschreven, is het aantal zorgarrangementen sterk gestegen.

De basiszorg staat stevig in de schoenen op sc Delfland. Toch willen we komend jaar opnieuw nagaan wat er in onze basiszorg valt en of dit ook zo in het SOP is beschreven. Passend Onderwijs en de veranderende populatie (meer aanmeldingen van zorgleerlingen) zorgen ervoor dat er wellicht steviger en eerder ingezet moet worden op goede basiszorg. Hoe beter dit gebeurt, hoe sneller we een leerling de juiste extra ondersteuning kunnen bieden. De stijging van het aantal aangepaste onderwijsarrangementen kan niet alleen verklaard worden door de invoering van LWOO op de sc Delfland.

De time-in-voorziening voorziet nog steeds in een behoefte en voorkomt dat leerlingen voortijdig de school verlaten. Afgelopen jaar hebben 18 leerlingen gebruik gemaakt van deze voorziening waarvan er 16 weer teruggestroomd zijn naar hun eigen klas. Voor 2 leerlingen hebben we een plek in een andere onderwijsorganisatie gevonden.

Naast de time-in is er behoefte aan een interne opvang van een groep leerlingen met specifieke problematiek. Deze leerlingen kunnen we alleen in de school houden als we voor hen extra hulpverlening, een strakke structuur en een prikkelarme omgeving kunnen realiseren vergelijkbaar met de structuurklas op het CLD. Dit wordt onderzocht.

Een andere trend waar we waarschijnlijk de komende twee jaar nog mee te maken hebben, is een stijging van het aantal leerlingen als gevolg van de nieuwbouw. Het gebouw is geschikt voor maximaal 550 leerlingen. Dit betekent dat er maximaal 130 leerlingen kunnen instromen in het eerste leerjaar waarvan er maximaal 50 in aanmerking kunnen komen voor een LWOO-arrangement. Het SOP moet hierop aangepast worden.

Het Samenwerkingsverband VO Delflanden heeft in samenwerking met de scholen en de hulpverlening intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Daarbij betrokken waren: de mensen van Team Jeugd, de BPO-ers, de jeugdverpleegkundigen en de zorgcoördinatoren. Op basis van het ziekteverzuim is een teamplan zorg per locatie ingevuld. Hiermee hebben we de huidige werkwijze in beeld en kunnen we waar nodig verbeteringen in aanbrengen.

In sc Delfland is het aantal zorgarrangementen als volgt:

Leerjaar	01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
1ste leerjaar	0	0	21	30
2de leerjaar	0	1	3	21
3de leerjaar	1	0	1	6
4de leerjaar	2	1	0	4
Totaal	3	2	25	57

Deze stijging van het aantal LWOO-leerlingen zal vanwege de instroom in klas 1 vanaf 2016-2017 nog twee jaar doorgaan. Dat betekent dat we ons pedagogisch/didactisch en wat betreft het SOP zullen voorbereiden op de veranderingen in de bovenbouw.

3.3 Doorstroom

3.3.1 Advisering en verwijzing groep 8

Advies	Talent	Horizon	Rembr.	Max H.	Mozaïek	Bron	Ark D	Ark S
vwo	4		6	26	5	5	5	3
vwo/havo	4	2	6	8	1	2	3	4
havo	3	2	3	2	9	8	5	2
mavo/havo	3	1	1	5	8		2	1
mavo	2	1	7	3	8	6		1
mavo/kader		4			2			
kader		8	1	2		4		
basis/kader	2	9			2	2	4	1
basis			3			2		
praktijkond.		7	1		1			1
vso							1	
isk						1		
Totaal	18	34	28	46	36	30	20	13
Bijgest.Adv.	0	0	10	2	2	2	3	0

Het aantal bijgestelde adviezen op de Rembrandtschool is hoog. Analyse en aanpak maken deel uit van het plan van aanpak dat voor de Rembrandtschool in het najaar van 2017 is opgesteld.

Het aantal bijgestelde adviezen op de Ark Delft is relatief hoog. Vooralsnog wordt dit beschouwd als een éénmalige situatie.

3.3.2 Doorstroom binnen de stichting

SCO Delft e.o. bestaat sinds 1 -1 – 2013 uit een VO-sector en een PO sector. De besturenfusie was o.a. bedoeld voor een inhoudelijke versterking van de doorgaande lijnen tussen PO en VO. Daarover valt voor 2017 het volgende op te merken:

- Op directieniveau wordt er onder leiding van het CvB gewerkt aan een gezamenlijke cultuur van leidinggeven, die weer doorgegeven wordt binnen de scholen en locaties.
- Op het gebied van de doorgaande leerlijn PO – VO is een expertgroep aan het werk. Afgelopen jaar heeft de groep zich beziggehouden met het in kaart brengen van de problemen die leerlingen ondervinden bij de overstap van po naar vo.
- Docenten uit het vo bezochten lessen op de basisschool en leerkrachten van groep 7 en/of 8 bezochten het vo. Opbrengsten van die lesbezoeken zijn gebruikt om een kijkwijzer op te stellen en bij te werken. De kijkwijzer is een document dat opgezet is om de leerkracht van groep 8 te ondersteunen bij het uitbrengen van een advies m.b.t. vervolgonderwijs. Met name het verschil tussen de KBL en BBL werd voor het po inzichtelijker.

- Er zijn richtlijnen opgezet met betrekking tot het 'lezen' van het Onderwijskundig rapport. Er is geïnfuseerd met warme overdracht gerealiseerd van primair naar voortgezet onderwijs. De vraag is nog wel of hier voldoende gebruik van wordt gemaakt.
- Er is gewerkt aan de totstandkoming van een proeftuin "warme overdracht" tussen leerlingen van De Bron/ De Ark en het CLD locatie Molenhuispad.
- In de periode najaar 2017 tot de zomer van 2018 staat differentiatie als nieuw gesprekstema op de agenda. Het zal daarbij niet alleen gaan over niveaudifferentiatie, maar ook over het differentiëren in aanpak waar het gaat om leerlingen.

3.3.3 Doorstroom binnen de stichting in percentages

School	2015			2016			2017		
	lIn	cld	%	lIn	cld	%	lIn	cld	%
Het Talent	22	12	55%	32	18	56%	18	9	50%
De Ark Delft	14	7	50%	15	7	47%	20	11	55%
De Ark Schipluiden				17	12	71%	13	6	50%
De Bron	39	25	64%	34	13	38%	30	15	50%
De Horizon	40	5	13%	26	3	12%	34	8	23%
Max Havelaar	35	13	37%	45	27	60%	46	16	37%
Het Mozaïek	47	24	51%	32	7	22%	36	19	54%
Rembrandtschool	24	9	38%	27	14	52%	28	14	50%
	221	95	43%	228	101	44%	225	98	44%

Het percentage leerlingen dat van De Horizon doorstroomt naar sc Delfland is hoger (30%). Dat komt omdat een aantal leerlingen als gevolg van de afspraken binnen de scholencombinatie Delfland tussen SCO Delft e.o. en het Grotius College is ingeschreven bij het Grotius College.

Opvallend is dat de Max Havelaarschool weer terugzakt naar het doorstroompercentage van 2015.

4. Sociaal jaarverslag

4.1 Inleiding

De thema's die in 2017 de meeste aandacht hebben gevraagd zijn: ziektevervangingen, de gevolgen van de ervaren werkdruk en de start van de huisacademie voor de hele stichting. In dit hoofdstuk blikken we terug op een aantal ontwikkelingen en inventariseren we een aantal relevante feitelijke gegevens op het personele domein.

4.2 Professionele cultuur en professionalisering

In alle sectoren is gewerkt aan de verdere professionalisering van de cultuur, van individuele collega's en van gezamenlijke teams. De voornaamste punten:

- In alle sectoren is gewerkt met collectieve professionaliseringsplannen en persoonlijke ontwikkelplannen gerelateerd aan school- c.q. teamplannen en individuele behoeftes.
- Met alle medewerkers zijn er gesprekken gevoerd in het kader van de afgesproken cyclus (startgesprek, ontwikkelgesprek, voortgangsgesprek, beoordelingsgesprek).
- Binnen het directieboard PO en het teamleidersoverleg VO vindt inhoudelijke kennisdeling plaats aan de hand van plannen en casuïstiek.
- De directeuren primair onderwijs en de teamleiders voortgezet onderwijs trainen gezamenlijk in het voeren van gesprekken rondom ziekteverzuim.
- In het primair onderwijs is in nauw overleg tussen de algemeen directeur en de schooldirecteuren een nieuwe visie op directievoering opgesteld.
- In augustus is de huisacademie gestart met een aanbod gebaseerd op een inventarisatie van wensen en behoeftes. De inzet is om zo veel mogelijk workshops enz. te laten verzorgen door eigen medewerkers. De eerste workshops zijn gerealiseerd.
- In het primair onderwijs is de school overstijgende professionele leergemeenschap 'Samen leren' afgerond en is een nieuwe PLG (3 schoolbesturen en hogeschool Inholland) gestart rond het thema "Wetenschap & Techniek".
- In alle sectoren zijn startende collega's begeleid op basis van introductieprogramma's.
- In alle sectoren is op verschillende manieren gereflecteerd op de christelijke levensbeschouwelijke identiteit.

Sector Primair onderwijs

Willen we het beste onderwijs aan kinderen bieden, dan zullen we de beste onderwijzers moeten hebben. 'De beste onderwijzers' zijn leerkrachten die met passie en kennis van zaken lesgeven, leerkrachten die zichzelf blijven ontwikkelen en leerkrachten die een goede balans weten te vinden tussen 'werk dat nooit ophoudt omdat het mensenwerk is' en hun privéleven. Daar zetten wij binnen de sector primair onderwijs op in. Vanuit de algemene directie heeft 'aandacht voor personeel' grote prioriteit gehad in de gesprekken met de directeuren. In 2016 zijn we gestart met een zogenoemde 'vlootinspectie' van het personeel per school. In 2016 had de sector primair onderwijs het eerste 'collectief professionaliseringsplan'. Daarin was nog onvoldoende aansluiting tussen de gesprekscyclus en het aanbod binnen de huisacademie. In gesprekken binnen het directieboard is gewerkt aan de omslag. Het nieuwe aanbod voor schooljaar 2017-2018 binnen de SCO-Academie kent al veel meer aansluiting bij de ontwikkelbehoefte van medewerkers. De manager huisacademie is met een 'blanco vel' op pad gegaan naar de directeuren om hen te vragen waar behoefte aan is.

Dat heeft geleid tot een passend scholingsaanbod binnen de SCO-Academie. Daarmee is een belangrijke stap gezet, maar er is nog veel te ontwikkelen. Daarom zullen alle directeuren po, samen met de teamleiders vo een training volgen voor het voeren van talentgesprekken en is als doel op de werkagenda '2017-2018' gesteld dat alle medewerkers een persoonlijk ontwikkelplan hebben. De individuele ontwikkelplannen, in combinatie met de schoolontwikkeling, moeten leidend worden voor het aanbod binnen de SCO-Academie.

Sector CLD

Kenmerkend voor het CLD is de professionele cultuur en het streven die te onderhouden en uit te bouwen. Een cultuur van dialoog over de gewenste onderwijsontwikkeling en de daarbij passende persoonlijke groei; feedback geven en ontvangen en reflectie op het eigen gedrag. Dit krijgt vorm in de gesprekken binnen teams en secties, en in de gesprekscyclus met de leidinggevende. Dit is ook het afgelopen jaar systematisch op alle niveaus gebeurd. Op de locatie Hof van Delft, waar de cultuur een expliciet benoemd aandachtspunt was, is afgelopen cursus aantoonbaar vooruitgang geboekt. Daarnaast is het voor veel docenten een vanzelfsprekendheid zich te ontwikkelen in het eigen vak, hetgeen met name op het Molenhuispad zichtbaar was in de ingediende plannen voor extra professionaliseringstijd, het aantal aangevraagde lerarenbeurzen, en de deelname door diverse collega's aan het Leraren Ontwikkel Fonds.

Er is (weer) veel nieuw personeel gestart. Dit biedt een kans voor verdere ontwikkeling van de cultuur. We streven naar een mix van echte starters en ervaren collega's van elders. Natuurlijk vergt het van zowel nieuwe als ervaren collega's inspanning te groeien in de gewenste cultuur.

In de afgelopen cursus is de SCO-academie gestart, de huisacademie, waarvan de al langer bestaande CLD-academie onderdeel uitmaakt. Er wordt nadrukkelijk ingezet op de onderlinge wederzijdse professionalisering, wat de gewenste cultuur weerspiegelt. Zoals elk jaar wordt er fors geïnvesteerd in de introductieperiode voor nieuwe collega's. Een aantal beeldbepalende collega's heeft het afgelopen jaar afscheid genomen, en in de komende jaren zal het succesvolle programma doorontwikkeld worden.

Sector sc Delfland

In het Strategisch document lezen we: "We bevorderen een professionele, resultaatgerichte cultuur door het formuleren van gewenste, zowel meetbare als merkbare resultaten en het benoemen van gewenst professioneel gedrag. Daarnaast sturen we op systematische aandacht voor analyses van en gesprekken over resultaten en gedrag tussen bestuur en schoolleiding, tussen schoolleiding en medewerkers en tussen medewerkers onderling."

Voor het bereiken van goede meetbare en merkbare resultaten is goed gekwalificeerd personeel nodig. Daar is dan ook in de beroepsgerichte leerwegen veel aandacht voor. Met name het versterken van de gewenste competenties op het gebied van pedagogiek en didactiek staan hoog op de ontwikkelagenda van alle betrokkenen.

De professionele cultuur wordt het meest inzichtelijk gemaakt in de gesprekscyclus van ontwikkel-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Vrijwel alle collega's zijn eind 2015 beoordeeld en hebben een ontwikkelgesprek gevoerd met de direct leidinggevende. Eind 2016 hebben de collega's een voortgangsgesprek gevoerd. Dit gesprek was tegelijkertijd ook het afscheidsgesprek met de teamleider die eind 2016 met pensioen is gegaan. De nieuw aangestelde leidinggevendenden pakken de cyclus op dat punt op met een voortgangsgesprek eind 2017.

Naast de gesprekscyclus zijn de overleggen binnen de unit, de leerling besprekingen en het sectie-overleg uitingen van professioneel gedrag waarbij verantwoordelijkheden die lager in de organisatie worden opgepakt.

4.3. Tevredenheid personeel

Sector primair onderwijs

Binnen de sector primair onderwijs is geen tevredenheidsonderzoek ingesteld. Afgesproken is om dat in 2018 te doen als voorbereiding op het nieuwe strategische beleid en de nieuwe schoolplannen per 2019. Op schoolniveau zijn wel onderzoeken afgenomen. In september 2017 is met alle directeuren afgesproken dat voorjaar 2018 de verantwoording via Scholen op de Kaart op orde is. Uitkomsten van onderzoeken worden hier gepubliceerd.

In het primair onderwijs is tot tweemaal toe massaal gestaakt tegen de te hoge werkdruk en voor verhoging van de salarissen. Mede naar aanleiding hiervan zijn de bestuurder en de algemeen directeur begonnen aan een reeks gesprekken met docenten om de eigen problematiek verder te analyseren en na te gaan op welke wijze er binnen de eigen school verbetering valt aan te brengen.

Sector CLD

In de aanloop naar het nieuwe schoolplan is in 2016 een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder het personeel. Om de ontwikkelingen in kaart te brengen hebben we in 2017 hetzelfde onderzoek herhaald.

Op de m/h-locatie was in er 2016 een aantal zorgelijke uitslagen, op de h/v-locatie waren ze ongekend goed. Met name voor de m/h-locatie wilden we in 2017 verbetering zien. Dit is op alle onderzochte categorieën gelukt, hoewel er zeker ruimte voor verdere verbetering is. Hierover gaat de locatieleiding in gesprek met de personeelsklankbordgroep.

Op h/v was een lichte daling op alle punten zichtbaar, maar is de tevredenheid nog steeds hoog. Wel wordt de werkdruk als hoog ervaren. We denken dat het optelsom is van een aantal zaken: wennen aan een nieuw gebouw en vernieuwde leiding, waardoor oude automatisen niet meer werken. Daarnaast heeft een ontwikkeling als de structuurklas bij een aantal collega's een forse impact gehad. Als laatste zal de discussie over de benodigde financiële ruimte en het afschaffen van sommige taken aan het einde van de cursus ook zijn uitwerking niet gemist hebben. ICT is een bron van ongenoegen op beide locaties. Op verbetering wordt ingezet in 2017-18.

Sector sc Delfland

Na de verhuizing naar de nieuwbouw is een tevredenheidsonderzoek gehouden onder het personeel. Doel was het in kaart brengen van de "gevoelde" werkomstandigheden in het nieuwe gebouw. Ondanks het drukke jaar waarin tijdens de cursus moest worden verhuisd, zijn medewerkers redelijk tevreden over hun werkomstandigheden en de manier waarop ze in de teams worden betrokken bij het vaststellen van prioriteiten en jaartaken. Minder waardering is er voor de ICT-faciliteiten en de manier waarop direct leidinggevenden de collega's motiveren. Oorzaak van dat laatste kan o.a. zijn dat de direct leidinggevende in de bovenbouw net voor de verhuizing in december met pensioen is gegaan. Permanente vervanging kon in twee van de drie units pas met ingang van het nieuwe cursusjaar worden gevonden.

Verder is het personeel van mening dat men onvoldoende op de hoogte is van het gevoerde beleid en de visie van de schoolleiding. Een probleem is vooral de discrepantie tussen de gemeten veiligheid en signalen die de directie krijgt over het gevoel van veiligheid onder personeel. In het najaar is dit o.a. onderwerp van onderzoek geweest door de collegiale visitatie vanuit het samenwerkingsverband Perspectief. Uit dat onderzoek is gebleken dat het personeel zich wel degelijk veilig voelt en er sprake is geweest van een onduidelijke vraagstelling.

4.4. Kengetallen Totaal SCO Delft e.o.

a. Aantal fte's

Aantal fte's (peildatum: 31/12/2017)					
	PO	VO	Totaal	Bestuursbureau	Totaal
fte's totaal	135,3	187,9	323,2	13,5	336,7
fte's directie	9,4	3,0	12,4	1,8	14,2
fte's OP	112,8	156,2	269,0		269,0
fte's OOP	13,1	28,7	41,8	11,7	53,5

b. Aantal medewerkers

Aantal medewerkers (peildatum: 31/12/2017)					
	PO	VO	Totaal	Bestuursbureau	Totaal
totaal	203	238	441	18	459
directie	10	3	13	2	15
OP	166	195	361		361
OOP	27	40	67	16	83

c. Aantal medewerkers vast/tijdelijk

Aantal vast/tijdelijk (peildatum: 31/12/2017)	
vast	408
tijdelijk	51
totaal	459

d. leeftijdsopbouw PO

Leeftijdsopbouw PO (peildatum: 31/12/2017)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24		8	8
25 – 34	4	35	39
35 – 44	4	51	55
45 – 54	2	47	49
55 – 64	6	43	49
≥ 65	1	2	3
Totaal	17	186	203

Het aantal mannen is ten opzichte van het vorige verslagjaar verder afgenomen (van 20 naar 17) en het aantal vrouwen verder toegenomen (van 175 naar 186)

e. Leeftijdsopbouw VO

Leeftijdsopbouw VO (peildatum: 31/12/2017)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24	2	3	5
25 – 34	18	30	48
35 – 44	33	22	55
45 – 54	21	42	63
55 – 64	35	26	61
≥ 65	4	2	6
Totaal	113	125	238

Ook in het VO daalt het aantal mannen t.o.v. het vorige verslagjaar (120). Het aantal vrouwen was in het vorige verslagjaar 126, dus vrijwel gelijk aan dit jaar.

f. Leeftijdsopbouw Bestuursbureau

Leeftijdsopbouw Bestuursbureau (peildatum: 31/12/2017)			
	Man	Vrouw	Totaal
≤ 24	1		1
25 – 34			
35 – 44		1	1
45 – 54	2	7	9
55 – 64	2	1	3
≥ 65	2	2	4
Totaal	7	11	18

4.5 Overige relevante kengetallen

De in deze paragraaf gehanteerde kengetallen kunnen licht afwijken van de getallen uit paragraaf 4.3. Dit omdat voor bepaalde overzichten een andere peildatum (start schooljaar, 1/8/2017) wordt gehanteerd. Deze minieme verschillen hebben geen invloed op eventuele conclusies.

4.5.1 Cijfers Ziekteverzuim

Sector primair onderwijs

Verzuimpercentage: alle verzuimde fte's gedeeld door het totaal van de fte's op school.

School	2016 - 2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Het Talent	7,7	6,5	7,0	0,9
Het Mozaïek	4,7	2,5	4,5	2,7
De Max Havelaarschool	13,7	8,2	4,2	2,9
De Horizon	1,6	8,0	9,3	11,6
De Rembrandtschool	8,3	3,4	1,8	4,0
De Ark Delft	0,2	0,6	4,5	0,4
De Bron	3,3	4,1	5,8	5,1
De Ark Schipluiden	4,2			

Verzuimfrequentie: het aantal ziekmeldingen afgezet tegen het aantal medewerkers.

School	2016 - 2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Het Talent	1,3	1,6	1,2	1,0
Het Mozaïek	0,5	1,2	0,6	0,7
De Max Havelaarschool	1,0	1,2	1,0	1,0
De Horizon	0,6	1,0	1,2	1,4
De Rembrandtschool	0,7	0,7	0,9	0,4
De Ark Delft	0,1	0,3	0,3	1,1
De Bron	1,6	1,2	1,1	1,2
De Ark Schipluiden	0,7			

Gemiddelde verzuimduur¹ in dagen: verzuimduur van beëindigde verzuimgevallen.

School	2016 - 2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Het Talent	31,9	9,9	14,2	12,7
Het Mozaïek	28,4	5,3	18,1	1,9
De Max Havelaarschool	56,8	16,1	9,9	10,1

¹ De verzuimduur is anders berekend dan in vorige jaren. Voorheen werden de nieuwe verzuimmeldingen in de berekening gebruikt. Het gaat nu om beëindigde verzuimduur in dagen. Dat geeft een scherper beeld.

De Horizon	15,5	18,8	20,0	26,5
De Rembrandtschool	41,6	11,7	5,1	42,4
De Ark Delft	1,0	6,8	33,0	4,1
De Bron	7,3	8,2	12,0	11,3
De Ark Schipluiden	6,5			

Het ziekteverzuim in het primair onderwijs en in het bijzonder op de Max Havelaarschool, de Rembrandtschool en Het Talent is hoog of erg hoog en stijgt ook ten opzichte van het vorige verslagjaar. Op de hele sector is een nadere analyse uitgevoerd inclusief een inventarisatie van de genomen en te nemen maatregelen.

Sector CLD

Verzuimpercentage: alle verzuimde fte's gedeeld door het totaal van de fte's op school.

School	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Molenhuispad OP	4,2	3,6	3,1	4,8
Molenhuispad OOP	4,9	6,3	5,9	
Obrechtstraat OP	5,9	4,6	2,6	6,2
Obrechtstraat OOP	9,7	8,6	10,9	

Ziekteverzuim OP op de locatie Obrechtstraat is opvallend hoog als gevolg van een paar niet werk gerelateerde langdurig zieken. Het hoge verzuim OOP ontstaat doordat de ziekte van 1 collega in een kleine groep snel leidt tot een hoog percentage.

Verzuimfrequentie: het aantal ziekmeldingen afgezet tegen het aantal medewerkers.

School	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Molenhuispad OP	1,8	1,6	1,5	1,2
Molenhuispad OOP	1,2	0,9	1,4	
Obrechtstraat OP	1,8	1,8	1,7	1,4
Obrechtstraat OOP	0,3	0,6	0,6	

Er lijkt een stijgende trend zichtbaar te worden op Molenhuispad. Dit is nader onderzocht in het najaar van 2017 in samenwerking met de bedrijfsarts.

Gemiddelde verzuimduur in dagen: verzuimduur van beëindigde verzuimgevallen

School	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Molenhuispad OP	48,7	5,1	6,1	10,5
Molenhuispad OOP	48,1	14,9	11,9	
Obrechtstraat OP	44,7	4,3	4,4	17,0

Sector sc Delfland

Verzuimpercentage: alle verzuimde fte's gedeeld door het totaal van de fte's op school.

School	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
SC Delfland OP	3,6	4,4	4,2	7,4
SC Delfland OOP	8,9	12,9	1,6	

Verzuimfrequentie: het aantal ziekmeldingen afgezet tegen het aantal medewerkers.

School	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
SC Delfland OP	1,5	1,5	1,7	1,5
SC Delfland OOP	1,4	3,9	1,0	

Gemiddelde verzuimduur in dagen: verzuimduur van beëindigde verzuimgevallen

School	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
SC Delfland OP	26,6	4,3	7,8	26,6
SC Delfland OOP	31,0	3,0	3,6	

De forse verzuimduur en het hoge verzuimpercentage van het OOP en het minder hoge percentage OP zijn beiden veroorzaakt door één OOP-collega en één OP-collega die langdurig ziek zijn geweest.

Bestuursbureau

Bestuursbureau	2016-2017
Verzuimpercentage	1,3
Verzuimfrequentie	1,2
Verzuimduur	2,3

Vergelijking met voorgaande jaren niet mogelijk, betreft eerste separate inventarisatie.

Het gevoerde beleid ten aanzien van de beheersing van de directe vervangingskosten en uitkeringen na ontslag is erop gericht om de kosten hiervan zoveel als mogelijk te beperken. Maandelijks vindt er vanuit de afdeling personeelszaken een rapportage plaats om ontwikkelingen van ziekteverzuim te monitoren. Wanneer hier aanleiding toe is, kunnen op grond hiervan aanvullende maatregelen getroffen worden. Ten aanzien van beperking van kosten van uitkeringen na ontslag is een externe partij ingehuurd, die de taak heeft deze kosten te minimaliseren.

4.5.2 In dienst/uit dienst

De peildatum voor dit overzicht is 1-10-2017. Tussen haakjes staan de getallen van het vorige verslagjaar.

Sector	In dienst	Uit dienst	Einde contract	FPU/pensioen	Eigen verzoek
PO	20 (2)	16 (8)	(0)	4(1)	12(6)
VO	31 (29)	30 (21)	6 (4)	8 (8)	11 (9)
Bestuursbureau	1 (1)	2 (0)		2 (0)	
Totaal					

Op grond van de exit-gesprekken mogen we concluderen dat vrijwel niemand uit onvrede de school verlaat. Het gaat om verhuizingen en het aangaan van een nieuwe benoeming elders zonder dat er sprake is van een conflict. Als gevolg van het lerarentekort zijn er landelijk meer mogelijkheden om

elders een baan te aanvaarden. De toegenomen mobiliteit is in dit verslagjaar goed zichtbaar. Ondanks de groeiende tekorten op de arbeidsmarkt mogen we met tevredenheid constateren dat bij de start van het schooljaar 2017 – 2018 de vacatures waren vervuld.

4.5.3 Bevoegd/onbevoegd (VO)

In het primair onderwijs zijn er geen onbevoegde leerkrachten aan het werk. In het onderstaande overzicht zijn de beide VO sectoren, het CLD en sc Delfland, samengevoegd. In de onderstaande tabel wordt onder het aantal docenten verstaan de docenten die daadwerkelijk op deze locatie lesgeven. Teamleiders die wel een bevoegdheid hebben maar geen les geven zijn dus niet meegeteld, teamleiders die wel lesgeven uiteraard wel. Docenten die lesgeven op 2 locaties worden alleen meegeteld op de thuislocatie. Ook hier is de peildatum 1-10-2017 om inzicht te hebben in de feitelijke situatie.

1-10-2015	Aantal docenten	Bevoegd	Onbevoegd	Waarvan studerend
Molenhuispad	128	123	5	5
Obrechtstraat	38	30	8	7
Juniusstraat	21	18	3	2
Totaal	187	171	16	14

1-10-2016	Aantal docenten	Bevoegd	Onbevoegd	Waarvan studerend
Molenhuispad	139	133	6	6
Obrechtstraat	34	29	5	4
Juniusstraat	24	22	2	0
Totaal	197	184	13	10

1-10-2017	Aantal docenten	Bevoegd	Onbevoegd	Waarvan studerend
Molenhuispad	139	130	9	8
Obrechtstraat	35	30	5	4
Juniusstraat	24	21	3	1
Totaal	198	181	17	13

Uit deze tabellen blijkt dat het aantal onbevoegden op het CLD weer iets toeneemt. Dat wordt verklaard door het in dienst nemen van een aantal jonge, soms nog net niet afgestudeerde collega's. De huidige arbeidsmarkt speelt hierbij uiteraard een rol. Van de 17 onbevoegden studeren er 13. Van de overige 4 collega's zijn er 2 al lang in dienst van het CLD en op grond van persoonlijke omstandigheden niet meer in staat om een bevoegdheid te halen. Het betreft collega's waarvan de directie en het CvB hebben vastgesteld dat het om bekwame docenten gaat. Deze collega's zijn vrijgesteld van het halen van een bevoegdheid op voorwaarde dat ze hun vakinhoudelijke kennis en hun pedagogische en didactische kennis jaarlijks met behulp van aantoonbare nascholing op peil houden. Voor de andere 2 geldt dat ze tijdelijk niet in staat zijn om als gevolg van persoonlijke omstandigheden te studeren. Binnen het kader van de wet en de cao krijgen onbevoegde docenten de gelegenheid en de ondersteuning om hun bevoegdheid te halen. Met alle onbevoegde en studerende collega's zijn afspraken gemaakt over het traject, het tempo en de ondersteuning.

4.5.4. Overzicht medewerkers parttime en fulltime (wtf >0,8)

Uit de verschillende overzichten blijkt dat het aantal part-timers met een kleinere werktijdfactor dan 0,8 erg hoog is. Mede met het oog op aspecten als lerarentekort en werkdruk wordt bekeken of er op dit punt aanvullend beleid gewenst en mogelijk is.

Sector primair onderwijs

In de sector primair onderwijs is dit overzicht voor de eerste keer geïnventariseerd.

	wtf > 0,8	wtf ≤ 0,8
	Het Talent	10
Het Mozaïek	14	17
De Max Havelaarschool	11	30
De Horizon	14	24
De Rembrandtschool	4	15
De Ark Delft	7	9
De Bron	6	15
De Ark Schipluiden	5	10
Totaal	71	135

Sector CLD

	CLD: Molenhuispad		CLD: Hof van Delft	
	wtf > 0,8	wtf ≤ 0,8	wtf > 0,8	wtf ≤ 0,8
1-8-2017	68	99	24	22
1-8-2016 *	78	81	23	26
1-8-2015 **	69	90	20	26

Sector sc Delfland

	Sc Delfland	
	wtf > 0,8	wtf ≤ 0,8
1-8-2017	18	13

1-8-2016 *	21	11
1-8-2015 **	21	11

4.5.5 Functiemix

De pedagogische en didactische kwaliteit in de klas is de basis voor beoordeling en eventuele bevordering naar een hogere functieschaal. In alle sectoren wordt jaarlijks bij de formatierealisatie (oktober) de ruimte vastgesteld waarna leerkrachten kunnen solliciteren op een hogere functie. Een uitgebrachte benoeming gaat in per 1 januari.

Sector primair onderwijs

Op basis van het convenant leerkracht uit 2010 is in 2014 het volgende percentages vastgesteld voor het bepalen van de functiemix: op schoolniveau 70% LA en 30% LB, op bestuursniveau 60% LA en 40% LB.

De werkelijke percentages bij onze basisscholen zijn per 1 oktober 2017:

School	FTE totaal OP	FTE LA	% LA	FTE LB	% LB	Ruimte
Het Talent	14,6690	11,0001	74,99	3,6689	25,01	0,7318
Het Mozaïek	20,0295	15,9269	79,52	4,1026	20,48	1,9063
De Max Havelaarschool	23,1221	18,0054	77,87	5,1167	22,13	1,8199
De Horizon	22,3412	17,6476	78,99	4,6936	21,01	2,0088
De Rembrandtschool	8,6582	6,2948	72,70	2,3634	27,30	0,2341
De Ark Delft	7,4800	5,9409	79,42	1,5391	20,58	0,7049
De Bron	11,2465	7,8739	70,01	3,3726	29,99	0,0014
De Ark Schipluiden	7,3076	6,3891	87,43	0,9185	12,57	1,2738
Bestuursniveau PO	114,0031	85,8976	75,35	29,1055	25,53	8,6810

Binnen de sector zitten we onder de landelijk vastgestelde norm voor het aantal LB-functies. In 2017 waren er 5 plekken voor LB-functies beschikbaar. Daarop is door 2 leerkrachten met succes gesolliciteerd. In de sector wordt nauwelijks gesolliciteerd op opengestelde LB-functies. Uit een eerste evaluatie blijkt o.a. dat er onjuiste beelden bestaan over de functie en dat solliciteren moeilijk is. Dit is onderwerp van gesprek tussen de algemeen directeur en de schooldirecteuren.

Sectoren CLD en sc Delfland

In de kolom "mix conform maatwerk cao" in het laatste overzicht staat de mix zoals is afgesproken met de PMR op basis van de verplichtingen die voortvloeien uit de cao VO. Omdat de maatwerkmix

geldt op het niveau van de hele sector VO zijn CLD en sc Delfland hier samengevoegd. In de eerste drie overzichten valt het verloop van de functiemix over 2017 per locatie te zien.

Locatie: Mhp			
	Mhp 1/1/2017	Mhp 1/10/2017 (formatierealisatie)	Mhp 31/12/2017 (na sollicitaties)
LB	25,6%	26,4%	17,6%
LC	38,8%	35,9%	39,7%
LD	35,6%	37,7%	42,7%

Locatie: Obr			
	Obr. 1/1/2017	Obr 1/10/2017 (formatierealisatie)	Obr 31/12/2017 (na sollicitaties)
LB	24,2%	31,3%	26,9%
LC	69,9%	64,7%	69,1%
LD	5,9%	4,0%	4,0%

Locatie: sc Delfl.			
	sc Delfl. 1/1/2017	sc Delf. 1/10/2017 (formatierealisatie)	sc Delf. 31/12/2017 (na sollicitaties)
LB	17,1%	25,0%	20,5%
LC	82,9%	75,0%	74,5%
LD			5,0%

Uit deze overzichten valt te constateren dat in het VO met succes is gesolliciteerd door een aantal docenten en dat de vereiste kwaliteit dus aanwezig wordt geacht.

Wanneer we dit in kaart brengen op het niveau van de hele sector VO ontstaat, kunnen we concluderen dat de afspraken m.b.t. de maatwerkmix zijn gerealiseerd.

VO			
Functies	Mix conform maatwerk cao	Werkelijke mix CLD 1/1/2017	Werkelijke mix CLD 31/12/2017
LB	22%	24,2%	19,8%

LC	52%	50,6%	49,9%
LD	26%	25,2%	30,3%

5. Klachten en incidenten

Onder *klachten* verstaan we hier de officieel ingediende klachten bij de (algemene) directie of het CvB conform de reglementen. Daarnaast zijn er uiteraard klachten in de vorm van telefoontjes, e-mails of gesprekken op het schoolplein of een ouderavond die met de leerkracht, directeur, teamleider, mentor of docent worden afgehandeld. Deze klachten leiden niet tot een formele klacht in de zin van het reglement.

Primair onderwijs

In het verslagjaar zijn 2 klachten ingediend in het primair onderwijs.

- 1 klacht over het welbevinden van een leerling en ontevredenheid over de wijze waarop de school er mee om ging. Met ouder, leerling, leerkracht en directie zijn succesvolle gesprekken gevoerd om tot verandering van de situatie te komen. De leerling heeft met aanpassing en ondersteuning groep 8 afgerond en de overdracht naar het VO is goed gegaan.
- 1 klacht over het opnemen van informatie over de gezinssituatie in het leerlingvolgsysteem. De ouder is in het gelijk gesteld. De school heeft maatregelen genomen en de informatie verwijderd.

N.a.v. deze klacht is navraag gedaan naar de werkwijze op de andere scholen. Het blijkt dat niet alle leerkrachten weten welke informatie wel/niet mag worden opgenomen. Dit heeft de aandacht van de directie en de intern begeleiders. In het aanbod van de SCO-academie is een training opgenomen. De eerste training is gegeven. Duidelijk is inmiddels dat er een vervolg op alle scholen nodig is, zeker ook gelet op de nieuwe wet op de privacy.

Daarnaast is er sprake geweest van 2 zeer ernstige incidenten:

- Geweld tussen ouders onderling en
 - Geweld van een ouder tegenover een leerkracht.
- In beide gevallen is de politie ingeschakeld en zijn de incidenten gemeld bij relevante instanties. Behandeling heeft geleid tot het vertrek van school van de betrokken leerlingen.

Voortgezet onderwijs

In het verslagjaar zijn 10 klachten ingediend in het voortgezet onderwijs

- 4 klachten m.b.t. bevordering: beslissingen zijn gehandhaafd;
- 1 klacht m.b.t. thuiszitten: afgehandeld door leerplicht;
- 1 klacht i.v.m. zakken voor examen: uitslag blijft gehandhaafd;
- 1 klacht m.b.t. de vaststelling van de uitslag van het examen: klacht ongegrond verklaard;
- 1 klacht m.b.t. functioneren docent: afdoende besproken;
- 1 klacht m.b.t. PTA zorgleerling: toegekend en rechtgezet;
- 1 klacht m.b.t. het rooster: klacht gedeeltelijk toegekend.

Daarnaast is er sprake geweest van enkele incidenten

- 2x ICT/hacking door dezelfde persoon: besproken, gecorrigeerd, conform relevante procedures afgehandeld;

- Geweld met mes: leerling verwijderd naar andere school;
- Dealen: leerling verwijderd naar andere school;

5.1 Jaarverslag GMR PO

De GMR SCO Delft e.o. is de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van en voor de 8 basisscholen van de Stichting Christelijk Onderwijs Delft. De GMR overlegt samen met het bestuur van de stichting over Bovenschoolse zaken die alle ouders, alle leerlingen en alle personeelsleden aangaan. De GMR bestaat in principe uit 17 leden, van alle scholen een vertegenwoordiger uit de personeelsgeleding, en een vertegenwoordiger vanuit de ouders. Er is vanuit de ouders van één van de scholen een onafhankelijk voorzitter benoemd.

Leden GMR:

School	Personeel	Ouder
Max Havelaarschool	Marit Goedhart	Hidde Duivenvoorden
De Ark	Gerrie Vink	Gerwin Guichelaar
Rembrandtschool	Wendelien Plomp / Charlotte Stevels	René van de Steen / vacature
Het Talent	Evke van Schelt	Marco Zuidam
De Horizon	Fleur Raaijmakers	vacature
De Bron	Dominique van Diepen	Jovanka van de Pol
Het Mozaïek	Inge Hoving (secretaris)	Hans van der Giessen / Maartje van der Leeden
De Ark Schipluiden	Marco Bellinck	Hermyn Bonnema (voorzitter) Annet Hooymans

Taakverdeling GMR

Voorzitter: Hermyn Bonnema
Secretaris: Inge Hoving

Vergaderingen

De GMR SCO Delft vergadert in principe maandelijks, in 2017 heeft de GMR 9 keer vergaderd. Voorafgaand aan de vergaderingen heeft vooroverleg plaatsgevonden tussen voorzitter en secretaris van de GMR met de algemeen directeur PO. De vergadering in maart was een gezamenlijke MR/GMR themabijeenkomst 'ICT in het onderwijs'. In oktober hebben leden van de GMR en de MR-en PO een training (G)MR gevolgd. Er kon gekozen worden uit een beginners- en een gevorderdentraining, beide met een grote opkomst. De GMR heeft pro-actief discussie gevoerd over een aantal onderwerpen die binnen de GMR leven. In 2017 heeft de GMR een start gemaakt met het verbeteren van de communicatie tussen GMR en de MR-en van het PO.

Onderwerpen in 2017

- Passend onderwijs
- Visie directievoering
- Formatieprognose (instemming)
- Identiteit (eigen onderwerp)
- Vergoedingen bij langdurige ziekte (instemming)
- Statuut en reglement medezeggenschap (instemming)
- Huisvesting/binnenklimaat (eigen onderwerp)
- Integriteitscode
- Klachtenregeling (instemming)
- Protocol schorsing en verwijdering (instemming)
- Meerjarenbegroting
- Procedure mobiliteitsbeleid
- Formatierealisatie (instemming)
- Veiligheidsbeleid (instemming)
- Communicatie (eigen onderwerp)
- Profilering/PR (eigen onderwerp)
- Verder is de GMR geïnformeerd over de volgende onderwerpen: Werkagenda Primair onderwijs 2017-2018, Q1, Q2, Q3, Q4, onderwijskundig jaarverslag, risicorapportage, formatieverantwoording PO bestuursbureau.

5.2 Jaarverslag MR VO

Algemeen:

De gebruikelijke documenten waar de MR zich jaarlijks mee bezighoudt, met instemmings- of adviesrecht, zijn weer de revue gepasseerd. De diverse jaarverslagen, de jaarrekening, de formatieverantwoording, de vakantieregeling, de formatieprognose, de schoolgids en de leerling prognoses werden behandeld.

Voor wat betreft de begroting zijn we verheugd dat we nog steeds vier maal een tussenrapportage ontvangen (Q 1 t/m 3) zodat we het traject vanaf het begin van het jaar kunnen volgen. Daarna volgt Q4 en het jaarverslag.

Ook dit jaar heeft een goede gewoonte zich voortgezet. Na elke (P)-MR-vergadering vond overleg plaats met de voorzitter van de CvB. Hierbij komen vragen aan bod die de MR heeft over de aangeleverde stukken en worden zaken besproken die nog de MR gaan passeren. We ervaren dit overleg als constructief. Daarnaast worden zaken nu ook soms meteen met de locatie-directeur besproken.

Een andere goede gewoonte is het regelmatige contact met de RvT. Gezien de nieuwe regelgeving zullen we elkaar voortaan minstens twee keer per jaar zien.

Op de locatie VMBO is een gezamenlijke adviesraad opgericht.

Namens het samenwerkingsverband is Trudy Klooster langs geweest, waarbij ook meteen de actuele zaken zijn toegelicht.

Samenstelling:

Namens het personeel zaten in de MR:

Marieke van den Bosch (voorzitter), Reinier Broekhuizen, Frits de Bruin, Robert Dekker (vicevoorzitter), Josha Moerman, Hilde La Rivière (penningmeester), Wim Vis, Ronald Wannet (secretaris) en Gonny ter Wolde.

Tijdens de afwezigheid van Reinier Broekhuizen (augustus t/m november) heeft Marvin Bergen als vervanger deelgenomen.

Namens de ouders zaten in 2017 in de MR: Luuk Platschorre, Diana Moester en Simon Terpstra.

De leerlingen worden afwisselend vertegenwoordigd, afhankelijk van hun rooster en toetsperiodes. Het zijn dus niet altijd dezelfde leerlingen.

Behandelde onderwerpen:

- Bestuursverslag Jaarrekening 2016
- jaarrekening 2016
- Accountantsverslag 2016
- herziene overgangsnormen
- Kwartaalreportage Q1, 2, 3, inclusief de risicoreportage;
- schoolplan
- contact RvT
- collectief professionaliseringsplan 2016-2017
- formatie prognose realisatie 2016-2017
- Begroting SCO Delft e.o.;
- beleid omtrent vergoedingen bij langdurig ziekte.
- Functiemix, en de bijbehorende randvoorwaarden
- MR statuut en reglement
- Taakuren
- Passend onderwijs
- Besluit schoolvakanties en organisatiedagen
- Integriteitscode SCO Delft e.o.
- Lopende zaken op de locaties

6. Financiële paragraaf

6.1 Doelstellingen financieel beleid

SCO Delft e.o. streeft naar een efficiënte en doelmatige inzet van middelen, binnen normatieve kaders. Gestreefd wordt naar een beleidsmatige inzet van middelen op stichtingsniveau, waarbij de financiële risico's in kaart zijn gebracht. Wij verwachten van de diverse budgethouders begrotingsdiscipline en streven naar maximale inzet van middelen voor de primaire onderwijstaken. Met behulp van kengetallen, meerjarige begrotingen en risicoanalyses wordt er op aangestuurd de organisatie op structurele basis financieel gezond te houden.

6.2 Verdeling van de middelen over de verschillende organisatieonderdelen

In de begroting vindt de verdeling van de middelen over de verschillende organisatie onderdelen plaats. Dit wordt verdeeld in deelbegrotingen van de sectoren PO en VO en het bestuursbureau. Er worden kwartaalrapportages opgesteld t.b.v. de RvT, het CvB en de (algemene) directeuren. Bij deze rapportages wordt een (risico)analyse gevoegd en worden de belangrijkste begrotingsverschillen geanalyseerd en toegelicht.

Tevens vindt er periodiek een beoordeling plaats van het aantal ingezette fte's en de ontwikkeling van de loonkosten. Deze analyses maken onderdeel uit van de PDCA-cyclus en zijn erop gericht om zo snel mogelijk beleidsmatig te kunnen ingrijpen wanneer de situatie hierom vraagt.

Het CvB heeft als stelregel dat er in principe gewerkt wordt met een sluitende begroting. Incidentele en niet verwachte middelen worden gereserveerd tot er beleid voor is ontwikkeld. Wanneer dit niet lukt tijdens het lopende boekjaar, worden deze middelen doorgeschoven naar een volgende begroting.

Het CvB heeft het standpunt dat de gewenste omvang van het eigen vermogen gerelateerd moet zijn aan het risicoprofiel van de organisatie. Er wordt gewerkt aan een adequaat systeem van risicoanalyse en -management. De bedoeling is de belangrijkste risico's in beeld te brengen en aan de hand van een vastgesteld risicoprofiel een omvang van het eigen vermogen als gewenste buffer te bepalen.

6.3 Kengetallen 2011 – 2017

Bedragen * € 1.000

Kengetallen SCO Delft e.o.	2017	2016	2015	2014	2013	2012
totale baten	30.667	29.795	28.936	30.113	28.811	27.548
totale lasten	30.845	30.808	29.361	29.557	28.699	27.373
exploitatieresultaat	-177	-1.014	-425	555	112	175
Eigen vermogen	3.694	3.872	4.667	5.092	4.587	4.475
Totaal vermogen	8.335	8.460	12.887	10.427	11.218	10.448
Solvabiliteitsratio	44,32%	45,76%	36,21%	48,84%	40,89%	42,82%
Liquiditeit	129,04%	131,23%	80,00%	93,65%	116,24%	124,18%
Rentabiliteit	-2,13%	-11,98%	-3,30%	5,32%	0,39%	0,64%
Weerstandsvermogen	12,05%	13,24%	16,13%	16,91%	15,92%	16,24%
Kapitalisatiefactor	27,18%	28,87%	44,54%	34,63%	38,94%	37,93%
Rijksbijdrage / totale baten	93,60%	92,91%	92,05%	87,99%	91,68%	92,04%
Personele lasten / totale lasten	79,30%	77,70%	77,06%	76,83%	79,48%	78,14%
Materiele lasten / totale lasten	20,70%	22,30%	22,94%	23,17%	20,52%	21,86%
leerlingen per 1 oktober						
VO	2.427	2.401	2.357	2.402	2.367	2.275
Vavo	4	13	8	7	9	5
Instroom hogere jaars VO	56	65	41	49	40	60
Lwoo	64					
Instroom 1ste jaars VO	479	454	430	453	501	432
leerlingen per 1 oktober						
PO	1.984	1.934	1.906	1.905	1.948	1.875
slaagpercentages Vmbo	94	97	96	88	91	97
slaagpercentages Havo	81	92	96	96	91	88
slaagpercentages Vwo	92	97	95	94	94	89
Personele bezetting						
OP	269	272	261	268	265	262
OOP	53	55	50	53	49	49
Directie	15	16	14	10	12	12
Totaal fte	337	343	325	331	326	323
Totaal man	137	149	138	138	138	126
Totaal vrouw	322	313	300	309	324	309
Totaal personen	459	462	438	447	462	435
Ziekteverzuim VO	4,27%	5,27%	3,50%	5,39%	5,15%	5,10%
Ziekteverzuim PO	9,04%	7,31%	5,70%	5,63%	5,94%	5,64%
Onbevoegde docenten VO	17	11	16	20	24	30
Onbevoegde docenten PO	geen	geen	geen	geen	geen	geen
					Grenswaarden OCenW	
Solvabiliteit	Eigen vermogen / Totaal vermogen				< 30%	
Liquiditeit	Vlottende activa / schulden korte termijn				< 75%	
Rentabiliteit	Winst / Totaal vermogen				< 0	
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen / Totale baten inclusief financiële baten				< 5%	
Kapitalisatiefactor	Totaal kapitaal exclusief gebouwen / totale baten				10% - 40%	

De financiële kengetallen bewegen zich met uitzondering van de kapitalisatiefactor tussen of boven de grenswaarden. De kapitalisatiefactor beweegt zich langzaam richting de minimaal gewenste ondergrens. Vanuit de meerjarenbegroting 2018-2021 is een toename van het eigen vermogen gewenst en voorzien zodat ook de kapitalisatiefactor binnen de grenzen valt. De financiële positie van de stichting is voldoende tot goed te noemen.

6.4 Analyse jaarrekening 2017

Analyse SCOD Totaal begroting t.o.v. realisatie

Bij het opstellen van de begroting 2017, is er voor SCO Delft e.o. uitgegaan van een uiteindelijk tekort van € 91.495 (91k), daarnaast is hierbij afgesproken dat de sector PO een taakstellende bezuiniging moest realiseren van 100k waarmee het uiteindelijke resultaat begroot is op een positief resultaat van 9k. In werkelijkheid blijkt uit de jaarrekening 2017 dat het resultaat € 177.497 (177k) negatief is uitgevallen. De afwijking, het te verklaren verschil, bedraagt derhalve (186k).

Totaal Stichting Christelijk Onderwijs Delft e.o.				
Omschrijving	t/m 2017/Q4		verschil	
	begroting	realisatie	absoluut	%
5	6	7	8	9
3.1 Rijksbijdragen	27.967	28.706	738	3%
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	469	648	179	38%
3.5 Overige baten	761	1.254	493	65%
Totale Baten	29.197	30.607	1.410	5%
4.1 Personele lasten	24.149	24.461	312	1%
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	697	715	18	3%
4.3 Huisvestingslasten	1.694	2.041	347	21%
4.4 Overige lasten	2.803	3.615	811	29%
Totale Lasten	29.344	30.832	1.488	5%
5.1 Rentebaten	80	16	-64	-80%
5.3 Waardeverandering fva	0	44	44	0%
5.5 Rentelasten	25	13	-12	-50%
Totale Financiële baten en lasten	55	47	-8	-14%
Resultaat	-91	-177	-86	94%
Taakstellende bezuiniging sector PO	100		-100	
Saldo	9	-177	-186	

Afwijkingen t.o.v. de begroting per organisatie onderdeel

Sector VO de scholen	247k negatief	(toelichting zie 6.4.1)
Sector VO Bovenschools	100k negatief	(toelichting zie 6.4.2)
Sector PO de scholen	6k positief	(toelichting zie 6.4.3)
Sector PO Bovenschools	202k positief	(toelichting zie 6.4.4)
Bestuursbureau	47k negatief	(toelichting zie 6.4.5)
SCOD	186k negatief	

Bij de diverse organisatie onderdelen wordt nader ingegaan op de oorzaken van de verschillen

6.4.1 Analyse verschil sector VO scholen

Totaal: Voortgezet Onderwijs				
Omschrijving	t/m 2017/Q4		verschil	
	begroting	realisatie	absoluut	%
5	6	7	8	9
3.1 Rijksbijdragen	16.764	17.237	473	3%
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	74	43	-31	-41%
3.5 Overige baten	400	725	325	81%
Totale Baten	17.238	18.005	767	4%
4.1 Personele lasten	15.011	15.243	231	2%
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	362	389	27	7%
4.3 Huisvestingslasten	780	1.035	255	33%
4.4 Overige lasten	985	1.486	501	51%
Totale Lasten	17.138	18.152	1.014	6%
Resultaat	101	-147	-247	

6.4.1.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Sector VO scholen:

Het resultaat valt per saldo 247k lager uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Verschil</u>	<u>oorzaak</u>
3.1 Rijksbijdragen	+375k	Hogere lumpsum (zie ook 4.1)
	+25k	VAVO (zie ook 4.1)
	+150k	Hogere subsidie Prestatiebox (was verkeerd begroot).
	-95k	Bijdrage LWOO (was deels al ontvangen in 2016).
	+20k	Zijinstroom (was niet voorzien).
3.2 Ov. Overh.bijdr.	-20k	Zorgcoördinatie.
	-10k	Gova
3.5 Overige baten	+20k	SOB (zie ook 4.4)
	+28K	Overige baten (zie ook 4.4)
	+277k	werkweken VO (zie ook 4.4)
Subtotaal extra baten	+770k	
4.1 Personele lasten	+123k	Hogere loonkosten (zie ook 3.1).
	+68k	Hogere kosten inhuur personeel (zie ook 3.1)
	+26k	Kosten VAVO leerlingen (zie ook 3.1).

	+20k	Kosten professionalisering.
4.2 Afschrijvingen	+27k	Uitgestelde kosten activeringen sc Delfland.
4.3 Huisv. lasten	+35k	Hogere kosten onderhoud en reparatie.
	-24k	Lagere kosten schoonmaak.
	+212k	Nagekomen kosten nieuwbouw sc Delfland.
	+28k	Doorbelaste kosten sc Delfland.
4.4 Overige lasten	+24	Hogere reproductiekosten.
	+18k	Hogere kosten zorgleerlingen.
	+78k	Doorbelaste kosten sc Delfland.
	+20k	Hogere kosten leerling activiteiten.
	+20k	Kosten SOB (zie ook 3.5)
	+28k	Overige lasten (zie ook 3.5)
	+277	Werkweken VO (zie ook 3.5)

Subtotaal extra lasten 980k

Recapitulatie verschillen sector Voortgezet Onderwijs

Toegelicht verschil baten	770k
Toegelicht verschil lasten	980k
<i>Subtotaal toegelicht</i>	<i>-210k</i>
Niet toegelichte kleinere verschillen	<u>-37k</u>
Totaal verschil	-247k

6.4.2 Analyse verschil Bovenschools VO

Totaal: Bovenschools VO				
Omschrijving	t/m 2017/Q4		verschil	
	begroting	realisatie	absoluut	%
5	6	7	8	9
3.1 Rijksbijdragen	798	746	-52	-7%
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	25	25	0	-1%
3.5 Overige baten	2	13	11	531%
Totale Baten	825	783	-42	-5%
4.1 Personele lasten	62	104	43	69%
4.3 Huisvestingslasten	85	132	47	56%
4.4 Overige lasten	706	670	-36	-5%
Totale Lasten	853	907	54	6%
5.1 Rentebaten	40	8	-32	-80%
5.3 Waardeverandering fva	0	22	22	0%
5.5 Rentelasten	13	6	-6	-50%
Totale Financiële baten en lasten	28	24	-4	-14%
Resultaat	0	-100	-100	

6.4.2.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bovenschools VO:

Het resultaat valt per saldo 100k lager uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Verschil</u>	<u>oorzaak</u>
3.1 Rijksbijdragen	+9k	Subsidie lesmateriaal.
	-62k	Vavo leerlingen (zie ook 4.1).
3.5 Overige baten	+10k	Afrekening diverse sociale premies.
Subtotaal extra baten	-43k	
4.1 Personele lasten	+12k	Hogere kosten Arbo.
	+10k	Hogere kosten professionalisering.
	+108k	Dotatie voorziening jubilea/leeftijdsbewust personeelsbeleid.
	-25k	Lagere loonkosten.
	-62k	Vavo leerlingen (zie ook 3.1)
4.3 Huisvestingslasten	+47k	Meer huurkosten sportaccommodaties.
4.4 Overige lasten	+49k	Hogere kosten lesmateriaal.
	-50k	Lagere kosten ICT.
	-28k	Lagere PR kosten.
	-6k	Lagere kosten projecten
5. Rente	-4k	Lagere rente opbrengst.
Subtotaal extra lasten	+51k	

Recapitulatie verschillen Bovenschools VO

Toegelicht verschil baten	-43k
Toegelicht verschil lasten	+51k
<i>Subtotaal toegelicht</i>	<i>94k</i>
Niet toegelichte kleinere verschillen	<u>6k</u>
Totaal verschil	100k

6.4.3 Analyse verschil sector PO scholen

Totaal: Primair Onderwijs				
Omschrijving	t/m 2017/Q4		verschil	
	begroting	realisatie	absoluut	%
5	6	7	8	9
3.1 Rijksbijdragen	10.015	10.118	103	1%
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	369	579	210	57%
3.5 Overige baten	360	496	136	38%
Totale Baten	10.744	11.193	449	4%
4.1 Personele lasten	9.004	9.036	32	0%
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa	318	311	-7	-2%
4.3 Huisvestingslasten	555	594	40	7%
4.4 Overige lasten	1.060	1.338	278	26%
Totale Lasten	10.936	11.279	343	3%
Resultaat	-192	-86	106	-55%
Taakstellende bezuiniging sector PO	100		-100	
Saldo	-92	-86	6	

6.4.3.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Sector PO scholen:

Het resultaat valt per saldo 6k hoger uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Verschil</u>	<u>oorzaak</u>
3.1 Rijksbijdragen	+278k	Hogere lumpsum gedeeltelijk ook uit voorgaande periodes.
	-260k	Correctie voorgaande jaren i.v.m. gewichtenregeling.

	+121k	Bijdrage arrangementen, leidt deels ook tot hogere lasten.
	-36k	Lagere bijdrage project samen leren (zie ook 4.1)
3.2 Ov. Overh.bijdr.	+59k	Bijdrage gemeente i.v.m. toekenning extra groepen.
	+143k	Communityschool (zie ook 4.4)
3.5 Overige baten	+26k	Verhuur Max Havelaar Verwersdijk (niet begroot).
	+35K	Project Horizon (zie ook 4.4).
	+43k	Hogere ouderbijdragen (zie ook 4.4)
Subtotaal extra baten	409k	
4.1 Personele lasten	+23k	Hogere kosten vervanging.
	+28k	Hogere kosten inhuur personeel
	-36k	Hogere bijdrage project samen leren (zie ook 3.1).
4.3 Huisv. lasten	+27k	Hogere bijdragen aan VVE
	+9k	Hogere kosten onderhoudscontracten.
4.4 Overige lasten	+26	Hogere kosten leermiddelen.
	+18k	Hogere ICT lasten.
	+25k	Materiële kosten arrangementen (zie ook toelichting 3.1).
	+28k	Project Horizon (zie ook 3.5)
	+40k	Kosten overblijf (zie ook 3.5 extra ouderbijdragen)
	+10k	Kosten ouderraad.
	+143k	Communityschool (zie 3.2)

Subtotaal extra lasten 341k

Recapitulatie verschillen sector Primair Onderwijs

Toegelicht verschil baten	409k
Toegelicht verschil lasten	341k
<i>Subtotaal toegelicht</i>	<i>68k</i>
Niet toegelichte kleinere verschillen	<u>62k</u>
Totaal verschil	6k

Opmerking:

Hierbij is afgesproken dat de sector PO een taakstellende bezuiniging moest realiseren van 100k waarmee het uiteindelijke resultaat uitkomt op 6k positief.

6.4.4 Analyse verschil Bovenschools PO

Totaal: Bovenschools PO					
Omschrijving	t/m 2017/Q4		verschil		
	begroting	realisatie	absoluut	%	
5	6	7	8	9	
3.1 Rijksbijdragen	384	605	221	58%	
3.5 Overige baten	0	20	20	0%	
Totale Baten	384	625	241	63%	
4.1 Personele lasten	67	79	12	18%	
4.3 Huisvestingslasten	190	190	0	0%	
4.4 Overige lasten	155	177	23	15%	
Totale Lasten	412	446	35	8%	
5.1 Rentebaten	40	8	-32	-80%	
5.3 Waardeverandering fva	0	22	22	0%	
5.5 Rentelasten	13	6	-6	-50%	
Totale Financiële baten en lasten	28	24	-4	-14%	
Resultaat	0	202	202		

6.4.4.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bovenschools PO:

Het resultaat valt per saldo 202k hoger uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Verschil</u>	<u>Oorzaak</u>
3.1 Rijksbijdragen	+192k	Subsidie groeitelling.
	-4k	Project samen leren (zie ook 4.4).
	+33k	Opleiden in de school (zie ook 4.4).
3.5 Overige baten	+16k	Afrekening diverse sociale premies.
	+4k	Project netwerk en technologie (zie ook 4.4)
Subtotaal extra baten	241k	
4.1 Personele lasten	+47k	Hogere vervangingskosten.
	-38k	Hogere baten project samen leren.
	+16k	Dotatie voorziening jubilea.
	-56k	Niet ingezette middelen project IKC.
	+23k	Arbo.
4.4 Overige lasten	-22k	Lagere kosten PR.
	+5k	Project netwerk en technologie (zie ook 3.5).

	-4k	Project samen leren (zie ook 3.1).
	+35k	Opleiden in de school (zie ook 3.1).
5. Rente	-4k	Lagere rente opbrengst.

Subtotaal extra lasten +2k

Recapitulatie verschillen Bovenschools PO

Toegelicht verschil baten	241k
Toegelicht verschil lasten	2k
<i>Subtotaal toegelicht</i>	<i>239k</i>
Niet toegelichte kleinere verschillen	37k
Totaal verschil	202k

6.4.5 Analyse verschil Bestuursbureau

Totaal: Bestuursbureau					
Omschrijving	t/m 2017/Q4		verschil		
	begroting	realisatie	absoluut	%	
	5	6	7	8	9
3.1 Rijksbijdragen		6	0	-6	
3.5 Overige baten		0	2	2	0%
Totale Baten		6	2	-4	-75%
4.1 Personele lasten		6	-1	-7	
4.2 Afschrijvingen materiële vaste activa		17	15	-2	-13%
4.3 Huisvestingslasten		84	90	5	6%
4.4 Overige lasten		-102	-56	46	-45%
Totale Lasten		6	48	42	702%
Resultaat		0	-47	-47	

6.4.5.1 Nadere toelichting op de belangrijkste verschillen Bestuursbureau:

Het resultaat valt per saldo 47k lager uit, de belangrijkste verschillen worden veroorzaakt door:

	<u>Verschil</u>	<u>Oorzaak</u>
3.1 Rijksbijdragen	-6k	Project Samen Leren is verantwoord bij 4.1 Pers. Lasten.
4.1 Personele lasten	-7k	Project Samen Leren zie opm. bij 3.1.
4.3 Huisvestingslasten	+5k	In 2017 zijn 13 maanden huur geboekt.
4.4 Overige lasten	+46k	Implementatiekosten Cogix en activa module (niet begroot).
Overige verschillen	+9k	Diverse kleinere verschillen niet nader toegelicht.

6.5 Segmentatie overzicht

Segmentatie per sector	Begroting	Realisatie	Vershil
Sector VO (scholen)	101	-147	-247
Bovenschools VO	0	-100	-100
Sector PO (scholen)	-192	-86	106
Bovenschools PO	0	202	202
Bestuursbureau	0	-47	-47
SCO Delft e.o. totaal	-91	-178	-86
Taakstellende bezuiniging PO	100		-100
Saldo	9		-186

Opmerking:

Bovenstaande tabel laat per onderdeel van de organisatie zien hoe het verloop is geweest van de begroting 2017 ten opzichte van de realisatie 2017.

De belangrijkste afwijkingen bij sector PO zijn: subsidie groeitellingen (zie bij bovenschools PO) en hogere rijksbijdragen ook uit voorgaande kalenderjaren, correctie gewichten regeling, arrangementen (zie bij sector PO).

De belangrijkste afwijkingen bij de sector VO zijn: hogere rijksbijdragen, nagekomen kosten sc Delfland (zie bij sector VO) en de dotatie i.v.m. het zgn. leeftijdsbewust personeelsbeleid (zie bij bovenschools VO).

Het resultaat van het bestuursbureau wijkt in negatieve zin 47k af van de begroting a.g.v. implementatiekosten nieuwe software.

6.6 Treasury statuut en –beleid en beleggingsportefeuille

In het treasury statuut is een beschrijving opgenomen over de doelstelling, het risicobeheer, het relatiebeheer, de verdeling van de verantwoordelijkheden en verdeling van de bevoegdheden.

Het statuut voldoet aan de richtlijnen van het Ministerie. De feitelijke uitvoering van de beleggingsportefeuille is in handen gegeven van Rabobank Nederland.

In de loop van 2017 is besloten de beleggingsportefeuille in zijn geheel af te stoten om het risico van koersverliezen te beperken. Bij de verkoop van de portefeuille is een positief resultaat geboekt van € 43.697.

In 2017 was op basis van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen, het rendement van de beleggingsportefeuille 0,26%. De waarde van de portefeuille bedraagt per 31 december 2017 € 0,0.

In overleg met de adviseurs van de Rabobank wordt gemonitord wanneer er zich een goed moment voordoet om onze liquiditeit weer om te zetten in beleggingsproducten.

6.7 Gemeente Delft verantwoording Onderwijs achterstanden beleid (OAB) gelden

Schakelklassen (SK), Onderwijsachterstandenbeleid (OAB), Bestuursafspraken (BA)

Ontvangen subsidie Delft								
Beschikking	Reg nr		Subsidie	Kosten	Kostensoort	Toelichting***	Subsidie SCO	Kosten SCO
Rembrandtschool Taal	2893773	OAB**	3.765,00	3.765,00	materiële kosten	Aanschaf en implementatie methode		
Rembrandtschool Ouderbetrokkenheid	2893773	OAB	2.000,00	2.000,00	personele kosten materiële kosten	Huisbezoeken en koffie ochtenden		
Rembrandtschool Doorgaande Lijnen	2893773	OAB	4.000,00	4.000,00	personele kosten	Extra taakuren intern begeleider		
Rembrandtschool Schakelklassen	2893773	SK	10.000,00	6.000,00	personele kosten	Personele inzet schakelklas 7 maanden 5 maanden niet gerealiseerd		
Rembrandtschool Dubbele bezetting	2893773	BA	11.250,00	11.250,00	personele kosten	Personele inzet dubbele bezetting		
Rembrandtschool Thuisactiviteiten	2893773	BA	1.058,82	1.058,82	personele kosten	Extra taakuren leerkrachten		
<i>subtotaal Rembrandtschool</i>							32.074	28.074
De Horizon Taal	2893763	OAB	29.335,00	29.335,00	personele kosten	ouderbijeerkosten		
De Horizon Ouderbetrokkenheid	2893763	OAB	10.000,00	10.000,00	personele kosten	meer ingezet dan ontvangen subsidie		
De Horizon Schakelklassen	2893763	SK	90.000,00	90.000,00	personele kosten	inzet 1,5 fte medewerkers		
De Horizon Dubbele bezetting	2893763	BA	45.000,00	45.000,00	personele kosten	inzet leerkracht en onderwijsassistent		
De Horizon verlengde leertijd	2893763	BA	15.840,00	15.840,00	personele kosten	aanvullende benoeming		
De Horizon informatie	2893763	BA	2.964,71	2.964,71	personele kosten			
De Horizon thuisactiviteiten	2893763	BA	6.635,29	6.635,29	personele kosten			
De Horizon afstemming	2893763	BA	2.964,71	2.964,71	personele kosten			
De Horizon participatie	2893763	BA	2.294,12	2.294,12	personele kosten		205.034	205.034
<i>subtotaal De Horizon</i>								
Het Mozaïek Taal	2893777	OAB	11.400,00	11.400,00	personele kosten	teamscholing en extra aanbod		
Het Mozaïek ouderbetrokkenheid	2893777	OAB	1.000,00	1.000,00	personele kosten	extra taakuren wv coördinator		
Het Mozaïek doorgaande lijn	2893777	OAB	1.000,00	1.000,00	personele kosten	extra taakuren zorgcoördinator		
Het Mozaïek thuisactiviteiten	2893777	BA	7.058,82	7.058,82	personele kosten	taakuren huisbezoeken	20.459	20.459
<i>subtotaal Het Mozaïek</i>								
							257.566	253.566

Toelichting:

Maart 2018 zijn aan de Gemeente Delft separaat de volgende documenten toegestuurd:

- Inhoudelijke verantwoording van Rembrandtschool, het Mozaïek en De Horizon met een inhoudelijke toelichting op de besteding van de middelen
- Verantwoordingsformulier dubbele bezetting en schakelklassen
- Op de Rembrandtschool is ten aanzien van de schakelklassen in de periode september – december 2017 de prestatie niet geleverd; het gaat om een bedrag van € 4.000,-.

De beschikte middelen zijn conform de ingediende begrotingen besteed, m.u.v. het genoemde bedrag bij de Rembrandtschool en aan de Gemeente Delft verantwoord conform de afgesproken werkwijze.

Communityschool De Horizon

Activiteiten	Aanvraag	Besteed	+/-
1. Leertraject MT	€ 7.000,-	€ 6.875,-	€ 125,-
2. Opvoed en leer ondersteuning			
Coördinatie ouderkamer	€ 6.400,-	€ 6.712,-	€ 312,-
Materialen ouderkamer	€ 4.000,-	€ 4.000,-	€ 0,-
3. Gezonde leefstijl			
Inzet team	€ 17.760	€ 15.060,-	€ 2.700,-
Materialen	€ 2.000,-	€ 1.124,-	€ 876,-
4. Breed Leren			
Inzet team	€ 28.150,-	€ 13.802,-	€ 14.348,-
Extern	€ 43.000,-	€ 43.175,-	€ 175,-
5. Verlengde lesactiviteiten			
Bewegen	€ 2.240,-	€ 2.240,-	€ 0,-

<i>Kleuterzwemmen</i>	€ 900,-	€ 2995,-	€ 2.095,-
<i>Verlengde leertijd alle groepen</i>	€ 20.400,-	€ 6.670,-	€ 13.730,-
6. Verlengde lestijd 2018-202			
<i>Materiele kosten voorbereiding</i>	€ 7.500,-	€ 9.185,-	€ 1.685,-
<i>Projectleider</i>	€ 30.000,-	€21.500,-	€ 8.500,-
7. Wijkcontactpunt	€ 2.130,-	€2.130,-	€ 0,-
8. Overig			
<i>Sessies gemeente Delft</i>		€ 5.358,-	€ 5.358,-
<i>Samenwerkingsovereenkomst</i>		€ 2.269,-	€ 2.269,-
<i>Ontw. Logo/versnapering sessies</i>		€ 1.318,-	€ 1.318,-
<i>Correctie in 2017 (negatief)</i>		€ 1.384,-	
Totaal	€ 171.840,-	€ 143.029,-	€ 28.811,-

Toelichting:

Op 15 december 2017 is aan de Gemeente Delft een inhoudelijke verantwoording / evaluatie over het project gestuurd. De middelen voor de Communityschool zijn besteed conform de aanvraag. Er heeft onderbesteding plaatsgevonden doordat de beschikking later in het jaar ontvangen is en daardoor onvoldoende tijd was alle activiteiten gedurende het schooljaar nog op te starten. De Gemeente Delft beslist in een later stadium wat er met het overgebleven saldo gebeurt.

Subsidie Gemeente Midden-Delfland

School: CBS De Ark Schipluiden		
	Subsidiebedrag	Besteed bedrag
Begeleiding/zorg vluchtelingen	€ 3.086	€ 2.997,40
Begeleiding kinderen met extra zorg	€ 8.357	€ 8.357
Inzet van Kunst & Cultuur binnen school	€ 1.000	€ 1.500
gebruik Kiva Programma	€ 1.065	€ 1.065
Totaal	€ 13.508	€ 13.919,40
School: CBS Het Talent Den Hoorn		
	Subsidiebedrag	Besteed bedrag
Meer-en hoogbegaafde kinderen:		
- Personele inzet voor plusklas (0,2 fte)	€ 8.000	€ 8.000
Onderwijsassistent en vrijwilliger, begeleiden van zorgleerlingen binnen de basisondersteuning passend onderwijs (0,6 fte)	€ 12.000	€ 12.000
Onderzoek zorgleerling	€ 1.600	€ 884
Deskundigheidsbevordering team 'Gedragsproblematiek'	€ 1.700	€ 1.700
Totaal	€ 23.300	€ 22.584

Toelichting:

De verantwoording is maart 2018 naar de Gemeente Midden-Delfland verstuurd. De subsidie is besteed conform de aanvraag.

7. Continuïteitsparagraaf

7.1 Inleiding

Het doel van de continuïteitsparagraaf is te komen tot een tijdige signalering van situaties die vragen om maatregelen, waardoor voorkomen kan worden dat in een te laat stadium de noodzaak van ingrijpen helder wordt.

Met de meerjarenraming 2018 – 2021 wordt inzicht verkregen in de financiële ontwikkelingen van de komende jaren en wordt bepaald welke risico's zich voordoen, zodat het CvB hier tijdig en adequaat op kan anticiperen.

De meerjarenramingen zijn opgesteld aan de hand van de laatste concrete gegevens en waar deze niet voorhanden zijn met een "best guess".

Het CvB constateert dat de vermogenspositie van SCO Delft e.o. de afgelopen jaren is afgenomen. Dat is enerzijds veroorzaakt door de exploitatietekorten van het VO en PO van de afgelopen jaren en anderzijds de stelselwijziging die er toe geleid heeft dat geactiveerde verbouwingen zijn afgeboekt op het eigen vermogen.

De meerjarenramingen laten voor de komende jaren een oplopend positief resultaat zien. Hiermee wordt, na realisatie van deze resultaten, de doelstelling van het bestuur bereikt om de komende jaren de financiële positie te versterken.

De volgende maatregelen van het bestuur blijven onverkort van kracht om de vermogenspositie de komende jaren te blijven versterken:

1. Het CvB intensiveert het PR-beleid in het algemeen en voor het PO in het bijzonder. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de interne PR met als doelstelling de doorstroming van de eigen basisscholen naar het VO te bevorderen;
2. Kritisch te blijven op de inkoopprocessen binnen onze organisatie en de lopende contracten tijdig te actualiseren;
3. Het CvB blijft intensief in overleg met de andere schoolbesturen en de gemeentes om huisvestingsvraagstukken vroegtijdig te bespreken en in kaart te brengen;
4. De interne processen verder te versterken, waardoor financiële risico's in vroegtijdig stadium gesignaleerd worden.

In hoofdstuk 8 doet de Raad van Toezicht verslag van de activiteiten over het meerjaren financiële beleid.

7.2 Meerjarenramingen (MJR) 2018-2021

7.2.1 Meerjarige leerlingenprognose

Het proces van een meerjarenraming start bij een meerjarige leerlingenprognose. Er zijn prognoses voorhanden van de gemeente Delft, van Verus en van andere organisaties, maar vaak lopen deze prognoses behoorlijk uiteen.

Het wordt duidelijker dat het kennen van de eigen school en de directe omgeving hiervan, de beste basis biedt om tot een goede prognose te komen. Het CvB heeft daarom het besluit genomen om de integrale verantwoordelijkheid van de diverse directeuren meer tot uitdrukking te brengen op het gebied van de leerlingenprognoses.

Dit houdt in dat de directeuren twee maal per jaar een eigen prognose aanleveren. De eerste ten behoeve van de begroting en de tweede voor de formatieplanning.

De begroting 2018 en de meerjarenraming 2018 – 2021 zijn gebaseerd op deze interne prognose van de leerlingaantallen. De genoemde aantallen zijn van de 1 oktober telling T-1.

Ontwikkeling aantal leerlingen sector PO

MJR 2018-2021										
Jaar:	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal sector PO	1.898	1.875	1.826	1.775	1.903	1.940	1.992	1.984	1.988	2.003

NB 1. Vanaf 2015 inclusief de leerlingaantallen van de Ark Schipluiden, hoewel de formele fusiedatum 1-1-2016 is. Dit i.v.m. het feit dat de rijksinkomsten schooljaar 2016-2017 gebaseerd zijn op de leerlingaantallen van 2015.

Geconstateerd kan worden dat de uitkomst per 1 oktober 2017 voor de sector PO een groei laat zien t.o.v. het voorgaande jaar. In de periode 2018-2020 is er sprake van een stabiele ontwikkeling.

Ontwikkeling aantal leerlingen sector VO

MJR 2018-2021										
Jaar:	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totaal sector VO	2.239	2.270	2.359	2.393	2.350	2.387	2.427	2.432	2.467	2.463

Geconstateerd kan worden dat de uitkomst per 1 oktober 2017 voor de sector VO een groei laat zien t.o.v. het voorgaande jaar. In de periode 2018-2020 is er sprake van een stabiele ontwikkeling.

NB. Aantallen bij de sector VO exclusief "vavo" leerlingen.

Geconstateerd kan worden dat de uitkomsten per 1 oktober 2017 voor beide sectoren positiever zijn uitgevallen dan vorig jaar voorzien was, deze ontwikkeling zet zich door in de volgende jaren.

7.2.2 Algemene uitgangspunten bij de MJR 2018-2021

Naast de meerjarige leerlingenprognose, zijn de volgende uitgangspunten gekozen. De vastgestelde begroting 2018 is het vertrekpunt van de MJR:

1. De Rijksbijdrage is aan de hand van de verwachte leerlingaantallen aangepast.
2. De Rijksbijdrage is aangepast op grond van de relevante financiële mutaties, zoals deze worden gepubliceerd door de VO- en PO Raad.
3. Rijksbijdragen waarvan een afloopdatum bekend is worden vanaf dat moment stopgezet.
4. Gemeentelijke bijdragen waarvan een afloopdatum bekend is, worden vanaf dat moment stopgezet.
5. Van een aantal subsidies is niet duidelijk of deze al of niet meerjarig doorlopen. In overleg met het bestuur is per geval een inschatting gemaakt of deze al dan niet stopgezet moeten worden.
6. De afschrijvingslasten zijn op grond van een meerjarig investeringsplan in de verschillende jaarbegrotingen verwerkt. Het beleid ten aanzien van investeringen is gericht op een gelijkmatige verdeling hiervan over de diverse jaren. Dit zorgt er tevens voor dat de kasstromen ook gelijkmatig over de tijd verdeeld worden.
7. Vervangingsinvesteringen worden in principe gefinancierd uit de lopende exploitatie. Bij uitbreiding en nieuwbouw is er sprake van externe financiering door gemeente en overheid, hierdoor kunnen de kasstromen in een bepaalde periode afwijken van het normale patroon.
8. De personele lasten zijn gefixeerd op de bedragen van de jaarbegroting 2018 en zijn evenredig aangepast aan een stijging of daling van het leerlingaantal.

9. De kosten van onderhoud gebouwen is gebaseerd op in 2017 geactualiseerde meerjaren onderhoudsplan. Gebaseerd hierop wordt de jaarlijkse dotatie aan de voorziening onderhoud berekend. De werkelijke uitgaven worden jaarlijks ten laste van deze voorziening gebracht.
10. De overige lasten zijn gefixeerd op de bedragen van de begroting 2018.
11. De Bovenschoolse begrotingen evenals de begroting van het Bestuursbureau zijn gefixeerd op de getallen van de begroting 2018.

7.2.3 De onzekerheden binnen de MJR 2018-2021

1. De gehanteerde leerlingenprognose. Er kunnen zich ontwikkelingen voordoen waardoor de prognose in negatieve of positieve zin kan gaan afwijken.
2. De Rijksoverheid. Vooral de batenkant van de MJR wordt grotendeels bepaald door de Rijksinkomsten. Ervaring leert dat, mede door politieke besluitvorming, geldstromen in positieve of negatieve zin gaan afwijken. Regelgeving is op macroniveau bekend, maar wordt pas in de loop van de MJR-periode deels uitgewerkt in regelgeving. Op schoolniveau kunnen hierdoor verschillen gaan ontstaan met de aannames waarmee gewerkt wordt.
3. Bijdragen van de gemeentes. Vooral de sector PO is voor een aanzienlijk deel van de begroting afhankelijk van financiële regelingen van de gemeentes en zijn tevens afhankelijk van landelijk vastgesteld beleid dat via gemeentes moet worden uitgevoerd.
4. De toekomstige loonkostenontwikkeling is onduidelijk en ook de volledige dekking hiervan in de Rijksbijdragen is niet altijd vanzelfsprekend meer. In de MJR is het kostenniveau van oktober 2017 als uitgangspunt genomen.

7.2.4 De MJR

Onderstaand treft u een aantal meerjarenramingen aan van de organisatie SCO Delft e.o. en de diverse sectoren.

7.2.4.1 De MJR SCO Delft e.o.

Begroting 2018 SCO Delft e.o. Periode 2018-2021	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
3.1 Rijksbijdragen	29.109.298	29.264.385	29.598.244	29.646.636
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	490.490	365.490	365.490	365.490
3.5 Overige baten	650.976	540.536	528.936	533.006
3 Opbrengsten	30.250.764	30.170.411	30.492.670	30.545.132
4.1 Personeelslasten	24.175.762	24.175.968	24.442.775	24.466.657
4.2 Afschrijvingen	753.226	813.687	827.544	797.177
4.3 Huisvestingslasten	2.015.600	2.015.810	2.020.150	2.025.650
4.4 Overige lasten	2.882.306	2.610.527	2.613.278	2.612.232
4 Kosten	29.826.895	29.615.992	29.903.746	29.901.715
5.1 Rentebaten	10.000	10.000	10.000	10.000
5.3 Waardeveranderingen financiële vaste activa en beleggingen				
5.5 Rentelasten	10.000	10.000	10.000	10.000
5 Financiële baten en lasten	0	0	0	0
(Tussen) Resultaat	423.869	554.419	588.923	643.417
Taakstellende bezuiniging sector PO				
1% buffer/toevoeging reserve	290.000	290.000	295.000	295.000
Resultaat	133.869	264.419	293.923	348.417

Uit bovenstaande overzicht blijkt dat er sprake is van positieve exploitatieresultaten, die langzaam oplopen.

7.2.4.2 De MJR sector PO

Meerjarenraming sector PO				
	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
	Totaal scholen PO	Totaal scholen PO	Totaal scholen PO	Totaal scholen PO
3.1 Rijksbijdragen	10.578.795	10.637.160	10.718.586	10.806.309
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	428.990	328.990	328.990	328.990
3.5 Overige baten	405.976	295.536	283.936	288.006
3 Opbrengsten	11.413.761	11.261.686	11.331.512	11.423.305
4.1 Personeelslasten	9.158.682	9.126.918	9.193.446	9.243.570
4.2 Afschrijvingen	316.089	334.975	350.762	331.377
4.3 Huisvestingslasten	573.100	571.350	571.150	572.650
4.4 Overige lasten	1.244.899	1.117.769	1.106.448	1.113.512
4 Kosten	11.292.770	11.151.012	11.221.806	11.261.109
5 Financiële baten en lasten	0	0	0	0
1 Resultaat	120.991	110.675	109.705	162.197

De meerjarenraming van de sector PO vertoont in alle jaren een beperkt exploitatieoverschot.

Toelichting bij de grotere verschillen:

3.1 De rijksbijdragen

- De Rijksbijdragen zijn gecorrigeerd met de te verwachten ontwikkeling van de leerlingaantallen.
- De Rijksbijdragen zijn gecorrigeerd met de ontwikkelingen van de bekostiging Primair Onderwijs op basis van door de rijksoverheid gepubliceerde gegevens.

4.1 Personele lasten

- De personeelslasten zijn gecorrigeerd met de te verwachten ontwikkeling van de leerlingaantallen.

4.2 Afschrijvingslasten materiële vaste activa

- De afschrijvingslasten zijn gecorrigeerd op basis van de ingediende meerjarige investeringsplannen en het verloop van de lopende afschrijvingslasten.

7.2.4.3 De MJR sector VO

Meerjarenraming sector VO				
	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
	Tot. Scholen VO	Totaal scholen VO	Totaal scholen VO	Totaal scholen VO
3.1 Rijksbijdragen	18.462.835	18.559.557	18.811.990	18.772.659
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	36.500	11.500	11.500	11.500
3.5 Overige baten	226.500	226.500	226.500	226.500
3 Opbrengsten	18.725.835	18.797.557	19.049.990	19.010.659
4.1 Personeelslasten	15.017.076	15.049.050	15.249.325	15.223.083
4.2 Afschrijvingen	423.712	465.559	463.968	455.085
4.3 Huisvestingslasten	682.000	684.500	687.500	690.500
4.4 Overige lasten	2.300.169	2.154.704	2.169.979	2.160.772
4 Kosten	18.422.957	18.353.813	18.570.772	18.529.439
5 Financiële baten en lasten				
1 Resultaat	302.878	443.744	479.218	481.220

De meerjarenraming van de sector VO verloopt met een stijgend voordelig exploitatiesaldo.

Toelichting bij de grotere verschillen:

3.1 De rijksbijdragen

- De Rijksbijdragen zijn gecorrigeerd met de te verwachten ontwikkeling van de leerlingaantallen.
- De Rijksbijdragen zijn gecorrigeerd met de ontwikkelingen bekostiging Voortgezet Onderwijs van de VO op basis van door de rijksoverheid gepubliceerde gegevens.

3.5 Overige baten

- De afname van de overige baten wordt veroorzaakt door een te verwachten terugloop uit de baten Govak.

4.1 Personele lasten

- De personeelslasten zijn gecorrigeerd met de te verwachten ontwikkeling van de leerlingaantallen.

4.2 Afschrijvingslasten materiële vaste activa

- De afschrijvingslasten zijn gecorrigeerd op basis van de ingediende meerjarige investeringsplannen en het verloop van de lopende afschrijvingslasten.

4.4 Overige lasten

- Deze lasten nemen na 2018 iets af omdat er minder investeringen in onderwijsprojecten worden voorzien.

7.2.5 De MJR liquiditeitsbegroting

Meerjarige liquiditeitsbegroting 2018 - 2021					
	2018	2019	2020	2021	2022
Beginstand liquidemiddelen	3.212.649	2.558.185	3.571.458	4.186.415	4.709.771
Mutaties:					
Exploitatietekort/-overschot	-423.870	-554.419	-588.923	-643.417	
Kosten mobiliteitsvraagstuk sector PO					
Bouwkosten					
Af: Afschrijvingen	-753.226	-813.687	-827.544	-797.177	
Bij: Vervangingsinvesteringen	1.719.216	748.377	789.102	953.678	
Dotatie onderhoudsvoorziening	-550.000	-550.000	-550.000	-550.000	
Onttrekking onderhoudsvoorziening	662.344	156.456	562.408	513.610	
Saldo Mutaties	654.464	-1.013.273	-614.957	-523.306	

Uit de bovenstaande MJR-liquiditeitsbegroting blijkt dat in de jaren 2018-2021 op het gebied van liquiditeit geen problemen te verwachten zijn.

7.2.6 De MJR balans en kengetallen

Balans per 31/12 na resultaatbestemming

Balans per 31 december 201x

(na resultaatbestemming in euro's)

	2018	2019	2020	2021
Vaste activa				
Materiële vaste activa	4.848.915	4.783.605	4.745.163	4.901.664
Financiële vaste activa	0	0	0	0
Totaal vaste activa	4.848.915	4.783.605	4.745.163	4.901.664
Vlottende activa				
Vorderingen	832.490	832.490	832.490	832.490
Liquide middelen	2.558.185	3.571.458	4.186.415	4.709.721
Totaal vlottende activa	3.390.675	4.403.948	5.018.905	5.542.211
Totaal activa	8.239.590	9.187.553	9.764.068	10.443.875
Eigen vermogen	4.545.203	5.099.622	5.688.545	6.331.962
Voorzieningen	1.051.267	1.444.811	1.432.403	1.468.793
Kortlopende schulden	2.643.120	2.643.120	2.643.120	2.643.120
Totaal passiva	8.239.590	9.187.553	9.764.068	10.443.875

Uit bovenstaande tabel komt naar voren dat het eigen vermogen, zoals gewenst, de komende jaren toeneemt.

Kentallen		2018	2019	2020	2021 Formule	Grens
Liquiditeit		1,28	1,67	1,90	2,10 VA/KS	<75%
Solvabiliteit		55,16%	55,51%	58,26%	60,63% EV/TV	<30%
Kapitalisatiefactor		27,24%	30,45%	32,02%	34,19% TV/TB	10%-40%
Weerstandsvermogen		15,03%	16,90%	18,66%	20,73% EV/TB	<5%
Omschrijving						
Vlottende activa	VA					
Kortlopende schulden	KS					
Eigen Vermogen	EV					
Totale baten	TB					

Geconcludeerd kan worden dat de financiële kengetallen zich met uitzondering van de kapitalisatiefactor zich tussen of boven de grenswaarden bewegen. De kapitalisatiefactor beweegt zich langzaam richting de minimaal gewenste ondergrens.

De monitoring van de financiële activa is in handen van Rabobank Nederland. De directeur van het bestuursbureau heeft minimaal 2 keer per jaar overleg met deze partij.

7.2.7 Kengetallen personele bezetting in fte's en leerlingaantallen

kengetallen personele bezetting in FTE en leerlingaantallen				
Personele bezetting in FTE	2018	2019	2020	2021
Management/Directie	13,20	13,20	13,20	13,20
Onderwijzend Personeel	241,12	243,25	243,85	243,85
Overige Medewerkers	65,00	65,57	65,74	65,74
Totale personele bezetting	319,32	322,02	322,79	322,79
Leerlingaantallen	4.416	4.455	4.466	4.466

Zoals uit bovenstaande tabel blijkt is er sprake van een stabiele situatie.

Het bestuur zal de ontwikkeling van de prognose van de leerlingaantallen nauwlettend volgen en eventueel passende maatregelen treffen om het personeelsbestand kwalitatief en kwantitatief op het gewenste niveau te houden.

7.3 Risicobeheersing

Risico's beschouwen we in dit document niet als iets negatiefs dat zoveel mogelijk moet worden uitgebannen. Risicomanagement gaat niet alleen om het wegnemen van gevaren maar ook om het realiseren van kansen. Om kansen te kunnen realiseren brengen we in kaart wat er eventueel mis kan gaan om vervolgens beheersmaatregelen te nemen en bij de uitvoering goed de vinger aan de pols te houden.

7.3.1 Bronnen

De Q-rapportages zijn de voornaamste bronnen als het gaat om het identificeren van de financiële risico's. Verder verschijnen jaarlijks in oktober de interne jaarverslagen op de domeinen onderwijs en personeel waaronder de professionalisering. In deze verslagen wordt teruggeblikt op het voorafgaande schooljaar. Eveneens in oktober verschijnt voor beide sectoren de formatierealisatie, waarin de feitelijke werkelijkheid van het lopende schooljaar wordt geformuleerd en vergeleken met de formatieprognose zoals deze in mei is opgesteld. Met behulp van deze documenten worden ontwikkelingen en trends geïdentificeerd.

7.3.2 Timing en planning

Het CvB formuleert jaarlijks in november/december op basis van de genoemde bronnen een risicorapportage. Naast de interventies op de afzonderlijke risico's kan dan bij het opstellen van de begroting en in de aanloop naar de formatieprognose gebruik worden gemaakt van de inzichten en conclusies uit deze rapportage. Deze rapportage valt samen met Q3. In de Q-rapportages 1 en 2 zal vervolgens kort de stand van zaken op de genoemde risico's worden besproken. In het jaarverslag volgt dan de stand van zaken in de vorm van de verplichte risicoparagraaf. Vanaf 2017 stelt het CvB zo vroeg mogelijk na het begin van het kalenderjaar en voorafgaand aan de jaarrekening een financiële Q4 op. De op die manier verkregen inzichten worden meegewogen bij de opstelling van de nieuwe formaties (april).

7.3.3 Begripsdefiniëring

Als criteria voor het bepalen van de vraag of er sprake is van een risico hanteert het bestuur de noties *kwaliteit*, *continuïteit* en *identiteit*. Het bestuur spreekt van risico's als de kwaliteit, de continuïteit, de identiteit of een combinatie van deze factoren onder druk komt te staan of al staat.

Er is sprake van een groot risico als één van deze aspecten daadwerkelijk gevaar loopt. Uiteraard zijn deze noties in de praktijk niet altijd duidelijk van elkaar te onderscheiden en soms met elkaar vervlochten. Versterking van de kwaliteit zal vrijwel zeker een versterking van de continuïteit tot gevolg hebben zoals verlies van kwaliteit een bedreiging voor de continuïteit kan zijn. Belangrijk bij risicobeheersing is dat er binnen de gehele organisatie wordt gewerkt aan de cultuur van risicobewustzijn. Om te voorkomen dat er alleen maar in termen van risico's wordt gedacht, is er in de besprekingen met de algemene directie en de leiding op de verschillende locaties ook aandacht voor de kansen die soms met bepaalde risico's samenhangen. In de gewenste cultuur is er naast scherp inzicht in risico's en ook behoefte aan het identificeren van kansen.

7.3.4 Cultuur

Belangrijk bij risicobeheersing is dat er binnen de gehele organisatie wordt gewerkt aan de cultuur van risicobewustzijn. Dat houdt in dat er bewust en expliciet gesproken wordt over risico's waarbij de noties *zorg*, *probleem*, *risico* en *ongewenste ontwikkeling* regelmatig tegen elkaar worden afgezet. Dan gaat het ook om andere dan financiële risico's. De rest van de rapportage doet verslag van het gesprek zoals dat plaatsvindt tussen de algemeen directeuren en het CvB. De algemeen directeuren bespreken op hun beurt weer onderwerpen uit deze rapportage met hun directeuren en andere leidinggevenden. Zo wordt er gewerkt aan een cultuur van risicobewustzijn.

7.3.5 Relatie met vorige rapportage (bestuursverslag 2016)

In de vorige rapportage constateerde het CvB dat de vervangingskosten niet in lijn waren met de begroting. Inmiddels is dit wel het geval. Een ander opvallend punt is dat de veronderstelde terugloop op de locatie M/H, Obrechtstraat, dit jaar niet is uitgekomen. Verder constateert het CvB met tevredenheid de ontwikkelingen op het terrein van leidinggeven. Dat is vooral zichtbaar als het gaat om de professionalisering van de omgang met ziektevervangingen en de toenemende alertheid als het gaat om het risico van de overschrijding van budgetten.

7.3.6 Geconstateerde risico's

7.3.6.1 Financiële risico's

Risico	Korte analyse c.q. stand van zaken	(Voor) genomen maatregelen
1. Overschrijding kosten bouwprojecten		
Verbouw locatie Max Havelaar 2 ^o helft 2017	De kosten zijn t.o.v. de oorspronkelijke planning behoorlijk opgelopen als gevolg van de aantrekkende economie. De gemeente neemt de ophoging voor haar rekening m.u.v. een bedrag van € 50.000. Dit heeft een procedurele oorzaak. Er zijn geen aanwijzingen dat de bouwkosten zullen worden overschreven.	Zorgvuldige monitoring door de directie van het bestuursbureau. In 2018 zal de eigen bijdrage van € 50.000 worden teruggevorderd via de gangbare procedures.

2. Toenemende kosten MOP		
	Er is een nieuwe inventarisatie gemaakt van alle vragen en zorgen m.b.t. het onderhoud van de gebouwen. Het meerjarenonderhoudsplan is geactualiseerd. Deze actualisering toont voor de lange termijn een stevige lijst met noodzakelijke acties en de daarbij behorende kosten.	Zorgvuldige prioritering in de verschillende begrotingen. De reserves onderhoud (conform uitspraak accountant) op peil houden.
3. Toenemende kosten vervanging		
Sector PO	Er is nog steeds geen vermindering van het aantal langdurig zieken. In het VO zien we een daling in het PO echter een toename. Soms is er een relatie met ervaren werkdruk, globaal met name in de leeftijdsgroepen 30 – 45 en boven de 60; soms is er geen enkele relatie met werk. De vervangingskosten blijven onverminderd hoog. <i>Deze constatering uit 2016 blijft staan omdat het risico niet weg is maar ook moet worden opgemerkt dat de leidinggevenden bewuster acteren.</i>	Problematisering bij leidinggevenden en bewustwording beleid: sturen op gedrag; (herhaling) trainingen verzuimgesprekken; Verhogen budgetten vervanging begroting en formatie; Maatwerkafspraken;
Sector VO	Idem	Idem
4. Verlaging baten als gevolg van lagere instroom		
Na eerder gestage terugloop bij De Bron nu stabiliteit, geen groei bij De Ark (D) (Tanthof)	Vergrijzing van de wijk	Het proces om te komen tot samenvoeging in één school in de Tanthof is gestart. Beide scholen zijn per 1 augustus 2017 ondergebracht bij 1 directeur en de formaties zijn met elkaar verweven. Onderzoek naar de mogelijkheden van een campus samen met de andere besturen is gestart.
Snelle terugloop Rembrandtschool	Verhuizingen van een aantal gezinnen naar de nieuwe wijk Rijswijk-buiten; Te onduidelijk imago van de school; Eindtoets laag: slechte	Er is een kwalitatieve risico-analyse gemaakt (oktober 2017). Het plan van aanpak is besproken en vastgesteld. Vraagt extra investering. Kernwoorden:

	jaargroep; voorspellingen volgende groep minder optimistisch dan vorig jaar gedacht; Ook hier wellicht demografische effecten: minder aanbod.	Verbetering kwaliteit in algemene zin, inclusief imago, professionalisering en toekomstbeeld; Toekomst school wordt besproken i.r.t. de ontwikkelingen in de Tanthof.
5. Verhoging lasten als gevolg van te weinig kostenbewuste cultuur		
correctie lumpsum De Horizon	Administratieve onvolkomenheden m.b.t. de gewichtenregeling. Inmiddels is duidelijk (maart 2018) dat de kosten € 260.291 zijn.	Verwerkt in de cijfers 2017. Verbeterde afspraken op grond van verbeterde regelingen vanuit de overheid Administratieve afhandeling loopt. Er is bezwaar ingediend m.b.t. de conclusie ten aanzien van een aantal leerlingen. Bezwaar tegen de afhandeling is nog gaande (DUO).
Overschrijding budgetten bij onderdelen van de stichting	Gebrek aan overzicht bij enkele betrokkenen; Gebrek aan affiniteit bij financiële problematiek bij enkele betrokkenen; Het niet houden aan gemaakte afspraken door enkele betrokkenen. <i>Deze constatering uit 2016 blijft staan omdat het risico niet weg is maar ook moet worden opgemerkt dat de genomen maatregelen effect hebben en hebben gehad.</i>	Problematiseren, voortdurende analyses, gesprekken en casusbesprekingen CvB- alg.dir.; Verhelderen rollen en verwachtingen; Extra Handdruk VO; Verbeterde budgethoudersregeling; Verbetering aanlevering overzichten: Q-rapportages, risicorapportages; Actualiseren afspraken tussen CvB en alg. dir. Bevorderen "scherpte" bij personele en financiële administratie. Nieuw begrotingsprogramma.

7.3.6.2 Kwaliteit Algemeen

In beide onderwijssectoren blijft de toenemende druk op de financiën en op de tijd bestaan. Daarnaast merken we dat de externe verwachtingen - generaliserend gesproken – onverminderd

hoog blijven waardoor bijvoorbeeld de druk op de bijzondere leerlingenzorg groeit. Het CvB heeft zich in oktober 2017 mede daarom ook opgesteld achter de staking in het PO waar het niet alleen ging om een hoger salaris maar vooral om meer tijd te krijgen om aandacht aan de leerlingen te schenken.

Het blijft al met al steeds lastig om geld en tijd in te ruimen voor de noodzakelijke ontwikkeling van het onderwijs. Noodzakelijk omdat we in de deze ontwikkeling een voorwaarde zien voor het handhaven of verbeteren van de kwaliteit. In het overleg tussen CvB en algemene directie zoeken we continu (formatie, begroting, specifieke onderwerpen) naar balans tussen het omgaan met deze toenemende druk en de ruimte voor de vereiste en gewenste ontwikkelingen.

In oktober 2016 signaleerden we in de risicorapportage een tekort aan visie op en kennis van de inzet van ict. In beide sectoren (en in samenhang) is daarom het school- c.q. sectorplan uitgewerkt in een visienota, inclusief actieplan. In september 2017 heeft dit geleid tot een stichtingsbrede beleidsnotitie ICT die als kader dient voor de verdere concrete acties in de sectoren.

Vanaf het schooljaar 2016 – 2017 (dus voor het eerst in oktober 2017) maken de algemeen directeuren integrale schooljaarverslagen voor de eigen sector om zo de verantwoordelijkheid voor en het zicht op de kwaliteit van de eigen sector beter vorm te geven. De ontwikkelingen op de domeinen onderwijs en personeel zijn binnen de eigen sector explicieter met elkaar verbonden en in beeld gebracht. (Daarmee vervallen de schooljaarverslagen onderwijs en personeel zoals we die de afgelopen jaren kenden.)

Sector PO

Alle scholen beschikken over een zgn. basisarrangement. Vorig jaar vielen De Ark Delft en De Rembrandtschool op met onvoldoende eindresultaten. Er is in beide gevallen ingezet op een analyse en een plan van aanpak. Bij de Ark heeft dit tot een zeer goed resultaat geleid. Bij de Rembrandtschool is dit nog niet goed op gang gekomen vooral als gevolg van ziekte van de directeur waarna er enkele maanden een interim-directeur actief moest zijn. Vanaf 1 augustus 2017 is er een nieuwe directeur die inmiddels een probleemanalyse en een plan van aanpak heeft gemaakt.

Er is hard gewerkt aan de professionele cultuur in de sector en met de nodige resultaten. Een dergelijke verandering kost echter de nodige jaren. Zeker op de punten planvorming vanuit een lange termijnvisie en professioneel gedrag kan in het algemeen nog het nodige worden verbeterd om een structureel goede kwaliteit te waarborgen.

Sector VO

De kwaliteit in de sector VO is goed op orde. De opbrengsten in alle leerwegen zijn zonder meer goed. Ze zijn dat al jaren, er is dus sprake van een structureel goede kwaliteit. Alle leerwegen hebben een basisarrangement. Desondanks spelen er wel enkele factoren die de kwaliteit negatief kunnen beïnvloeden en waar de directie alert op is.

Zo is de afstroom op de locatie Molenhuispad van 1 HV naar 2M in 2017 relatief groot en waren de examenresultaten van de Havo in 2017 onder het gebruikelijk hoge niveau. Op deze locatie zijn de laatste jaren relatief veel ervaren docenten (en leidinggevendenden) vertrokken en een groeiende groep leerlingen vraagt extra aandacht (passend onderwijs). Dit alles impliceert uiteraard niet automatisch een aanslag op de kwaliteit maar het zijn wel punten van aandacht. Tegenover het vertrek van ervaren collega's staat overigens de komst van medewerkers met nieuwe en frisse inzichten die weer van betekenis kunnen zijn voor de onderwijsontwikkeling.

Op de Hof van Delft (mavo/havo, Obrechtstraat) wordt nu twee jaar op basis van een plan hard gewerkt om de onderwijscultuur positiever te maken en te professionaliseren (voor de noodzaak: zie eerdere analyses). Zo langzamerhand valt er op basis van de meetbare resultaten en tevredenheids-onderzoeken verbetering waar te nemen.

Op sc Delfland zal per 1 januari 2018 een nieuw vierjarig schoolplan in werking treden waarin de kwaliteitseisen zijn verwoord evenals de maatregelen om te komen tot de gewenste resultaten. Het is goed dat er op deze locatie na een aantal jaren met veel aandacht voor samenwerking, gebouw en organisatie weer meer ruimte is voor aandacht voor onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen.

Bestuursbureau

In het algemeen zijn we tevreden over de kwaliteit van de diensten van het bestuursbureau. Hoewel op onderdelen de kwaliteit nog kan en moet worden verbeterd. Aan het eind van het vorige schooljaar is een ervaren kracht met pensioen gaan en aan het eind van dit schooljaar zullen er twee collega's volgen. De directie van het bestuursbureau heeft een visienota opgesteld waarin voor de komende jaren drie doelen worden nagestreefd: verhoging van de kwaliteit, vergroting van de efficiency en verlaging van de kosten. De notitie is vastgesteld en wordt in goed overleg met het CvB uitgevoerd. Verder constateren we dat met name de druk op collega's met een unieke expertise hoog is en zorg geeft.

7.3.6.3 Continuïteit

Inleiding

De continuïteit van de organisatie is – uiteraard – sterk afhankelijk van de financiële situatie. De leerlingenaantallen vormen de voornaamste inkomstenbron en we zijn er bij gebaat om dit aantal zo stabiel mogelijk te houden. Als de leerlingenaantallen stabiel zijn, betekent dit echter nog niet dat de aan die aantallen gerelateerde inkomsten even stabiel zijn. Daarom eerst een opmerking over de bekostiging.

Bekostiging

Voor beide sectoren is er een CAO waarin o.a. afspraken met OCW zijn uitgewerkt. Dat geeft de nodige duidelijkheid. Daarnaast stonden er in de rijksbegroting voor 2017 bezuinigingen ingeboekt waarvan lange tijd onduidelijk bleef wat de impact was. Uiteraard is het op dit moment nog niet duidelijk wat de concrete betekenis van het nieuwe regeerakkoord is voor de bekostiging van de scholen.

Verder worden scholen en dus ook SCO Delft e.o. via andere routes (gemeentebegrotingen, oab-gelden, vsv-gelden, enz.) nog steeds geconfronteerd met soms forse (recent: de OAB-gelden) bezuinigingen. Daarnaast blijken er ook in 2017 weer onverwachte meevallers te zijn in de personele bekostiging. Door OCW wordt nog steeds gewerkt aan de herziening van de bekostiging, concept-plannen die vooralsnog nog steeds een bezuiniging impliceren. Kortom, de ontwikkelingen rondom en vanuit de bekostiging bepalen ons bij de blijvende noodzaak om conservatief te begroten en scherp te zijn op de uitgaven.

Begroting

Het niet halen van de begroting is in het algemeen gesproken een serieus risico. De begroting 2016 is gestart met een geaccepteerd tekort van ruim € 700.000. Uiteindelijk liet de jaarrekening van 2016 zien dat het tekort fors was opgelopen tot €1.100.000. terwijl in er 2017 nog rekeningen betaald moesten worden m.b.t. de nieuwbouw sc Delfland. Het resultaat van 2017 zou conform de begroting sluitend moeten zijn. Dat is gelukt. Daarmee is door de sectoren een belangrijke prestatie geleverd. Het uiteindelijke doel is niet het pure bezuinigen. Het gaat om scherpere in de bestedingen en het aanvullen van de reserves maar vooral ook om ruimte te maken voor de onderwijsinhoudelijke en personele prioriteiten die voortvloeien uit de schoolplannen.

Cultuur

Eerder is al gesproken over een gewenste cultuur waarin we ons bewust zijn van risico's. Risico's zijn niet altijd financieel maar ze zijn dat wel vaak. Het CvB constateert dat op het niveau van de beslissingen en de verwachtingen inmiddels een beter besef bestaat van de financiële mogelijkheden en onmogelijkheden. Er is verbetering zichtbaar in beide sectoren wat betreft een cultuur van financiële discipline, administratieve duidelijkheid en zorgvuldigheid. Het is echter nog onvoldoende aanleiding om alleen maar tevreden te zijn, als dit al ooit het geval mag zijn.

Bestuur en algemene directie werken voortdurend aan probleembesef, aan het actualiseren en verbeteren van de bestaande afspraken en aan het aanscherpen van de vereiste discipline. In het VO is onderzocht of en hoe er op het huidige aanbod aan onderwijs en activiteiten kan worden bezuinigd ten gunste van andere onderwijsinhoudelijke prioriteiten. De formatierealisatie 2017 – 2018 laat in dit opzicht een gunstig beeld zien.

Leerlingaantallen

Voor de korte termijn zijn er geen problemen. De verwachtingen voor de komende jaren is dat de sectoren als geheel stabiel blijven. Dat neemt niet weg dat de onzekerheid voor de langere termijn (in een licht krimpende markt met toenemend concurrentiegedrag) nog blijft bestaan.

PO	2013	2014	2015	2016	2017
De Ark Delft	117	120	117	114	109
De Ark Schipluiden	121	130	124	122	127
De Bron	260	251	236	229	232
De Horizon	315	247	246	281	289
De Rembrandtschool	210	203	201	177	161
Het Mozaïek	327	324	321	341	361
De Max Havelaarschool	377	392	408	417	416
Het Talent	221	238	253	259	299
Totaal	1948	1905	1906	1940	1984

Het totaal van het PO vertoont in 2017 een verdere groei. Na de stevige daling in 2014 en 2015 is de sector als geheel ruimschoots boven het niveau van 2013.

De terugloop in de Tanthof (De Ark, De Bron) is bekend (zie ook verder hieronder). De teruggang op de Rembrandtschool is fors. (Zie ook de opmerking over de risicoanalyse en het plan van aanpak).

VO	2013	2014	2015	2016	2017
Havo/Vwo	1602	1649	1681	1743	1742
Mavo/Havo	510	538	508	484	485
BBL/KBL	256	215	168	160	200
Totaal	2367	2402	2357	2387	2427

De verwachte stijging van de aanmeldingen voor de beroepsgerichte leerwegen blijkt uit te komen. Dat is een mooi resultaat. Op de locatie Molenhuispad is de jarenlange groei tot stilstand gekomen. Dat is conform de verwachting. Het vorig jaar uitgesproken vermoeden dat de locatie Obrechtstraat (Mavo/Havo) terug zal lopen tot 450 leerlingen komt vooralsnog niet uit. Dit wordt mede veroorzaakt door een relatief hoge afstroom van HV1 Mhp naar M/H en een relatief lage opstroom van H2 (Obrechtstraat) naar H3 Mhp. Met andere woorden: dit lijkt een eerder op een éénmalige combinatie van factoren dan op een trendbreuk.

Strategische dilemma's

Ontwikkelingen Tanthof

In de Tanthof zien we al jaren een geleidelijke krimp van de leerlingenaantallen. Eerder is besloten dat De Ark en De Bron samengevoegd zullen worden tot een nieuwe school. Op welke plek deze school komt is nog onduidelijk. De scenario's voor de Tanthof worden op dit moment door de gemeente onderzocht op de financiële en ruimtelijke haalbaarheid. Het eerste scenario is een gezamenlijke campus, samen met het openbaar en het katholiek onderwijs. Het inhoudelijke proces om te komen tot één school is inmiddels ver gevorderd. De precieze datum is afhankelijk van de directe financiële gevolgen van de opheffing van de Ark als nevenvestiging van de Rembrandtschool. Dat onderzoek loopt.

Concurrentie in het VO

Er zijn drie ontwikkelingen gaande die, naast demografische, op termijn een effect zouden kunnen hebben voor de leerlingenaantallen in het VO.

- De Vrije school (onderdeel van het Grotius College) groeit verder en trekt ook leerlingen van reguliere basisscholen;
- Het Grotius College heeft een aanvraag ingediend (en toegewezen gekregen) voor de komst van een internationale school voor VO.
- Het plan van de gemeente Pijnacker/Nootdorp om een school voor de beroepsgerichte leerwegen te realiseren (onderdeel van SCO Lucas) stuit vooralsnog op formele bezwaren maar is nog niet opgegeven.

Personele ontwikkelingen

Vervangingen

In beide sectoren zijn er collega's die om verschillende redenen moeten worden vervangen. Langdurige vervangingen i.v.m. ziekte hebben naast personele ook financiële consequenties. Vervangingen i.v.m. zwangerschap en ouderschapsverlof hebben vooral organisatorische. Bij alle vervangingen kan de kwaliteit in het geding zijn maar dat is niet altijd een gevolg.

Ten opzichte van vorig jaar is de langdurige vervanging in het VO afgenomen (ruim 7 fte naar ca. 3 fte) maar in het PO juist toegenomen (van 3 fte naar ca 8 fte). Uit analyse blijkt dat het in het algemeen niet een bepaalde leeftijdsgroep of locatie betreft. Wel springt de Max Havelaarschool er uit met 5 langdurig zieken, overigens niet allemaal als gevolg van werkdruk. Voor zover er wel sprake is van werk gerelateerd verzuim gaat het om ervaren werkdruk en om teleurstellingen wat betreft de niet te realiseren verwachting om op 65-jarige leeftijd met pensioen te kunnen gaan. Behalve dat er hierdoor extra druk bij anderen komt te liggen, is er uiteraard sprake van forse vervangingskosten. De algemene directie brengt in samenspraak met de locatiedirecteuren (PO) en teamleiders (VO) scherpste aan in de uitvoering van het beleid om ziekteverzuim tegen te gaan door trainingen en het goed en regelmatig doorspreken van casuïstiek.

Werkdruk

De werkdruk in het onderwijs is een landelijk thema. Ook in onze scholen is dit voelbaar en merkbaar. Een beperkt deel kan door ons zelf worden aangepakt. Het betreft dan verbeteringen die we kunnen samenvatten onder de noemer *professionalisering*. Daaronder verstaan we onder andere het duidelijk(er) zijn naar ouders wat er wel en wat er niet van school kan en mag worden verwacht. Veel valt echter niet te bepalen door het onderwijs zelf. Een groeiende zorg, direct gerelateerd aan de ervaren werkdruk is het effect van relatie- c.q. huwelijksproblemen onder ouders. Het aantal incidenten met directe en vervelende gevolgen voor de scholen neemt toe.

Arbeidsmarkt

In de sector PO zijn in augustus 2017 ruim 20 nieuwe collega's gestart en in de sector VO een kleine 30. Dat zijn forse aantallen en dat doet vermoeden dat het wel meevalt met de voorspelde tekorten. Zeker als we ons ook nog eens realiseren dat het in beide sectoren een goede mix betreft van startende en ervaren docenten. Dat neemt niet weg dat we ons uiteraard zorgen maken voor de komende jaren. Binnen het CvB en de algemene directie voeren we dit schooljaar geplande gesprekken over de vraag wat nodig is en wat we kunnen doen om te voorkomen dat we als stichting echt last krijgen van de komende tekorten. Binnen de sector PO vindt er bezinning plaats op de vraag wat vanuit kwaliteitsoogpunt wenselijk is en tot welk strategisch personeelsbeleid dit zou kunnen leiden. Samen met twee andere Perspectief-organisaties, Unicoz (VO en PO, Zoetermeer) en Scope (VO en PO, Alphen aan den Rijn), onderzoeken we of er mogelijkheden zijn om binnen onze eigen organisaties de interesse van Vwo leerlingen voor werken in het basisonderwijs te kunnen vergroten.

7.3.6.4 Identiteit

Inleiding

Identiteit is een risicofactor of wordt dat als de stichting en/of de afzonderlijke scholen een (te) vaag profiel hebben en daardoor onvoldoende bekend zijn in het voedingsgebied. Zonder hier al van echte risico's te spreken, willen we er toch enkele opmerkingen over maken. In het interne beleidsplan pr& communicatie 2017 – 2020 is de nodige aandacht besteed aan dit aspect.

Profileren

Vorig jaar is opgemerkt dat het VO soms kansen laat liggen om allerlei goede en opmerkelijke ontwikkelingen of resultaten goed voor het voetlicht te brengen. Dat geeft het risico van een onduidelijk profiel en kan effect hebben op de aanmeldingen. Op dit punt is in de PR van het VO (inclusief sc Delfland) wel het nodige verbeterd maar het blijft een onderwerp van nadrukkelijke aandacht. Het zit simpelweg niet in het dna van de sector VO om successen en goede prestaties snel voor het voetlicht te brengen.

Ook voor enkele PO-scholen geldt het risico van een mogelijk te vaag profiel. Aan het verduidelijken van profiel van De Horizon als Community School en de Max Havelaar als IKC wordt hard gewerkt. Ook de Rembrandtschool loopt het risico van een te vaag profiel. In de profilering van deze school ligt de prioriteit vooral bij de verbetering van de onderwijsinhoudelijke kwaliteit en de professionalisering van de cultuur.

CLD en sc Delfland als scholen met extra aandacht voor zorg

Ons VO staat in Delft e.o. bekend als een sector waarin de bijzondere leerlingenzorg en de persoonlijke aandacht over het algemeen goed is geregeld. Daarnaast is de basiszorg, zoals afgesproken binnen het kader van het samenwerkingsverband passend onderwijs, goed op orde en zeker in de beeldvorming vaak beter dan dat van andere scholen. Ten slotte experimenteert het CLD h/v met een zgn. structuurklas en krijgt sc Delfland relatief veel lwoo-leerlingen.

Al deze aandacht voor zorg is gerelateerd aan de onderwijsvisie als christelijke school en heeft een gunstig effect op de aanmeldingen. Tegelijkertijd blijft het risico van een te grote toeloop van leerlingen die bijzondere zorg nodig hebben en de soms te hoge verwachtingen van hun ouders. In de lopende tussentijdse evaluatie van het Passend Onderwijs (najaar 2017) is dit aspect expliciet een punt van bespreking.

Levensbeschouwelijke identiteit

Een belangrijk aspect van het profiel van de stichting en de afzonderlijke scholen is de levensbeschouwelijke identiteit. In het strategisch document is aangegeven dat de afzonderlijke scholen hun eigen profiel mogen of moeten hebben. Wij zijn, en willen dat ook zijn, een open christelijke organisatie. De situatie van bijvoorbeeld sc Delfland en De Horizon is alleen al door de leerlingenpopulatie sterk verschillend van die van de Mavo of De Ark Schipluiden. Dat vraagt om een andere invulling van de levensbeschouwelijke identiteit waarvoor er vanuit de stichting wel kaders moeten worden aangereikt. Wanneer zowel de stichting als de afzonderlijke scholen onduidelijk en vaag zijn over dit aspect maar zich wel presenteren als christelijk bestaat er kans op een geloofwaardigheidsprobleem. Tegen de achtergrond van de steeds verder gaande secularisering en de sterker wordende politieke roep om het afschaffen van het bijzonder onderwijs is dit wel een zorg.

Met behulp van verschillende projecten (o.a. Zin in Onderwijs, Positive Behaviour Support), commissies op sommige locaties, gesprekken in het kader van de onderwijsontwikkeling (o.a. de nieuwe school in de Tanthof), workshops (in het kader van de SCO-academie) en de formele en informele gesprekken zetten we ons in om ons te blijven profileren als christelijke scholen. Tegelijkertijd zullen we zeker in de aanloop naar een nieuw strategisch document (2019) een goede discussie moeten voeren rondom de vraag op welke wijze we in de nabije toekomst christelijke scholen willen zijn.

8. Rapportage Raad van Toezicht

8.1 Raad van Toezicht (RvT)

De RvT houdt toezicht op het beleid van het CvB. Naast het intern toezicht heeft de Raad ook de functie van adviseur en werkgever. Het verslagjaar 2017 is het eerste jaar waarin er sprake is van een eenhoofdig College van Bestuur.

In 2017 heeft de Raad vijf maal (regulier)vergaderd. Er is gesproken over onder meer de volgende onderwerpen: het toezichtskader voor de Raad, de kwaliteit van het onderwijs, integriteitscode, identiteit, financiële ontwikkeling van de instelling, risicomanagement en huisvesting. Hierbij is goedkeuring verleend aan de begroting, de meerjarenraming en het bestuursverslag. Tevens is hierbij toezicht uitgeoefend op de naleving van wettelijke voorschriften, de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen en de uitvoering van het strategisch beleid.

Aan het begin van het jaar heeft de Raad zonder aanwezigheid van de bestuurder vergaderd over het eigen functioneren. Op 30 juni 2017 tijdens de 'dag in het groen' (zie ook hierna) is een vervolg aan gegeven.

Binnen de RvT waren in 2017 drie commissies actief: de Auditcommissie, de commissie Onderwijs & Kwaliteit en de Remuneratiecommissie.

De Auditcommissie heeft in 2017 vijfmaal vergaderd. Aan de hand van kwartaalrapportages heeft de commissie de financiële ontwikkeling van de instelling gevolgd. Verder heeft in het voorjaar het keuzeprocés rond een nieuwe accountant plaatsgevonden die vervolgens door de Raad is aangesteld. Ook is de procuratieregeling voor de instelling opnieuw vastgesteld alsmede de begroting en het risicomanagement.

De Onderwijscommissie is van samenstelling gewijzigd in 2017. De Onderwijscommissie is in 2017 twee keer bij elkaar gekomen. Er is gesproken over de meetbare en merkbare kwaliteit van het onderwijs in zowel het primair onderwijs als het voortgezet onderwijs aan de hand van de jaarverslagen en in relatie tot de in het strategisch document gestelde (beleids)doelen.

Het gesprek met het College van Bestuur naar aanleiding van de jaarverslagen over 2016-2017 heeft om agenda technische redenen niet in 2017, maar begin 2018 plaatsgevonden.

De Remuneratiecommissie is in 2017 drie keer bij elkaar gekomen en heeft onder meer overleg gevoerd over het functioneren en presteren van het College van Bestuur en de invulling van de vacature bij de Raad van Toezicht.

Aan de hand van de rapportages van bovengenoemde commissies heeft de Raad van Toezicht geëvalueerd of het uitvoerend bestuur heeft gehandeld binnen de kaders van wet en regelgeving en het vastgestelde beleid van de stichting.

8.2 Samenstelling in 2017

De RvT is in 2013 met de vorming van SCO Delft e.o. in functie gekomen en conform de bij de fusie gemaakte afspraken grotendeels gevormd met leden vanuit de besturen van VPCVO en PCBO. Conform het vastgestelde rooster treden de van origine uit het bestuur van VPCVO en PCBO komende leden van de RvT terug en worden na een openbare werving o.b.v. het vastgestelde profiel nieuwe leden benoemd.

De RvT bestond in 2017 uit:

Naam	Jaar van aftreden	Functie	Nevenfuncties
Dhr. drs. P.G.M.C. (Peter) van Alphen (auditcie)	2017 (reglementair afgetreden per 31 december 2017)	Zelfstandig interim-manager/adviseur - Van Alphen Finance & Interimmanagement	Voorzitter/Penningmeester College van Kerkrentmeesters Hervormde Gemeente Wateringen Lid Raad van Commissarissen Woningcorporatie Arcade, Naaldwijk (tot 8-4-2017)
Dhr. drs. A. (Alex) Crezée (voorzitter, remuneratiecie)	2021 (reglementair herbenoemd in 2017)	Organisatieadviseur Turner	Docent Governance & Management Control Erasmus Universiteit Rotterdam
Mevr. Drs. A.J.M. (Alice) Geessinck (cie Onderwijs & kwaliteit)	2022*	Regiodirecteur bij de Koninklijke Aurisgroep	
Mevr. Mr. A. M.A.H. (Anneriet) van Rijn-Kruijzen (remuneratiecie)	2019*	Senior Compensation & Benefits Specialist, Robeco	
Mevr. Mr. G.M. (Geertje) Schilperoort-van der Weijde (cie onderwijs & kwaliteit)	2019*	Senior juridisch medewerker Kort Geding, Rechtbank Rotterdam	
Mevr. dr. J. (Joke) Snippe MBA MSc (auditcie)	2018*	Voorzitter College van Bestuur Marnix Academie	Lid van de Raad van Toezicht van mbo Rijnland Lid van de Adviesraad Beroepsonderwijs en Bedrijven van het CITO
Mevr. A.G. (Anita) van der Veen (cie onderwijs & kwaliteit)	2017 (reglementair afgetreden per 1 januari 2017)	Docent, coach en trainer bij ROC Mondriaan	WMO raadslid gemeente Pijnacker – Nootdorp Lid projectgroep Sportplatform gemeente Pijnacker – Nootdorp

* 1^e termijn / herbenoembaar

8.3 Verslag Raad van Toezicht (RvT)

De Raad vindt het voor het uitoefenen van haar taak van groot belang om ook regelmatig werkbezoeken af te leggen. Deze bezoeken geven een beeld van de gang van zaken in de scholen die onder de stichting vallen en het biedt een andere bron van informatie dan uit de verslagen naar voren komt. Voor de Raad vormen de werkbezoeken een waardevolle aanvulling en geven het werk als toezichthouder een extra kleuring. Bovendien vormt het voor de organisatie ook een blijk van interesse en betrokkenheid in het werk van de scholen.

In 2017 heeft de Raad diverse werkbezoeken afgelegd. Begin 2017 is een bezoek afgelegd aan de nieuwbouw van SC Delfland en in maart aan basisschool De Max Havelaarschool. Beide bezoeken gaven een goed beeld van hoe de onderwijspraktijk gestalte krijgt op de onderwijslocaties.

Vervolgens is in oktober een bezoek aan de basisscholen De Ark en De Bron, op de locatie De Ark, in Tanthof afgelegd. Tijdens dat bezoek heeft de Raad een indruk gekregen van de visie van de scholen op het samengaan van De Ark en De Bron, ook in het licht van de strategische doelen van de stichting én die de scholen zelf hebben geformuleerd.

In november heeft er een bijeenkomst plaatsgevonden waarin het Passend Onderwijs in de Stichting centraal stond. Tijdens deze bijeenkomst zijn de Raad van Toezicht, de Maatschappelijke Raad, een afvaardiging van de GMR PO en MR VO, de bestuurder, directeur PO en adjunct-directeur VO met elkaar in gesprek gegaan over het Passend Onderwijs in de Stichting en de ontwikkelingen op dat terrein.

Goed bestuur

Het intern toezicht en bestuur is ingericht volgens de principes van 'good governance' en in overeenstemming met de Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur. Dit betekent dat bestuur en toezicht gescheiden zijn door het model van een Raad van Toezicht (RvT) en een College van Bestuur (CvB).

De RvT heeft de werkgeversrol richting het CvB en beoordeelt het functioneren van het CvB. Daarnaast heeft de RvT de taak toezicht te houden op het presteren van de organisatie en de algemene gang van zaken. In een reglement van bestuur en toezicht zijn de onderscheiden rollen, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd.

De RvT kent geen bezoldiging, de leden van de RvT ontvangen een onkostenvergoeding van € 1.250,- per jaar.

De zelfevaluatie van de RvT heeft in januari 2017 plaatsgevonden. Het intern toezichtkader is verder ontwikkeld en vastgesteld in januari 2017.

In het verslagjaar heeft de werving plaatsgevonden voor een nieuw lid van de Raad van Toezicht. Hiertoe is een profiel opgesteld en heeft, na overleg met de medezeggenschapsraden, de werving plaatsgevonden van een nieuw lid, die zitting heeft genomen in de Onderwijscommissie.

Professionalisering Raad van Toezicht

Het is van groot belang dat de leden van de Raad zich regelmatig scholen in het toezichthouden. In juni heeft een zogenaamde Dag in 't Groen plaatsgevonden, een dag op een externe locatie. Deze dag stond in het teken van toezichthouden, onder de titel 'State of the art'. De dag stond onder leiding van een extern adviseur, gespecialiseerd in waarde gedreven leiderschap. In november is opnieuw een avond gewijd aan het toezichthouden, als vervolg op de dag in juni en een zelfevaluatie van de Raad van Toezicht. Ook deze avond stond onder leiding van de extern adviseur. Naast voornoemde professionaliseringsactiviteiten, zijn in onderstaande tabel de professionaliseringsactiviteiten van de afzonderlijke leden van de Raad opgenomen:

Naam	Professionaliseringsactiviteit:	
Dhr. drs. P.G.M.C. (Peter) van Alphen		
Dhr. drs. A. (Alex) Crezée (voorzitter)		
Mevr. Drs. A.J.M. (Alice) Geessinck	Training paradoxaal leiderschap	
Mevr. Mr. A.M.A.H. (Anneriet) van Rijn-Kruijsen		
Mevr. Mr. G.M. (Geertje) Schilperoort-van der Weijde		
Mevr. dr. J. (Joke) Snippe MBA MSc	Cursus Pro-actief toezichthouden van de VTOI-NVTK Academie	

Er is sprake van een eenhoofdig CvB, bestaande uit de heer drs. J.S. (Jogchum) Zijlstra. Het CvB bestuurt de stichting en is de werkgever voor alle medewerkers binnen de stichting. Het CvB is verantwoordelijk voor het presteren van de organisatie en haar scholen. Het CvB stelt in overleg met de algemene directie het strategisch beleid vast en faciliteert en stimuleert de scholen. SCO Delft e.o. is lid van de PO-Raad, de VO-Raad en Verus. SCO Delft e.o. onderschrijft de Code Goed Bestuur van de PO-Raad en voldoet aan de bepalingen van deze code evenals aan de lidmaatschapseisen van de VO-raad.

Het CvB en de directies worden ondersteund door een bestuursbureau. De heer Ph. (Flip) van Hoven, directeur Bestuursbureau, geeft leiding aan het bestuursbureau.

Raad van Toezicht

Voor het komend jaar, vanaf 2018, bestaat de Raad van Toezicht uit de volgende personen:
de heer drs. A. (Alex) Crezée, voorzitter
mevrouw mr. A. M.A.H. (Anneriet) van Rijn-Kruijsen, lid
mevrouw mr. G.M. (Geertje) Schilperoort-van der Weijde, lid
mevrouw dr. J. (Joke) Snippe MBA MSc, lid

Bijlage 1

Primair onderwijs

De Ark

Lepelaarstraat 1
2623 NW Delft
telefoon: 015-2610372
e-mail: deark@scodelft.nl
website: www.deark.nl
directeur: mw. W.A. van der Leeden

De Bron

Angolastraat 3
2622 EA Delft
telefoon: 015-2617670
e-mail: debron@scodelft.nl
website: www.debrondelft.nl
directeur: mw. W.A. van der Leeden

De Horizon locatie Brahmsslaan

Brahmsslaan 42
2625 BW Delft
telefoon: 015-256210
e-mail: horizon@scodelft.nl
website: www.horizondelft.nl
directeur: mw. N. Bolderheij

De Horizon locatie Poptahof

Poptahof Noord 448a
2624 RZ Delft
telefoon: 015-2561495
e-mail: horizon@scodelft.nl
website: www.horizondelft.nl
directeur: mw. N. Bolderheij

Het Mozaïek locatie Hof van Delft

Caspar Fagelstraat 65
2613 GV Delft
telefoon: 015-2144263
e-mail: mozaiek@scodelft.nl
website: www.mozaiekdelft.nl
directeur: mw. M.C. Wijshake

Het Mozaïek locatie Voordijkshoorn

Van Alkemadestraat 2
2614 EP Delft
telefoon: 015-2134622
e-mail: mozaiek@scodelft.nl
website: www.mozaiekdelft.nl
directeur: mw. M.C. Wijshake

Het Talent

Achterdijkshoorn 9
2635 MK Den Hoorn
telefoon: 015-2626285
e-mail: directie@cbshtalent.nl
website: www.cbshtalent.nl
directeur: mw. M. Faber

De Max Havelaarschool

Voorstraat 30
2611 JR Delft
telefoon: 015-2134619
e-mail: maxhavelaar@scodelft.nl
website: www.maxhavelaarschool.nl
directeur: dhr. D. van Konijnenburg

De Rembrandtschool

Rooseveltlaan 49
2625 GM Delft
telefoon: 015-2561988
e-mail: rembrandtschool@scodelft.nl
website: www.rembrandtschooldelft.nl

De Ark Schipluiden

St. Maartensregtplein 15
2636 GC Schipluiden
telefoon: 015-3808696
e-mail: directie@cbsdeark.nl
website: www.cbsdeark.nl

directeur: mw. A.A.M. van Kleef

directeur: mw. N. Bolderheij

Voortgezet onderwijs

sc Delfland

Van Bleyswijckstraat 72
2613 RT Delft
telefoon: 015-2000014
e-mail: info@chrlyceumdelft.nl
website: www.sc-delfland.nl
directeur: dhr. C.L. Barto

CLD – mavo/havo

Obrechtstraat 48
2625 XN Delft
telefoon: 015-2684370
e-mail: info@chrlyceumdelft.nl
website: www.chrlyceumdelft.nl
directeur: dhr. S. Belder

CLD – havo/vwo

Locatie Molenhuispad
Molenhuispad 1
2614 GE Delft
telefoon: 015-2684330
e-mail: info@chrlyceumdelft.nl
website www.chrlyceumdelft.nl
directeur: dhr. S. Belder

Bijlage 2

Jaarstukken 2017

Onderdeel Jaarrekening 2017

Jaarrekening 2017

SCO Delft e.o.



Delft
Naam
Contactpersoon
Adres

31 mei 2018
Stichting Christelijk Onderwijs Delft e.o.
Ph. Van Hoven
Postbus 2924
2601 CX Delft
015 - 2154881
ph.vanhoven@scodelft.nl
41145807

Telefoon
Email
KvK



INHOUDSOPGAVE

Grondslagen voor de jaarrekening	2017	84
Jaarrekening		
A.1.1	Balans per 31 december 2017 na resultaatbestemming	88
A.1.2	Staat van baten en lasten over 2017	89
A.1.3	Kasstroomoverzicht over het jaar 2017	90
A.1.4	Toelichting behorende bij de balans per 31 december 2017	91
	Model G1 en G2	95
	Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	96
A.1.5	Toelichting behorende bij de staat van baten en lasten over 2017	97
	Staat van baten en lasten over 2017 VO segmentatie	100
	Staat van baten en lasten over 2017 PO segmentatie	101
A.1.6	Verbonden partijen	102
A.1.8	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	103
	Voorstel resultaatbestemming 2017	106
Overige gegevens		
	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	107
	Overige gegevens - Gebeurtenissen na balansdatum	109



GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

Algemeen

Activiteiten

De organisatie is een school voor Voortgezet en Primair onderwijs te Delft (SCO Delft e.o.); de voornaamste activiteiten van onze stichting bestaan uit het begeleiden van leerlingen van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs en de leerlingen van het voortgezet onderwijs hun carrière af te laten sluiten met een diploma ieder op zijn of haar niveau.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening over 2017 is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is Richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften opgenomen.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel. Alle bedragen zijn in euro's.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Schattingswijziging

Ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud is een voorziening groot onderhoud gevormd. Deze voorziening is gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan, welke de te verwachten kosten over een reeks van jaren bevat. In 2017 is het MOP geactualiseerd.

Het actualiseren van het MOP heeft gevolgen voor de dotatie in het huidige en toekomstige verslagjaren. De jaarlijkse dotatie bedraagt € 550.000.

Financiële instrumenten

Algemeen

De stichting maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstellen aan renterisico's, kredietrisico's en liquiditeitsrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De stichting handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen over de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de stichting verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de kredietrisico's en marktrisico's.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Va
Re
accountants

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde.

Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname (op de eerste van de volgende gehele maand).

De bestede subsidies in verband met de aanschaf van (materiële) vaste activa worden gepassiveerd onder de overlopende passiva. Deze subsidies worden tijdsevenredig over de geschatte economische levensduur van deze activa ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud is een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen.

Het systeem van afschrijvingen is als volgt:

- Ict / copiers	5 jaar
- OLP en apparatuur Primair onderwijs	9 jaar
- Technische zaken en overige activa	10 jaar
- Glasvezel	15 jaar
- Installaties / machines gebouwen	15 jaar
- Meubilair	20 jaar
- Activeringsgrens	rond € 2.000 en hoger

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen en overlopende activa worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht.

Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Liquide middelen die niet ter directe beschikking staan worden verwerkt onder de vorderingen. Liquide middelen die gedurende langer dan 12 maanden niet ter directe beschikking staan van de stichting worden verwerkt onder de financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de algemene reserves en bestemmingsreserves gepresenteerd. De algemene reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de organisatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds. Het "Stichtingskapitaal" en de "Reserve Schoolfonds" zijn met eigen middelen, d.w.z. zonder subsidie van de overheid, opgebouwd.

Voorzieningen

Voorziening groot onderhoud

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

Spaarverlof

De voorziening spaarverlof is gevormd voor personeelsleden die gedurende 4 of meer schooljaren 60 klokuren hebben gespaard en dit in een aaneengesloten periode gaan opnemen. Dit betreft nog enkele personen.

LPB uren

De voorziening leeftijdsbewust personeelsbeleid (LPB) is gevormd voor personeelsleden die gedurende 4 schooljaren 50 klokuren hebben gespaard en dit in een aaneengesloten periode gaan opnemen. Indien langer dan 4 jaar wordt gespaard, wordt het eerdere spaartegoed in waarde gefixeerd (CAO 7.2.ii).

Uitgestelde beloningen

Op basis van Richtlijn 271 van de Raad voor de Jaarverslaggeving is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden.

De voorziening ambtsjubilea is gevormd ter dekking van de kosten van de jubileumgratificaties die op grond van de CAO dienen te worden betaald. De voorziening ambtsjubilea wordt geschat conform het onderzoek van de VOS/ABB uit 2007. Het destijds berekende gemiddelde van € 550,=, is verhoogd naar € 700,= in verband met ontwikkelingen in salaris en leeftijden van personeel.

Kortlopende schulden / Langlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Overlopende passiva

De overlopende passiva betreffen vooruit ontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder de andere kortlopende schulden zijn te plaatsen.

De bestede subsidies in verband met de aanschaf van (materiële) vaste activa worden gepassiveerd onder de overlopende passiva. Deze subsidies worden tijdsevenredig over de geschatte economische levensduur van deze activa ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht.



GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Bij de bepaling van het exploitatieresultaat gelden de volgende beginselen: lasten (en baten) zijn toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben.

Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten.

Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

Personeel

De stichting heeft een toegezegde-pensioenregeling. Deze regeling wordt gefinancierd door afdrachten aan de pensioenuitvoerder, te weten het bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord.

Ultimo 2017 (en 2016) waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie.

De dekkinggraad ultimo 2017 bedroeg 104,4%. De nieuwe strengere pensioenregels moeten de pensioenen stabiel maken.

Segmentatie

In de jaarrekening wordt een segmentatie van de staat van baten en lasten gemaakt in de segmenten primair onderwijs en voortgezet onderwijs.

Bij de verdeling van de staat van baten en lasten per operationele segment is aangesloten op de onderwijssector waarin de activiteiten worden uitgevoerd.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Ontvangen en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.



A 1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2017 (NA RESULTAATBESTEMMING)

		2017		2016	
		€	€	€	€
Vaste activa					
1.2	Materiële vaste activa		3.919.528		3.968.953
1.3	Financiële vaste activa		<u>0</u>		<u>0</u>
			3.919.528		3.968.953
Vlottende activa					
1.5	Vorderingen		687.293		627.939
1.7	Liquide middelen		<u>3.727.919</u>		<u>3.863.332</u>
			4.415.212		4.491.271
			<u>8.334.740</u>		<u>8.460.224</u>
Eigen vermogen					
2.1	Eigen vermogen		3.694.235		3.871.732
2.2	Voorzieningen		1.218.812		1.165.970
2.4	Kortlopende schulden		3.421.694		3.422.522
			<u>8.334.740</u>		<u>8.460.224</u>


 Van Ree Accountants
 heridentificatie

A 1.2 STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2017

	2017		Begroting 2017		2016	
	€	€	€	€	€	€
Baten						
3.1	Rijksbijdragen	28.705.729	27.967.429	27.680.830		
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	647.538	468.590	529.652		
3.5	Overige baten	1.254.233	761.150	1.349.900		
		<u>30.607.500</u>	<u>29.197.170</u>	<u>29.560.382</u>		
	Totaal baten	<u>30.607.500</u>	<u>29.197.170</u>	<u>29.560.382</u>		
Lasten						
4.1	Personeelslasten	24.460.923	24.149.163	23.938.316		
4.2	Afschrijvingen	714.955	697.240	640.488		
4.3	Huisvestingslasten	2.041.209	1.693.800	2.551.399		
4.4	Overige lasten	3.614.958	2.803.462	3.651.229		
		<u>30.832.045</u>	<u>29.343.664</u>	<u>30.781.432</u>		
	Totaal lasten	<u>30.832.045</u>	<u>29.343.664</u>	<u>30.781.432</u>		
	Saldo baten en lasten	-224.545	-146.495	-1.221.050		
5	Financiële baten en lasten	<u>47.047</u>	<u>55.000</u>	<u>207.326</u>		
	Taakstellende bezuiniging sector PO		100.000			
	Nettoresultaat	<u>-177.497</u>	<u>8.505</u>	<u>-1.013.724</u>		

Van Ree Accountants
 ter Klantengroep

ter klantschijf
Van Riel Accountants

A 1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2017 (OPGESTELD VOLGENS DE INDIRECTE METHODE)

	2017		2016	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Saldo baten - lasten		-224.545		-1.221.050
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	714.955		640.488	
- mutaties voorzieningen	<u>52.842</u>		<u>537.677</u>	
		767.797		1.178.165
Veranderingen in vlottende middelen:				
- vorderingen	-59.354		2.065.195	
- schulden	<u>-828</u>		<u>-4.196.045</u>	
		<u>-60.182</u>		<u>-2.130.850</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		483.070		-2.173.735
Ontvangen interest	15.883		134.656	
Betaalde interest	-12.532		-26.836	
verkoopwinst Fva	43.697		99.506	
		<u>47.048</u>		<u>207.327</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>530.118</u>		<u>-1.966.408</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-665.530		-1.478.155	
Investerings in financiële vaste activa			3.633.402	
		<u>-665.530</u>		<u>2.155.247</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>-665.530</u>		<u>2.155.247</u>
bestuursoverdracht De Ark Schipluiden 1-1-2016				245.260
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Mutatie liquide middelen		<u>-135.413</u>		<u>434.097</u>
Stand liquide middelen per 1 januari		3.863.332		3.429.235
Stand liquide middelen per 31 december		<u>3.727.919</u>		<u>3.863.332</u>
Mutatie liquide middelen		<u>-135.413</u>		<u>434.097</u>

Stand liquide middelen per 1 januari
 Stand liquide middelen per 31 december
 Mutatie liquide middelen

ter verificatie
 Reek Accountants

A 1.4 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

1.1	Materiële vaste activa	Aanschaf- prijs	Cumula- tieve afschrij- vingen	Boek- waarde per 1 januari	Inves- teringen	Des- investeringen/ herwaarde- ringen	Afschrij- vingen	cumulatieve aanschafprijs per 31 december	cumulatieve afschrijving per 31 december	Boek- waarde per 31 december
1.1.2	Inventaris en apparatuur	12.320.356	8.351.403	3.968.953	665.530	0	714.955	12.985.886	9.066.358	3.919.528
	Totaal	12.320.356	8.351.403	3.968.953	665.530	0	714.955	12.985.886	9.066.358	3.919.528

De stichting is juridisch eigenaar van de schoolgebouwen.

Het economisch claimrecht van de gebouwen en terreinen ligt bij de Gemeente Delft.

De WOZ waarde peildatum 2017 is 31.261.000



SCO Delft e.o.

- 1.5 **Vorderingen**
- 1.5.1 Debiteuren
- 1.5.2 Vordering Ministerie OCenW
- 1.5.3 Overige vorderingen
- 1.5.4 Vooruitbetaalde kosten

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	0	39.671
	485.853	451.174
	39.959	14.250
	161.481	122.844
Totaal vorderingen	<u>687.293</u>	<u>627.939</u>

De looptijd van de debiteuren is korter dan één jaar. Er is geen sprake van dubieuze debiteuren

- 1.7 **Liquide middelen**
- 1.7.1 Kasmiddelen
- 1.7.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen
- Totaal liquide middelen**

	2.137	2.654
	3.725.782	3.860.678
Totaal liquide middelen	<u>3.727.919</u>	<u>3.863.332</u>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking van SCO Delft e.o.



A 1.4 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

2.1 Eigen vermogen	Saldo			Saldo	
	1 januari		Resultaat	Overige mutaties	31 december
	2017				2017
	€	€	€	€	€
2.1.1 Stichtingskapitaal (privaat)	337.265		0		337.265
2.1.2 Algemene reserve (publiek)	2.895.497		-187.326	0	2.708.171
2.1.3 Bestemmingsreserve (publiek)					
Personeel*	0	0	0	0	0
Baporeserve	176.112	0	0	0	176.112
2.1.4 Bestemmingsreserve (privaat)					
Reserve schoolfonds	462.858		9.828	0	472.686
Totaal eigen vermogen	3.871.732	0	-177.497	0	3.694.235

* De bestemmingsreserve personeel is bedoeld als buffer bij fluctuaties in het leerlingenaantal en bij bijzondere personeelssituaties, zoals outplacement, vervroegde uittreding van andere bijzondere regelingen. Een deel van de reserve personeel wordt gereserveerd ten behoeve van de verzekering binnen de stichting Perspectief in verband met de beëindiging van de deelname aan het vervangingsfonds. De personeelsreserve, met uitzondering van de Bapo, is samengevoegd in de Algemene reserve. Na de uitloop van de oude Bapo zal deze personeelsreserve toegevoegd worden aan de Algemene reserve. De reserve schoolfonds zijn middelen van het Primair onderwijs verkregen van de ouders. Het saldo wordt ingezet als buffer voor toekomstige tekorten en ten behoeve van ouders die niet in staat zijn de ouderbijdrage te betalen. (dit betreft vooral activiteiten gefinancierd voor excursies en kamp).

2.2 Voorzieningen	Stand per		Onttrekkingen		Stand per	Kortlopend	Langlopend
	1 januari	Dotaties	2017	Vrijval			
	2017	2017	2017	2017	2017	< 1 jaar	> 1 jaar
	€	€	€	€	€	€	€
2.2.1 Personeelsvoorzieningen							
spaarverlof en LBP uren	233.181	84.401	22.612		294.971	8.000	286.971
jubilea	273.718	40.000	28.726		284.992	41.000	243.992
2.2.2 Overige voorzieningen (onderhoud)	659.071	330.000	350.222		638.849	487.656	151.193
Totaal	1.165.970	0	454.401	401.559	0	1.218.812	536.656
							682.156

De personeelsvoorzieningen zijn als volgt opgebouwd:

Jubilea	284.992
Spaarverlof	51.085
Spaarverlof LBP uren VO	243.886
	<u>579.963</u>

De voorziening jubilea is opgebouwd volgens de norm € 700,- per fulltime fte.

Het spaarverlof LBP uren is nieuw sinds 2016. Dit betreft een opbouw van 3 jaren. Het primair onderwijs zet die uren direct in en worden niet gespaard.

De overige voorziening bestaat uit groot onderhoud. De voorziening voor onderhoudskosten is gevormd voor periodiek onderhoud dat dient te worden verricht op de gebouwen.

A 1.4 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE BALANS PER 31 DECEMBER 2017

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2017	31-12-2016
		€	€
2.4.1	<i>Crediteuren</i>	585.009	638.791
2.4.2	<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>		
	Loonheffing	<u>982.936</u>	<u>1.016.999</u>
	Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	982.936	1.016.999
2.4.3	<i>Schulden terzake van pensioenen</i>	291.154	255.049
2.4.4	<i>Overige kortlopende schulden en overlopende passiva</i>		
	Vooruit ontvangen ouderbijdrage/technasium	130.206	87.945
	Vooruit ontvangen detachering	0	122.387
	Vooruit ontvangen subsidies OCenW	110.626	318.659
	Vooruit ontvangen subsidies Gemeente	28.451	0
	Vakantiegeld en -dagen/bindingstoelage	725.659	746.664
	Overige	<u>567.653</u>	<u>236.028</u>
	Totaal overige kortlopende schulden en overlopende passiva	<u>1.562.595</u>	<u>1.511.683</u>
	Totaal kortlopende schulden	<u><u>3.421.694</u></u>	<u><u>3.422.522</u></u>

Model G Specificatie posten OCenW**G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule**

Omschrijving	Bedrag toewijzing	Datum	Ontvangen t/m verslagjaar	Kenmerk	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Project samen leren	1.600.000	december-13	1.600.000	592747-1	J	
Lerarenbeurs 15LQ	10.317	september-17	10.317	853067-1	N	6.016
Lerarenbeurs 01GX	65.833	september-17	65.833	851990-01	N	38.402
LOF15-0511	28.458	juni-16	28.458	1009935	N	9.486
LOF15-0294	6.426	juni-16	6.426	1009935	N	2.142
LOF schoot Uiterkamp	1.516	juli-17	1.516	8351800275	J	
zij-instroom	20.000	mei-17	20.000	842578-01	J	
LOF R Toonssen	37.173	december-17	37.173	LOF17-0053	N	25.545
subs. aanvraag KOVL	5.000	juli-17	5.000	KOLV17106	J	
d.str vmbo-havo	24.500	november-17	24.500	DMBO18156	N	24.500
promotiebeurs Boels	120.600	18-12-2013	48.240	23007023	N	72.360
lenteschool	14.000	juni-17	14.000	lenzo17136	J	

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule**G2a Aflopend per ultimo verslagjaar**

Omschrijving	Bedrag toewijzing	Datum	Ontvangen t/m verslagjaar	Totale lasten	Te verrekenen ultimo verslagjaar
--------------	----------------------	-------	---------------------------------	------------------	-------------------------------------

G2b Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Bedrag toewijzing	Datum	Ontvangen in verslagjaar	Lasten in verslagjaar	Totale lasten 31-12-2017	Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar 2018
--------------	----------------------	-------	-----------------------------	--------------------------	-----------------------------	---

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Door de voormalige Vereniging is een contract aangegaan voor kopieermachines t/m 12-2017.
Het contract omvat een bedrag van € 4.200 per jaar. De firma is Ricoh.

Door de Stichting worden ruimten van het pand basisschool De Ark, Max Havelaar en Het Mozaïek te Delft verhuurd.
Het bedrag op jaarbasis is plus minus € 114.000 en wordt jaarlijks geïndexeerd. Dit kan ieder jaar variëren.
De looptijd van deze contracten zijn jaarlijks doorlopend met een opzegtermijn van 3 maanden.

De Stichting SCO Delft e.o. heeft een contract voor boeken en lesmateriaal. (Iddink Voortgezet Onderwijs B.V.)
Het huidige contract loopt af op 30 april 2019 en omvat een jaarbedrag van € 600.000

Het huurcontract voor het bestuursbureau is afgesloten met Peter Hageman en loopt t/m juni 2021. € 57.000 jaarbasis

De stichting SCO Delft e.o. heeft een contract (stilzwijgend) voor schoonmaak voor 1 jaar voor een bedrag van € 155.000.
Dit contract (Molenhuispad) is afgesloten met Effectief Groep (EG West BV).
Voor het bestuursbureau is het jaarbedrag € 10.000,=.

Ten behoeve van ICT heeft SCO Delft e.o. een contract afgesloten met een totaal bedrag ad. € 142.000 op jaarbasis.
Dit contract loopt t/m april 2017 en is afgesloten met Buyitdirect, wordt ieder jaar stilzwijgend verlengd.

In 2016 hebben we een contract (jaarlijks doorlopend) met Heutink ICT afgesloten voor onderhoud ict totaal pakket.
Dit bedrag is jaarlijks rond de € 60.000,=.
Met 3 partijen is in mei 2014 het contract getekend n.a.v. Europese aanbesteding.
Het contract is afgesloten voor 3 jaar en wordt elk jaar nu stilzwijgend verlengd.

Op grond van de regeling onvoorzien gevallen bij invoering vereenvoudigde bekostiging voortgezet onderwijs wordt een vordering op OCW opgenomen ter hoogte van de op balansdatum bestaande schuld aan het personeel inzake de tot en met december opgebouwde vakantie-aanspraken én de op balansdatum verschuldigde afdracht pensioenpremies en loonheffing over de maand december, met een voorgeschreven maximum van 7,5% over de personele bekostiging. De schuld op balansdatum bedraagt € 1.710.390. Het maximale bedrag dat als vordering kan worden opgenomen, bedraagt € 1.579.853.



A 1.5 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER HET JAAR 2017

	2017		Begroting 2017		2016	
	€	€	€	€	€	€
3.1 Rijksbijdragen						
3.1.1 Rijksbijdragen OCW						
Lumpsum bijdrage personeel	21.064.704		20.401.957		19.992.571	
BSM bijdrage (materieel)	<u>3.283.507</u>		<u>3.211.876</u>		<u>3.235.192</u>	
		24.348.211		23.613.833		23.227.763
3.1.2 Rijksbijdragen OCW (diverse)						
Geoormerkte OCW subsidies	1.725.374		100.160		66.913	
Niet-geoormerkte OCW subsidies	2.024.078		4.253.435		4.020.096	
3.1.3 Ontvangen doorbelasting Rijksbijdrage Samenw.	608.066		364.470		366.058	
		<u>4.357.517</u>		<u>4.353.595</u>		<u>4.453.067</u>
Totaal rijksbijdragen		<u><u>28.705.729</u></u>		<u><u>27.967.429</u></u>		<u><u>27.680.830</u></u>
3.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies						
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies						
Gemeentelijke bijdrage zorg	274.566		295.567		434.226	
Overige gemeentelijke bijdragen	<u>372.972</u>		<u>173.023</u>		<u>95.426</u>	
		<u>647.538</u>		<u>468.590</u>		<u>529.652</u>
Totaal overheidsbijdragen		<u><u>647.538</u></u>		<u><u>468.590</u></u>		<u><u>529.652</u></u>
3.5 Overige baten						
3.5.1 Medegebruik/lockers		145.462		120.500		112.373
3.5.2 Ouderbijdragen	276.346		254.500		284.413	
Baten schoolfonds	<u>194.796</u>		<u>166.300</u>		<u>191.998</u>	
		471.142		420.800		476.411
3.5.4 Werkweken	277.430		0		266.202	
Boeken en materialen	3.027		2.000		3.188	
Detachering personeel	143.732		164.500		246.296	
Premievergoeding	20.360		0		16.775	
Overige	<u>193.080</u>		<u>53.350</u>		<u>228.655</u>	
		<u>637.629</u>		<u>219.850</u>		<u>761.116</u>
Totaal overige baten		<u><u>1.254.233</u></u>		<u><u>761.150</u></u>		<u><u>1.349.900</u></u>

A 1.5 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER HET JAAR 2017

	2017		Begroting 2017		2016	
	€	€	€	€	€	€
4.1 Personeelslasten						
Brutolonen en salarissen	18.630.889		23.178.373		18.629.309	
Sociale lasten	2.265.263		0		2.260.136	
Pensioenpremies	2.611.089		0		2.179.794	
Af: Uitkeringen	<u>-369.106</u>		<u>-160.000</u>		<u>-396.261</u>	
4.1.1 Lonen en salarissen		23.138.135		23.018.373		22.672.978
Mutatie personele voorzieningen	124.401		0		209.887	
Personeel niet in loondienst	356.476		368.740		266.954	
Overige personele lasten	<u>841.911</u>		<u>762.050</u>		<u>788.497</u>	
4.1.2 Overige personele lasten		<u>1.322.788</u>		<u>1.130.790</u>		<u>1.265.338</u>
Totaal personeelslasten		<u><u>24.460.923</u></u>		<u><u>24.149.163</u></u>		<u><u>23.938.316</u></u>
Het aantal Fte's per 31-12-2017 bedraagt: 337 (per 31-12-2016: 343)			totaal fte's		2017	2016
			OP		269	272
			OOP		53	55
			Dir		15	16
4.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa						
4.2.2 Inventaris en apparatuur		<u>714.955</u>		<u>697.240</u>		<u>640.488</u>
Totaal afschrijvingen		<u><u>714.955</u></u>		<u><u>697.240</u></u>		<u><u>640.488</u></u>
4.3 Huisvestingslasten						
4.3.1 Huur	190.135		135.750		207.438	
4.3.3 Onderhoud	330.000		330.000		509.000	
4.3.4 Energie en water	268.969		275.750		263.149	
4.3.5 Schoonmaakkosten	511.288		543.500		561.435	
4.3.6 Heffingen	35.277		29.500		41.078	
4.3.7 * Overige	691.795		364.050		953.396	
4.3.8 Bewaking	<u>13.745</u>		<u>15.250</u>		<u>15.903</u>	
Totaal huisvestingslasten		<u><u>2.041.209</u></u>		<u><u>1.693.800</u></u>		<u><u>2.551.399</u></u>

Dit betreft voornamelijk uitgaven voor verbouwingen voortgezet onderwijs (dit betrof 2016).

A 1.5 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER HET JAAR 2017.

	2017		Begroting 2017		2016	
	€	€	€	€	€	€
4.4 Overige lasten						
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	748.659		549.500		640.743	
4.4.2 Inventaris, apparatuur ict en leermiddelen	617.465		594.050		706.655	
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	0		0		0	
4.4.4 Overige* PR / samen leren	274.026		342.642		491.945	
4.4.5 Begeleiding en zorg	93.796		57.480		127.245	
4.4.6a Overige onderwijs uitgaven	585.019		141.240		457.277	
4.4.6b Lasten schoolfonds PO	445.697		350.300		397.308	
4.4.7 Boeken en leermiddelen PO	850.296		768.250		830.056	
		<u>3.614.958</u>		<u>2.803.462</u>		<u>3.651.229</u>
*Dit bedrag omvat ook het project samen leren (€ 193.211), naast PR en Werving.						
accountantskosten 2017		2017	2017		2016	
4.4.1.1.1 controle van de jaarrekening		28.132	24.000		34.811	
4.4.1.1.2 andere controle werkzaamheden						
4.4.1.1.3 fiscale advisering						
4.4.1.1.4 andere niet controle diensten		545			3.630	
5 Financiële baten en lasten						
5.1 Rentebaten	15.883		80.000		134.656	
5.2 Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	43.697				99.506	
5.4 Rentelasten	<u>12.532</u>		<u>25.000</u>		<u>26.836</u>	
Totaal financiële baten en lasten		<u>47.047</u>		<u>55.000</u>		<u>207.326</u>

Staat van baten en lasten over 2017 VO segmentatie

	2017		Begroting 2017		2016	
	€	€	€	€	€	€
Baten						
3.1	Rijksbijdragen	17.805.414	17.568.586	17.052.153		
3.1.3	Ontvangen doorbelasting Rijksbijdrage Samenw.	177.622		75.083		
3.2	Overige overheidsbijdragen en - subsidies	68.090	99.242	151.236		
3.5	Overige baten	738.701	401.500	910.440		
		<u>18.789.827</u>	<u>18.069.328</u>	<u>18.188.914</u>		
	Totaal baten	<u>18.789.827</u>	<u>18.069.328</u>	<u>18.188.914</u>		
Lasten						
4.1	Personeelslasten	15.346.285	15.078.756	15.083.830		
4.2	Afschrijvingen	404.045	379.596	339.082		
4.3	Huisvestingslasten	1.256.720	949.000	1.758.180		
4.4	Overige lasten	2.099.934	1.588.976	2.065.550		
		<u>19.106.983</u>	<u>17.996.328</u>	<u>19.246.642</u>		
	Totaal lasten	<u>19.106.983</u>	<u>17.996.328</u>	<u>19.246.642</u>		
	Saldo baten en lasten	317.157-	73.000	1.057.728-		
5	Financiële baten en lasten	23.524	27.500	103.663		
	Nettoresultaat	<u>293.633-</u>	<u>100.500</u>	<u>954.065-</u>		

A 1.5 TOELICHTING BEHORENDE TOT DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER HET JAAR 2017

Staat van baten en lasten over 2017 PO segmentatie

	2017		Begroting 2017		2016	
	€	€	€	€	€	€
Baten						
3.1	Rijksbijdragen	10.292.249	10.398.844	10.262.619		
3.1.3	Ontvangen doorbelasting Rijksbijdrage Samenw.	430.444		290.974		
3.2	Overige overheidsbijdragen en - subsidies	579.448	369.348	378.415		
		-	-	-		
3.5	Overige baten	515.532	359.650	439.460		
		<u>11.817.673</u>	<u>11.127.842</u>	<u>11.371.468</u>		
	Totaal baten	<u>11.817.673</u>	<u>11.127.842</u>	<u>11.371.468</u>		
Lasten						
4.1	Personeelslasten	9.114.639	9.070.406	8.854.486		
4.2	Afschrijvingen	310.910	317.644	301.406		
4.3	Huisvestingslasten	784.489	744.800	793.219		
4.4	Overige lasten	1.515.024	1.214.486	1.585.679		
		<u>11.725.062</u>	<u>11.347.336</u>	<u>11.534.790</u>		
	Totaal lasten	<u>11.725.062</u>	<u>11.347.336</u>	<u>11.534.790</u>		
	Saldo baten en lasten	92.611	-219.494	-163.322		
5	Financiële baten en lasten	23.524	27.500	103.662		
	Taakstellende bezuiniging sector PO		100.000			
	Nettoresultaat	<u>116.135</u>	<u>-91.994</u>	<u>-59.659</u>		

A 1.6 VERBONDEN PARTIJEN

Naam:	Juridische vorm:	Statutaire zetel:	Code activiteiten:	Eigen Vermogen 31-12-2017	Resultaat 2017	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Stichting beheer t.b.v. de exploitatie van de scholencombinatie Delfland	Stichting	Delft	4.overige	n.b.	n.b.	n.v.t.	50%	n.v.t.
Stichting samenwerkingsverband VO Delfland		Delft	4.overige	n.b.	n.b.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Stichting passend Primair Onderwijs Delft, Den Hoorn, Schipluiden en Pijnacker-Nootdorp		Delft	4.overige	n.b.	n.b.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Stichting Perspectief, Stichting Interne Arbeidsmarkt Christelijk Voortgezet Onderwijs Zuid-Holland		Alphen a/d Rijn	4.overige	n.b.	n.b.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Stichting Pool West		Nootdorp	4.overige	n.b.	n.b.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.



B12 WNT-verantwoording 2017

Per 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op SCO Delft e.o. Het voor SCO Delft e.o. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2017 € 153.000.

De klassenindeling (E) is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	6
Gemiddeld aantal studenten	3
Gewogen aantal onderwijssoorten	4
Totaal aantal complexiteitspunten	13

Het bezoldigingsmaximum in 2017 voor SCO Delft e.o. is € 153.000. Het weergegeven individuele WNT-maximum is berekend naar rato van de omvang (en voor de topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het individuele WNT-maximum voor de leden van het Toezichthoudend Bestuur bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 maanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

Bezoldiging topfunctionarissen

- 1a *Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking. Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.*

Bedragen x € 1	Drs. J. S. Zijlstra
Functiegegevens	CvB
Duur dienstverband in 2017	1/1 -31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja
Individueel bezoldigingsmaximum	€ 153.000
Bezoldiging	
Beloning	€ 118.950
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.691
<i>Subtotaal</i>	€ 135.641
/- onverschuldigd betaald bedrag	
Totaal bezoldiging 2017	€ 135.641

Gegevens 2016

Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (fte)	1,0

Bezoldiging 2016

Beloning	€ 105.756
Belastbare onkostenvergoedingen	
Beloningen betaalbaar op termijn	<u>€ 14.345</u>

Totaal bezoldiging 2016 € 120.101

Geen overschrijding van de norm

De heer W. Schut is per 31-12-2016 met pensioen gegaan.

1d Topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder

Vermelding alle toezichthouders zonder dienstbetrekking

Raad van Toezicht	Drs. A. Crezée	Dr. J. Snippe MBA MSc	Drs. P. G. M. C. van Alphen	Mr G.M. Schilperoort- v/d Weijde	Mr. A. M. A. H. van Rijn - Kruijssen	A.J.M. Geessinck
Functie	Voorzitter	lid	lid	lid	lid	lid
aanvang functievervulling	1-1-2013	1-5-2014	1-1-2013	7-9-2015	7-9-2015	1-5-2017
einde functievervulling						
aantal kalendermaanden voor 2017	12	12	12	12	12	0
aantal kalendermaanden in 2017	12	12	12	12	12	8

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2017 geen ontsluitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dient te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

	2017	
	€	€
Netto resultaat over het jaar 2017		-177.497
Bestemming van het netto resultaat:		
Toevoeging schoolfonds		9.828
Toevoeging algemene reserve PO		106.307
Onttrekking algemene reserve VO		-293.633
Resultaat Stichting SCO Delft e.o.		-177.497
Resultaat kostenplaatsen		
Molenhuispad	951.018	
Obrechtstraat	218.499	
Juniusstraat	-1.316.206	
Bestuursbureau	-46.591	
Bovenschool Voortgezet onderwijs	-100.353	
Resultaat VO		-293.633
Het Talent	3.978	
Het Mozaïek	47.885	
Max Havelaar	61.612	
De Horizon	-166.411	
Rembrandt	1.708	
De Ark	-68.941	
De Bron	7.395	
De Ark Schipluiden	16.886	
Bovenschool Primair onderwijs	202.195	
Resultaat PO		106.307
Resultaten schoolfonds		
Het Talent	3.372	
Het Mozaïek	1.631	
Max Havelaar	-3.661	
De Horizon	1.206	
Rembrandt	2.285	
De Ark	4.354	
De Bron	-1.564	
De Ark Schipluiden	2.206	
Saldo schoolfonds		9.828

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.





Van Ree Accountants
Verkeerskade 10
3721 XZ Dordrecht
T 078 652 2200
F 078 652 2201
E info@vanree.nl
W www.vanree.nl

SCO Delft e.o.

Kengetallen SCO Delft e.o.	2017	2016	2015	2014	2013	2012
totale baten	30.667	29.795	28.936	30.113	28.811	27.548
totale lasten	30.845	30.808	29.361	29.557	28.699	27.373
exploitatieresultaat	-177	-1.014	-425	555	112	175
Eigen vermogen	3.694	3.872	4.667	5.092	4.587	4.475
Totaal vermogen	8.335	8.460	12.887	10.427	11.218	10.448
Solvabiliteitsratio	44,32%	45,76%	36,21%	48,84%	40,89%	42,82%
Liquiditeit	129,04%	131,23%	80,00%	93,65%	116,24%	124,18%
Rentabiliteit	-2,13%	-11,98%	-3,30%	5,32%	0,39%	0,64%
Weerstandsvermogen	12,05%	13,24%	16,13%	16,91%	15,92%	16,24%
Kapitalisatiefactor	27,18%	28,87%	44,54%	34,63%	38,94%	37,93%
Rijksbijdrage / totale baten	93,60%	92,91%	92,05%	87,99%	91,68%	92,04%
Personele lasten / totale lasten	79,30%	77,70%	77,06%	76,83%	79,48%	78,14%
Materiele lasten / totale lasten	20,70%	22,30%	22,94%	23,17%	20,52%	21,86%
leerlingen per 1 oktober						
VO	2.427	2.401	2.357	2.402	2.367	2.275
Vavo	4	13	8	7	9	5
Instroom hogere jaars VO	56	65	41	49	40	60
Lwoo	64					
Instroom 1ste jaars VO	479	454	430	453	501	432
leerlingen per 1 oktober						
PO	1.984	1.934	1.906	1.905	1.948	1.875
slaagpercentages Vmbo	94	97	96	88	91	97
slaagpercentages Havo	81	92	96	96	91	88
slaagpercentages Vwo	92	97	95	94	94	89
Personele bezetting						
OP	269	272	261	268	265	262
OOP	53	55	50	53	49	49
Directie	15	16	14	10	12	12
Totaal fte	337	343	325	331	326	323
Totaal man	137	149	138	138	138	126
Totaal vrouw	322	313	300	309	324	309
Totaal personen	459	462	438	447	462	435
Ziekteverzuim VO	4,27%	5,27%	3,50%	5,39%	5,15%	5,10%
Ziekteverzuim PO	9,04%	7,31%	5,70%	5,63%	5,94%	5,64%
Onbevoegde docenten VO	17	11	16	20	24	30
Onbevoegde docenten PO	geen	geen	geen	geen	geen	geen
					Grenswaarden OCenW	
Solvabiliteit	Eigen vermogen / Totaal vermogen				< 30%	
Liquiditeit	Vlottende activa / schulden korte termijn				< 75%	
Rentabiliteit	Winst / Totaal vermogen				< 0	
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen / Totale baten inclusief financiële baten				< 5%	
Kapitalisatiefactor	Totaal kapitaal exclusief gebouwen / totale baten				10% - 40%	