



# Bestuursverslag 2019

# Inhoud

Voorwoord .....	3
Introductie format .....	3
1. Het schoolbestuur.....	4
1.1 Organisatie .....	4
1.2 Profiel .....	7
1.3 Dialoog .....	8
2. Verantwoording beleid .....	9
2.1 Onderwijs & kwaliteit.....	9
2.2 Personeel & professionalisering .....	12
2.3 Huisvesting & facilitair .....	14
2.4 Financieel beleid .....	15
2.5 Risico's en risicobeheersing .....	18
3. Verantwoording financiën .....	19
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief.....	19
Leerlingen.....	19
FTE.....	20
3.2 Staat van baten en lasten en balans .....	20
Staat van baten en lasten .....	20
Balans in meerjarig perspectief .....	24
3.3 Financiële positie .....	25
Kengetallen .....	25
Bijlage 1 Overzicht scholen .....	27
Bijlage 2 Verslag RvT .....	27
Bijlage 3 Verslag GMR .....	30

# Voorwoord

Voor u ligt het zesde bestuursverslag van de Vereniging voor Christelijk Basisonderwijs in Noardwest Fryslân over het verslagjaar 2019.

De vereniging telt zeventien scholen voor basisonderwijs in de gemeenten Harlingen (2), Waadhoeke (14) en Leeuwarden (1). Het bestuur is naast het bevoegd gezag van het onderwijs ook bestuur van de Stichting Kinderopvang Noardwest Fryslân.

In dit bestuursverslag verantwoordt het bestuur van de Vereniging CBO Noardwest Fryslân, een private organisatie, zijn handelen en de inzet van publieke middelen ten behoeve van het christelijk primair onderwijs in voornoemde gemeenten.

Met dit jaarverslag legt het bestuur van de VCBO Noardwest Fryslân verticaal verantwoording af naar het ministerie van OCW, de gemeenten en horizontaal naar de ouders, de eigen werknemers, de RvT en de (G)MR.

Na verkregen goedkeuring van de Raad van Toezicht en vaststelling door het bestuur wordt dit bestuursverslag en de gecomprimeerde jaarrekening op de website geplaatst, zodat ook ouders en overige belangstellenden hiervan kennis kunnen nemen.

Het bestuur van CBO Noardwest Fryslân geeft hiermee uitvoering aan het uitgangspunt zich publiekelijk te verantwoorden conform de code Goed Bestuur.

Voor vragen of opmerkingen kunt u zich wenden tot het verenigingskantoor, waarvan de adresgegevens in hoofdstuk 1 zijn opgenomen.

## Introductie format

Het bestuursverslag vormt samen met de jaarrekening het jaarverslag van het bestuur. Dit format is in een werkgroep van bestuurders en controllers opgesteld. Het bevat op compacte wijze een verantwoording over het verslagjaar. Er zijn verschillende wettelijke kaders die aangeven wat in het bestuursverslag opgenomen moet worden.

Voor 2019 zijn de politiek- en maatschappelijke thema's:

- Strategisch Personeelsbeleid
- Passend Onderwijs
- Allocatie van middelen naar schoolniveau
- Werkdruk
- Onderwijsachterstanden

De kaders zijn vrij ruim. Hoe binnen deze kaders verantwoording moet worden afgelegd door een schoolbestuur is daardoor niet altijd duidelijk. Dit format geeft een volledig, maar bondig kader. Het helpt om de doelen van het afgelopen jaar eenvoudig te evalueren.

Het eerste hoofdstuk bevat generieke informatie over het bestuur.

Het tweede hoofdstuk blikt terug op de resultaten van het beleid van het verslagjaar.

Het derde hoofdstuk bevat een toelichting op de financiële situatie van het bestuur.

De belangrijkste functie van het verslag is verantwoorden. Het is onderdeel van de eigen verantwoordingscyclus. Dit maakt het eigen bestuur, de scholen, het intern toezicht en de (gemeenschappelijke) medezeggenschap tot de belangrijkste doelgroepen.

Scherpere keuzes hebben als resultaat een duidelijker verslag. Met daarin alle onderdelen waarover volgens de wet verantwoord moet worden.

Het College van Bestuur,

Dhr. P. Sybesma MES  
directeur – bestuurder

Dhr. W. Reitsma  
directeur – bestuurder

# 1. Het schoolbestuur

## 1.1 Organisatie

### 1.1.1 Contactgegevens

De Vereniging voor Christelijk Basisonderwijs Noardwest Fryslân (CBO-NWF) zetelt in Franeker. Het College van Bestuur van de vereniging is bevoegd gezag van de onder haar beheer staande zeventien scholen in de gemeenten Harlingen, Waadhoeke en Leeuwarden, zoals vermeld in de bijlage.

Naam:	Vereniging voor christelijk basisonderwijs in Noardwest Fryslân
Bestuursnummer:	42656
Postadres:	Postbus 180, 8800 AD Franeker.
Bezoekadres:	Academiestraat 30, 8801 LJ Franeker.
Overige gegevens:	T 0517 – 391081 E <a href="mailto:info@cbo-nwf.nl">info@cbo-nwf.nl</a> W <a href="http://www.cbo-nwf.nl">http://www.cbo-nwf.nl</a>

### 1.1.2 Overzicht scholen

De vereniging kenmerkt zich als een traditionele organisatie en de scholen staan het jaarklassensysteem voor. Er is geen school met een bijzonder profiel. Naast christelijke scholen zijn er ook scholen voor samenwerkingsonderwijs, met oog voor de christelijke- en de openbare identiteit. In een aantal kernen staan scholen als enige school in die kern. Het open toelatingsbeleid draagt er aan bij dat onze scholen open staan voor alle gezindten.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de zeventien scholen met een verwijzing naar de schoolwebsite en de website scholenopdekaart.nl.

### 1.1.3 Contactpersoon

Voor vragen naar aanleiding van het bestuursverslag kunt u contact opnemen met

Naam:	P. Sybesma
Functie:	Lid College van Bestuur
Tel.nr:	0517 – 391232

### 1.1.4 Juridische structuur

Bij de oprichting op 1-1-2014 is gekozen voor de verenigingsvorm, in aard de meest democratische organisatiestructuur. De oudste rechtsvoorganger kent een traditie vanaf 1857.

De leden bezoeken in een lange reeks van jaren zelden de ledenvergaderingen. Tijdens de algemene vergadering 2019 hebben de leden het bestuur opgeroepen een onderzoek in te stellen naar de omzetting van de rechtspersoon naar een stichting.

De huidige vereniging is opgericht op 1-1-2014 en staat ingeschreven bij de **Kamer van Koophandel** Friesland onder nummer **59649054**.

### 1.1.5 Governance Code

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

Het bestuur handhaaft deze code onverkort.

Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een

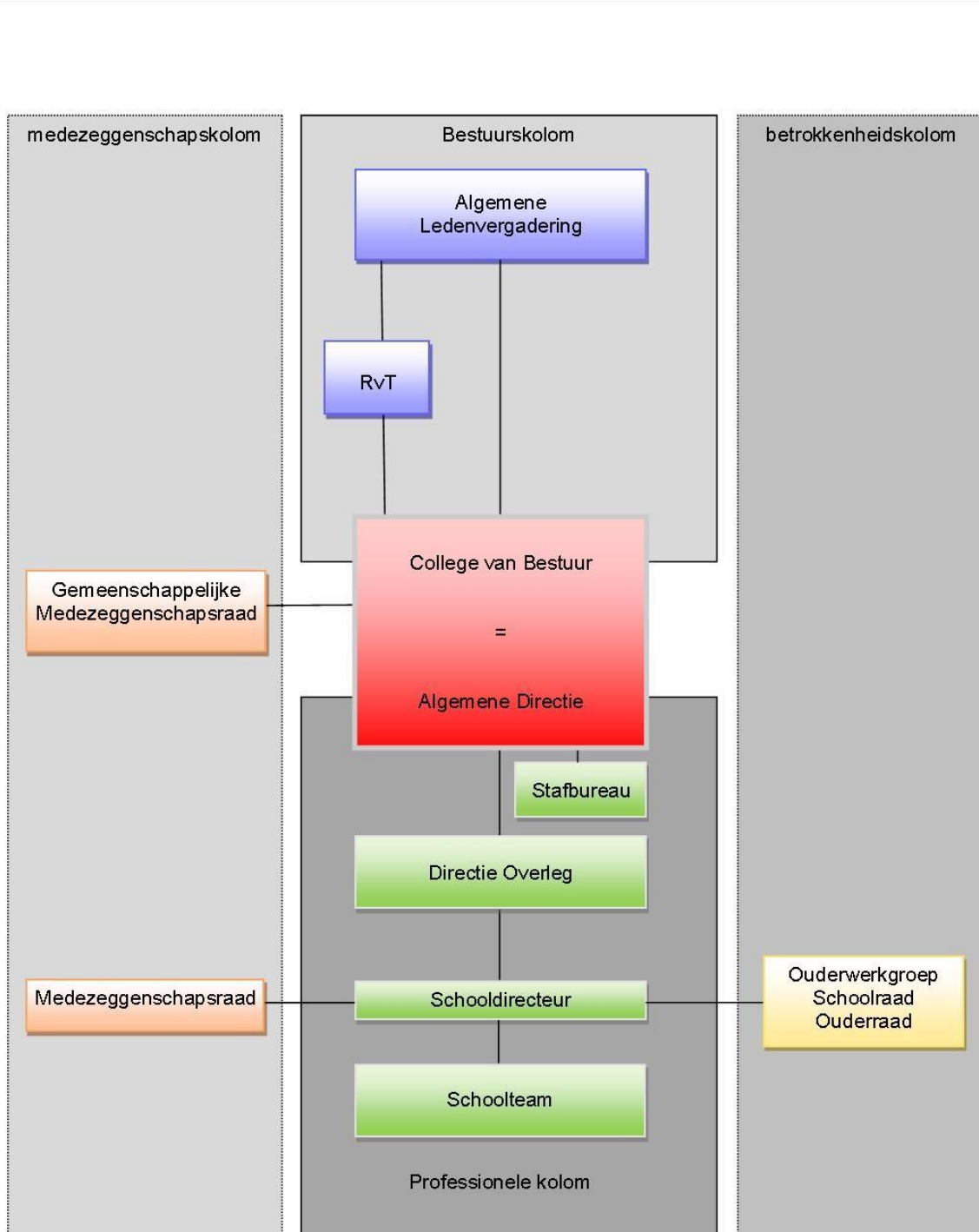
- [Management statuut](#)
- [Bestuursstatuut](#)

### 1.1.6 Organisatiestructuur

Hoewel er sprake is van een Vereniging met een algemene vergadering, de statutair meest belangrijke besluiten zijn voorbehouden aan het bestuur na verkregen goedkeuring van de Raad van Toezicht. De algemene vergadering beperkt zich tot de verkiezing van de leden van de RvT, overigens op bindende voordracht van de RvT (coöptatie). Feitelijk opereert de vereniging hiermee als een stichting.

Het College van Bestuur verbindt de professionele kolom (scholen) met de bestuurskolom. Daarnaast functioneren de medezeggenschapsraden en een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Op schoolniveau is ruimte voor betrokken ouders in een ouderwerkgroep, schoolraad of ouderraad voor met name uitvoerende en ondersteunende taken.

In schema:



### 1.1.7 Functiescheiding

De functionele scheiding van bestuur en intern toezicht blijkt, zoals aangegeven in het organogram, uit een College van Bestuur (bestuur) en Raad van Toezicht (intern toezicht) die werken volgens een two-tier model.

### 1.1.8 Bestuur en Intern Toezicht

De bestuurlijke verantwoordelijkheid is een collegiale verantwoordelijkheid, in het bestuur is geen hiërarchie aangebracht. De bestuurders hebben elk een eigen portefeuille.

Naam: Pyt Sybesma MES  
Lid CvB  
▪ Geen nevenfuncties  
Portefeuille: Algemene Zaken, Financiën en Huisvesting, Kinderopvang

Naam: Willem Reitsma  
Lid CvB  
▪ Penningmeester Prot. gemeente Terpoarte (Deinum, Boksum, Blessum)  
Portefeuille: Identiteit, Onderwijs en Personeel, Zorg

De Raad van Toezicht bestaat uit

Dhr. Mr. P. Stehouwer Voorzitter RvT Advocaat	Dhr. Drs. T. de Jager Lid auditcommissie RvT Project- en domeincontroller Food & Dairy • Onbezoldigd bestuurder Coöp Vereniging Nieuwe Energie Oranjewijk te Leeuwarden.
Mw. J. Westerveld Lid remuneratiecommissie RvT HR specialist bij Accell Nederland	Dhr. D. Westerhof Lid remuneratiecommissie RvT Docent geweld en gevaarsbeheersing/operationeel begeleider bij de politie.
Dhr. T. Bonnema Lid auditcommissie RvT Manager Markt en Klant Bouwvereniging • Onbezoldigd bestuurslid vereniging voor dorpsbelang Tzummarum – Firdgum.	Mw. H. Niehof Lid RvT Docent onderzoeker NHL Stenden Hogeschool, verpleegkunde. Docent Open Universiteit
Mw. J. Van der Meer Lid RvT Docent in opleiding ROC Friese Poort • Onbezoldigde Penningmeester diaconie PKN Terpoarte	

In bijlage 2 is het verslag van de Intern Toezichthouder opgenomen.

### 1.1.9 (Gemeenschappelijke) medezeggenschap

Aan elke school is een medezeggenschapsraad verbonden. Deze raden verantwoorden zich aan de lokale schoolgemeenschap via de eigen website en het ouderportaal.

Op organisatieniveau is een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad ingesteld met 14 leden. In deze raad zijn niet alle scholen vertegenwoordigd.

De verslagen worden via de verenigingsite verspreid.

In bijlage 3 is het jaarverslag van de GMR opgenomen.

## 1.2 Profiel

### 1.2.1 Missie & visie

#### Visie

In de scholen moet de grondslag vertaald worden naar en betekenis krijgen voor de onderwijskundige praktijk.

Gebaseerd op de christelijke identiteit gelooft de vereniging dat ieder kind uniek en waardevol is. De inspanningen van de vereniging richten zich dan ook op een veilig, liefdevol en respectvol schoolklimaat. Op deze manier hoopt de vereniging dat de kinderen via onderwijs en ondersteuning van persoonlijkheidsontwikkeling een ononderbroken groei doormaken en vaardigheden ontwikkelen die hen in staat stellen bij hen passend onderwijs te volgen. De vereniging streeft ernaar dat de kinderen zich in de maatschappij een zelfstandige en positief-kritische plaats kunnen verwerven, waarbij zij het zicht op de ander niet verliezen.

De kinderopvang in eigen beheer sluit aan bij de missie van de vereniging. Dit biedt extra kansen voor het bestrijden van onderwijsachterstanden.

#### Missie

De vereniging streeft er naar om vanuit de grondslag, vorm en inhoud te geven aan kwalitatief goed onderwijs en opvoeding in waarden en normen.

### 1.2.2 Kernactiviteiten

De kernactiviteit is de instandhouding van scholen voor christelijk basisonderwijs en scholen voor samenwerkingsonderwijs in het verzorgingsgebied Noardwest Fryslân.

Om een ononderbroken groei door te maken en vaardigheden te ontwikkelen is de voorschoolse periode, de peuteropvang, en naschoolse activiteiten (naschools leren) een pré. Dit is mede een reden dat de vereniging een aparte rechtspersoon heeft opgericht voor de kinderopvang in eigen beheer. Het bevoegd gezag van de vereniging is tevens bestuur voor de stichting Kinderopvang Noardwest Fryslân. Hiermee worden voorwaarden geschapen voor de vorming van kindcentra, één organisatie voor onderwijs, dagopvang, peuterspeelzaal/voorschool, buitenschoolse opvang en overige activiteiten in het kade4r van opvoeding, ontwikkeling en ontspanning van kinderen.

### 1.2.3 Strategisch beleidsplan

Er is voor de planperiode 2019 – 2023 een nieuw strategisch plan gemaakt op basis van de kernwaarden

Ontwikkeling en groei

Bezieling en passie

Vertrouwen

Meerdere geledingen, stakeholders, waren betrokken bij de totstandkoming van dit plan: input van schoolteams via de directeur, de medezeggenschapsraden, de GMR, de staf, het directeuren overleg en de Raad van Toezicht.

Het Strategisch Plan heeft de titel 'Vaste waarden en Vernieuwing' meegekregen. De uit te werken thema's zijn:

- Identiteit, naast de hedendaagse invulling van de 'C' ook aandacht voor andere godsdiensten en andersdenkenden.
- Onderwijsaanbod, meer dan rekenen en taal (cognitie) maar ook andere onderwijsaccenten durven leggen die niet door Cito worden afgetoetst.
- Duurzaamheid, aandacht voor het milieu en natuur. Mede vanuit het rentmeesterschap voor de aarde.
- Ouders betrekken bij het onderwijs en de ontwikkeling van de kinderen (portfoliogesprekken en 'omgekeerde oudergesprekken') naast het actief participeren bij schoolse activiteiten. Ouderbetrokkenheid.
- Integrale KindCentra, ontwikkelen van een doorgaande lijn met onze partner, Stichting Kinderopvang Noardwest Fryslân. Verbinden van kinderopvang met het onderwijs tot één doorgaande lijn.
- Verbinding met de gemeenschap. De scholen van CBO NWF gaan de verbinding aan met hun omgeving, gemeenschapszin bevorderen. Van ouderenzorg tot sporten, maar ook bijdragen aan de gemeenschap.

De uitwerking van het SP 19-23 is anders dan in voorgaande jaren uitgewerkt in een poster en een film.

[De poster](#) toont de ontwikkelpunten op een creatieve manier en sluit aan bij de film, **DIT ZIJN WIJ!**

Tien kinderen acteren in [de film](#) over dezelfde thema's en laten zo zien wie we zijn: een dijk van een organisatie.

### 1.2.4 Toegankelijkheid & toelating

Binnen de scholen van CBO Noardwest Fryslân is ruimte voor meerdere identiteiten. Dit vloeit voort uit de instandhouding van (informele) samenwerkingsscholen, ontstaan uit fusies van een christelijke- met een openbare school. Ook zijn onze dorpsscholen breed toegankelijk en kennen de scholen een open toelatingsbeleid. De scholen van de vereniging kennen een open toelatingsbeleid en gaan respectvol om met anders- en niet gelovigen.

### 1.3 Dialoog

Naast de directe belanghebbenden (ouders, leerlingen, medewerkers) heeft de vereniging en hebben de scholen contact met gemeenten, overige instellingen voor kinderopvang, het regionale vervolgonderwijs, lokale sport- en cultuur verenigingen, samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs, Jeugdzorg etc.)

Belanghebbende organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog
Leerlingen	Leerlingenraad per school, schoolse aangelegenheden
Ouders	Ouderbetrokkenheid, gericht op de ontwikkeling van de kinderen
Medewerkers	Periodiek informeren via nieuwsbrief, scholingsbijeenkomsten, individuele gesprekken
Gemeenten	Formeel overleg <ul style="list-style-type: none"><li>• OOGO voor de huisvesting</li><li>• LEA, o.a. VVE beleid</li><li>• Jeugdbeleid w.o. jeugdzorg, logopedische screening e.d.</li></ul> Informeel overleg <ul style="list-style-type: none"><li>• Periodiek overleg met de portefeuillehouder</li><li>• Overleg raadsleden, specifieke onderwerpen</li></ul>
Kinderopvang	Gesprekken gericht op het afstemmen van de doorgaande ontwikkelingslijn en het aanbod van buitenschoolse activiteiten
Voortgezet Onderwijs	Aansluiting PO – VO algemeen Opzet projecten betreffende techniek en meertaligheid
Lokale verenigingen	Gebruik maken van de expertise bij lokale sport-, muziekverenigingen en overige culturele instellingen.
SWV Fryslân	Met name gericht op de bekostiging.

### Klachtenbehandeling

In 2019 zijn bij het bestuur geen schriftelijke klachten binnengekomen.

Indien belanghebbenden een klacht indienen wordt deze klacht voor door onze vertrouwenspersoon met betrokkenen besproken. Dit leidt er vaak toe dat de klacht in goed overleg en naar ieders tevredenheid wordt opgelost.

Soms lukt dat niet. In dat geval wordt conform [de klachtenregeling](#), de klacht ter kennis gebracht van de Landelijke Klachtencommissie.



## 2. Verantwoording beleid

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

### 2.1 Onderwijs & kwaliteit

#### 2.1.1 Onderwijskwaliteit

Het CvB van de vereniging CBO Noordwest Fryslân definieert haar onderwijskwaliteit als volgt:

De onderwijskwaliteit is voor het bestuur de kwaliteit van het onderwijs dat op een scholen gegeven wordt. Veel dingen zijn meetbaar, bijv. via toetsresultaten, maar niet alleen het meetbare is belangrijk. De onderwijskwaliteit omvat daarom niet alleen het effectief aanleren van kennis en vaardigheden, maar ook het vormen van kinderen tot zelfstandige, zelfverantwoordelijke personen, waarbij naar de mening van het bestuur, naast cognitieve aspecten, ook ruime aandacht aan levensbeschouwing, cultuur, creativiteit, muziek en beweging moet worden geschonken.

Dat is wat Cito niet meet en vaak niet in cijfers en scores is uit te drukken.

Op welke manier heeft het bestuur zicht op onderwijskwaliteit?

Het bestuur gebruikt, om inzicht te krijgen op de kwaliteit en die te volgen, o.a. de volgende middelen/instrumenten:

- Genormeerde citotoetsen die halfjaarlijkse worden afgenomen vanaf groep 3, worden bovenschools gevolgd en met de directies besproken.
- Betreffende de eindtoets basisonderwijs worden ambities op de referentieniveaus geformuleerd en die worden naderhand naast de realisatie gelegd. Het nieuwe schoolresultatenmodel van de inspectie is daarbij richtinggevend.
- Het bestuur hanteert een gesprekkencyclus richting de directies van drie gesprekken per jaar: doelen, voortgang en (jaar)evaluatie, inclusief agendering en verslaglegging. Daarbij komen alle kwaliteitsaspecten aan de orde.
- Het instrument Schoolmonitor geeft inzicht in de inhoud van school- en jaarplannen van de scholen en de voortgang daarvan gedurende de planperiode, dan wel het schooljaar.
- Het bestuur houdt periodiek tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, hun ouders/verzorgers en leerkrachten. Voor het laatst in januari 2019.
- Het bestuur zoekt eens per twee jaar de schoolteams op om met hen over de onderwijskwaliteit in brede zin van gedachten te wisselen.

In 2019 heeft het bestuur met de onder haar beheer staande scholen geen activiteiten ontplooid betreffende internationalisering.

Op welke manier werkt het bestuur aan onderwijskwaliteit?

- Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat het bestuur verantwoording aan de scholen vraagt over diverse invalshoeken van kwaliteit en dit met de directies bespreekt.
- Ten aanzien van de startende leerkrachten zorgt het bestuur voor adequate begeleiding om te groeien naar vakbekwaamheid.
- In de voorwaardelijke sfeer zorgt het bestuur voor goede onderwijsleermiddelen en een voor goed onderwijs toegerust gebouw.

-Leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben krijgen dat via een adequaat ingerichte zorgstructuur en een plusklassysteem op drie locaties, zodat in de volle breedte gewerkt wordt aan passend onderwijs.

Hoe verantwoordt het bestuur zich over de onderwijskwaliteit?

Resultaten, uitslagen en jaarverslagen worden met de scholen besproken en gedeeld met andere gremia zoals Raad van Toezicht, (G)MR en ouders. We noemen: voorlichtingsavonden, ouder-kind gesprekken, ouderavonden, presentaties, rapportages, nieuwsbrieven en periodieke contacten met ouders via het ouderportaal Mijn School.

Op bestuursniveau worden jaarrekening en bestuursverslag gedeeld met de directies, Raad van Toezicht en de GMR en na vaststelling via de website publiek gemaakt.

Link naar een download van het [Kwaliteitsbeleid](#).

## **Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de interne en externe kwaliteitszorg in 2019.**

### **Intern:**

- Beleid gesprekkencyclus is gevolgd, zowel vanuit bestuur naar directies als van directies naar personeel. Einde schooljaar volgde evaluatiegesprek van bestuur met alle directies.
- Op schoolniveau doen directie en interne begeleiding klassenbezoeken, vaak in relatie tot het vernieuwingsonderwerp waar de school mee bezig is volgens het jaarplan.
- Vanuit het bestuur is ingezoomd op de onderwijsresultaten via cito bovenschools volgsysteem opbrengsten. Dit is tijdens de reguliere gesprekken met de directies doorgenomen.
- Scholen maakten minimaal 1 keer per jaar een schoolzelfevaluatie, die in teamverband is besproken.
- In januari 2019 is onder ouders, personeel en oudste kinderen een tevredenheidsonderzoek gehouden. Uitkomsten zijn gedeeld met ouders, teams, mr'en, gmr en Raad van Toezicht. Aandachtspunten hebben als input gediend voor nieuw op te stellen schoolplannen 2019-2023 in de zomer van 2019.

### **Extern:**

- De onderwijsinspectie heeft in 2017 het bestuur bezocht en ter verificatie een drietal scholen.
- In 2019 is in oktober een zeer zwakke school bezocht en die heeft een eerste stap van verbetering gemaakt.
- December 2019 is de inspectie begonnen om bij een aantal scholen 'flitsbezoeken' op een thema te brengen. Dat heeft in 2020 een vervolg gekregen. Bevindingen zijn met directie en teams gedeeld. Het bestuur is bij dit soort bezoeken niet betrokken geweest.
- Bestuur en directies hebben zich beraden op het uitvoeren van interne audits/collegiale visitaties, eventueel met een naburige stichting. Dit zal in 2020 resulteren in beleid op dit gebied. Reden is dat het bestuur vindt dat ze met het huidige systeem van extern toezicht onvoldoende zicht heeft op de brede onderwijskwaliteit op de scholen.

### **2.1.2 Doelen en resultaten**

Welke doelen heeft het schoolbestuur zichzelf gesteld ten aanzien van de onderwijskwaliteit en met welke resultaten?

De doelen/beleidsvoornemens uit 2019:

- a. Voor alle 17 scholen: aansluiten bij het nieuwe onderwijsresultatenmodel van de onderwijsinspectie. Scholen hebben voor de eindtoets basisonderwijs ambities geformuleerd op het gebied van de landelijke referentieniveaus lezen, taal en rekenen.
- b. Begin 2019 is een breed tevredenheidsonderzoek gehouden onder leerlingen (vanaf groep 6), ouders en leerkrachten. De uitslagen zijn als input gebruikt voor het opstellen van het Schoolplan voor de periode 2019-2023.
- c. Passend onderwijs is geëvalueerd middels een jaarverslag en een gezamenlijke evaluatiemiddag directies en intern begeleiders.
- d. Een stuurgroep 'anderstaligen' (NT2) heeft beleidsvoorstellen gedaan aan directies en bestuur om het (taal) onderwijsaanbod aan kinderen uit andere taalggebieden te verbeteren. Vervolg en vaststelling in 2020.

Zijn voornoemde doelen gehaald/deels behaald/niet behaald:

Ad a. Het was de eerste maal dat dit gebeurde en dus nieuw om er zo naar te kijken. Ambities zijn naast realisatie gelegd en besproken met directies en intern begeleiders.

Resultaat: positief, maar nog verbetering mogelijk.

Ad b. De uitslag van het tevredenheidsonderzoek gaf aan dat de scholen t.o.v. de landelijke benchmark goed scoren. Tevredenheid van de ouders en medewerkers was een fractie lager en van de leerlingen een fractie hoger. Resultaat: gehaald.

Ad c. De binnen de vereniging opgezette zorgstructuur voldoet. Men weet de benodigde extra ondersteuning in kaart te brengen en de route er naar toe te volgen. Opvallend is wel de stijging van het aantal verwijzingen naar het speciaal (basis)onderwijs. Een verklaring is dat scholen ambitieus het proces van passend onderwijs zijn begonnen (1-8-2014), maar nu we 5 jaar verder zijn tot de conclusie komen dat het soms niet haalbaar is voor alle kinderen een passend onderwijsaanbod te creëren. Resultaat: kwalitatief gehaald, kwantitatief niet.

Ad d. Er is contact gezocht met de naburige NT2 school en er is beleid geformuleerd. Dit wordt in 2020 vastgesteld.

Resultaat: deels gehaald, nog niet voltooid.

### 2.1.3 Onderwijsresultaten

Alle 17 scholen deden voorjaar 2019 mee aan een eindtoets basisonderwijs: 15 keer IEP eindtoets van bureau ICE en 2 keer de centrale eindtoets. Ten opzichte van de landelijke referentieniveaus taal, lezen en rekenen scoorden alle scholen voldoende (= 85%) op het 1F(undamenteel) niveau (= basisniveau einde basisschoolperiode).

Voor nadere overzichten per school, zoek via: [scholenopdekaart.nl](http://scholenopdekaart.nl).

### 2.1.4 Inspectie

Is er tijdens het verslagjaar een inspectiebezoek geweest?

- Ja  
 Nee

Eén van de onder het bestuur ressorterende scholen is in 2018 gekwalificeerd als zeer zwak. Het bestuur heeft in 2019 daar een herstelplan op gezet. Eind 2019 is de onderwijsinspectie opnieuw op bezoek geweest en zijn substantiële verbeteringen geconstateerd. Het predicaat zeer zwak is omgezet in onvoldoende. Eind 2020 volgt opnieuw een bezoek om te kijken of de school dan 'groen' is.

Inspectierapport: zie [de site van de onderwijsinspectie](#).

### 2.1.5 Visitatie

Heeft er tijdens het verslagjaar een bestuurlijke visitatie plaatsgevonden?

- Ja  
 Nee

### 2.1.6 Passend onderwijs

- Doelen in het kader van passend onderwijs waarvoor het bestuur de middelen vanuit de lumpsum, dan wel vanuit het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland, heeft uitgegeven?

a. Optimaliseren van de zorgstructuur.

b. Verbetering van de samenwerking met de Ketenpartners (jeugdhulp, gebiedsteam gemeente, enz.).

Realisatie:

Ad a. Alle kosten (bemensing, scholing, externe ondersteuning enz.) in verband met passend onderwijs worden gefinancierd vanuit de uitkering van het samenwerkingsverband. Deze middelen zijn toereikend en worden indien

nodig vanuit de lumpsum aangevuld. De zorgstructuur is goed geborgd in de organisatie, de samenwerking met de gemeente en andere ketenpartners kan nog verbeterd worden. Doel: gehaald.

Ad b. Er is in 2019 meerdere keren overleg met de gemeentelijke overheid geweest om de samenwerking met jeugdzorg/hulp te verbeteren. In 2020 zal dat in een structuur worden gezet, zodat rondom zorgleerlingen en soms ook hun gezinssituatie een duidelijke regiehouder aanwezig is. Doel: deels gehaald, nog stappen te maken.

## 2.2 Personeel & professionalisering

Bij de procedure om te komen tot scholing en schoolbegeleiding van personeel en scholen volgen we het vigerende beleid binnen de organisatie.

### 2.2.1 Doel(en) en resultaat

- Het doel/beleidsvoornemen uit 2019:
  - a. Aantal deelnemers aan scholing vergroten. Schoolbegeleiding op teamniveau volgt datgene wat in school- en jaarplan is vastgelegd. Individuele scholing volgt de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Met name wat betreft dit laatste kon het aantal deelnemers aan scholing vergroot worden. Het bestuur heeft voor het eerst ingezet op online scholing (e-learning) en daartoe een organisatie ingehuurd. Dit heeft geleid tot aanzienlijk meer deelnemers aan persoonlijke scholing en een bijpassende monitoring. Doel: gehaald, vervolg in 2020.
  - b. Alle onderwijsgeevenden volgen jaarlijks een scholing BHV om daarmee gecertificeerd te blijven.
  - c.

### 2.2.2 Uitkeringen na ontslag

- Hoogte van de kosten voor uitkeringen na ontslag in het verslagjaar 2019.  
Het bestuur heeft in 2019 aan één personeelslid een ontslaguitkering uitgekeerd (bedrag: € 14.500).
- Maatregelen die worden genomen om werkloosheidskosten in de toekomst te kunnen voorkomen.  
Prognoses geven aan hoeveel fte nu en in de toekomst nodig zijn. We monitoren dus de leerlingprognoses en de leeftijden van de personeelsleden. Beide zijn indicatoren voor de personeelsbehoefte in de (nabije) toekomst.

### 2.2.3 Aanpak werkdruk

- Proces dat is gevolgd om te komen tot een beslissing over de besteding van de werkdrukmiddelen.  
Dit heeft het bestuur conform de gemaakte afspraken uit 2018 uitgevoerd. Dat betekent dat scholen, na instemming van hun mr, hebben aangegeven de toegekende werkdrukmiddelen in te zetten voor uitbreiding van personeel. Dit heeft voor schooljaar 2019-2020 feitelijk geleid tot een verlenging van de in 2018 al ingezette benoemingen.
- Waar zijn de werkdrukmiddelen voor ingezet?  
In de praktijk betekent dit dus groepsverkleining. Het bestuur is blij dat ze voor de ontstane vacatures ook de juiste mensen heeft kunnen vinden in de krappe arbeidsmarkt (leerkrachten en onderwijsassistenten).
- Niet-financiële maatregelen om werkdruk te verminderen.  
Het bestuur benadrukt dat binnen de vereniging al een aantal jaren voor de lesgebonden taken een opslagpercentage van 50% van de lestaak wordt gehanteerd. Dit met instemming van gmr. Dit geeft dus betrokkenen meer tijd voor voorbereiding en nazorg en vermindert werkdruk. Landelijk wordt vanuit cao-afspraken een percentage tussen de 35 en 45 gehanteerd.

### 2.2.4 Strategisch personeelsbeleid

- Hoe is het personeelsbeleid afgestemd op de onderwijskundige visie en de opgaven waar de scholen voor staan?  
Elk jaar wordt in november onder alle personeel een enquête gehouden. Daarbij kunnen wensen worden aangegeven betreffende scholing, meer/minder werken, pensioen, mobiliteit enz. Aan het begin van elke kalenderjaar wordt een inventarisatieronde gedaan bij de directies van de scholen om de formatiewensen voor het volgende schooljaar in beeld te brengen (aantal groepen, ondersteunende functies, bijzondere situaties enz.). In het voorjaar worden schoolwensen en persoonlijke wensen bij elkaar gebracht en vormt zich een

bestuursformatieplan en een vacaturelijst voor wat betreft structurele- en vervangingsvacatures. Strategisch gezien worden leerlingprognoses gebruikt om de toekomstige personeelsbehoefte in beeld te brengen.

- Hoe wordt het personeelsbeleid geïmplementeerd, gemonitord en geëvalueerd?  
Afspraken in het bestuursformatieplan worden geïmplementeerd per start nieuwe schooljaar en gedurende het schooljaar gevolgd en zo nodig aangepast.
- Hoe is de dialoog over het strategisch personeelsbeleid met leraren en schoolleiders ingericht?  
Strategisch personeelsbeleid wordt getraptd gedeeld in de vereniging. Vanuit het bestuur met de directies en vanuit de directies naar de schoolteams. Op bovenschools niveau deelt het bestuur de (strategische)keuzes met de GMR.

## 2.3 Huisvesting & facilitair

### 2.3.1 Doelen en resultaten

In zijn algemeenheid streeft het bestuur naar een goede huisvesting voor de kinderen met ruimtes voor het zelfstandig werken op leerpleinen en goede werkplekken voor het personeel. In voorgaande jaren is stevig geïnvesteerd in de kwaliteit van de schoolgebouwen.

Naast het regulier- en groot onderhoud gaat het vooral ook om functie verbeterende bouwactiviteiten en waar mogelijk verduurzaming van de schoolgebouwen. Voorbeelden zijn het aanbrengen van LED verlichting en het verbeteren van het binnenklimaat.

De activiteiten in 2019 waren

- Afrondende werkzaamheden op sws De Swirrel volgens het MJOP.  
De werkzaamheden waren gericht op een doelmatiger gebruik van de ruimten door een herschikking van de leslokalen. Tevens zijn in de school voorzieningen aangebracht voor het leggen van andere onderwijsactiviteiten. Op het dak van de school is een meetapparaat aangebracht voor het meten van geluidshinder van Vliegbasis Leeuwarden.  
De doelen zijn behaald.
- Afrondende werkzaamheden op cbs De Wizebeam volgens het MJOP  
De 'gangenschool' is voorzien van 'een hart', een meer centrale ruimte in de school. Het schoolgebouw voldoet eigenlijk niet meer aan de eisen die het bestuur stelt aan een functioneel schoolgebouw, maar de gemeente werkt voornamelijk niet mee aan vervangende nieuwbouw.  
Een deel van de werkzaamheden worden in 2020 of later uitgevoerd, mede afhankelijk van de vorming van een lokale samenwerkingsschool. In dat geval worden de kinderen van de naburige openbare school ook gehuisvest in dit schoolgebouw. In dat geval worden nieuwe plannen ontwikkeld om het schoolgebouw verder te optimaliseren.  
De doelen zijn deels behaald.
- Uitbreiding van cbs De Fûgelsang  
Het betreft het plaatsen van een noodlokaal op het dak van De Foarútgong, het schoolgebouw waarin twee scholen zijn gehuisvest. Bij de bouw hield de gemeente vast aan één vaste voet voor beide zelfstandige scholen. De ruimte is daarmee erg beperkt met bovendien een erg ongunstige indeling met veel gangen/verkeersruimten. Door het verwijderen van een aantal toiletunits zijn kleine leerpleinen verkregen. In tegenstelling tot eerdere aannames groeit het aantal kinderen bij beide scholen. Zodra formeel 'recht op uitbreiding' biedt het bestuur dit uit eigen private middelen bekostigde lokaal, in voor bekostiging door de gemeente.  
De doelen zijn behaald
- Project schoolpleinen  
In 2019 is weer een aantal schoolpleinen opnieuw ingericht met o.a. subsidies van fondsen en acties door ouders. Doel is het schoolplein beter geschikt te maken voor meer beweging, een uitdagender speelomgeving. In samenwerking met de gemeente zijn de schoolpleinen vrij toegankelijk, waarbij ook een financiële bijdrage van de gemeente wordt verkregen.  
De doelen zijn behaald.
- Vorming van een Integraal Kindcentrum c.b.s. de Toermalijn.  
Het schoolbestuur heeft in het verleden een aantal leslokalen uit eigen private middelen bekostigd. Door een herschikking van de ruimten wordt een kindcentrum gerealiseerd met een kinderdagverblijf. Deze aanpassing wordt bekostigd uit de huuropbrengsten. Door een directiewisseling is de uitvoering van de plannen uitgesteld tot 2020. De begrootte middelen worden gebuikt voor een interne upgrade van een andere school.  
De doelen zijn niet behaald
- Aanpassing IKC het bAken  
Het centrale hart van de school is volgebouwd met kantoorunits en een grote piramide voor het computeronderwijs. Dit leerplein heeft nu een hele andere functie dan 15 jaar geleden werd verwacht. Door

sloop van de units en de piramide is een groot binnenplein gerealiseerd. De afronding van dit project is voorzien medio 2020.

De doelen zijn deels gehaald

- **Uitbreiding pcbs De Skeakel**

De school is voorzien van leerpleinen bovenbouw, de centrale ruimte is heringericht, de kozijnen zijn vervangen, duurzame voorzieningen zijn getroffen en uit private middelen is een ruimte voor de kinderopvang gerealiseerd. Hiermee ontwikkelt de school zich verder tot een Integraal Kindcentrum. Tevens zijn onderhoudswerkzaamheden, w.o. het schilderwerk en vervanging van de vloerbedekking, uitgevoerd.

De doelen zijn gehaald.

- 

## 2.4 Financieel beleid

### 2.4.1 Doelen en resultaten

De directeuren ontvangen elk jaar een zgn. schoolbudget. Dit is een budget, naast een vaste voet een bedrag per leerling, voor die uitgaven waar een schooldirecteur rechtstreeks invloed op heeft. De overige budgetten worden bovenschools ingezet. In 2019 is de allocatie gewijzigd. In de praktijk kiezen schooldirecteuren steeds vaker voor de inzet van ICT-middelen en programma's dan voor lesmethoden. Het budget voor leermiddelen is opgehoogd, zodat de directeur een eigen keuze kan maken. Op de aanschaf van ICT middelen wordt jaarlijks afgeschreven.

Hiermee ontvangen de scholen/directeuren een passend budget voor het realiseren van de onderwijskwaliteit. Een onderbesteding van dit budget blijft beschikbaar voor de komende jaren, een overschrijding wordt daarentegen in mindering gebracht op het nieuwe budget.

Het gewenste doel, meer verantwoordelijkheid beleggen bij de eerst verantwoordelijke is behaald.

Met deze wijziging in de allocatie is ook het ICT beleid veranderd. De afschrijving ICT (leerling devices) valt nu onder het schoolbudget en hiermee is het centrale investeringsbeleid beëindigd. ICT is nu beter toegespitst op de wensen van de scholen. In het ICT beleid is voor de scholen nu een ICT coach beschikbaar, die op lokaal niveau het schoolteam bewust bekwaamer maakt in het gebruik van de IT middelen.

Lokale zeggenschap is verhoogd, het doel is behaald.

Om declaraties van kleine onkosten te voorkomen is de Bunq-pas ingevoerd. Elke school beschikt over één of meerdere passen waarmee kleine uitgaven worden betaald. Het saldo wordt automatisch aangevuld tot het vastgestelde maximum. Van de nota/bon wordt een foto geüpload waarna de betaling in het systeem wordt opgenomen. Dit bespaart veel werk in de coderingen en het verrekenen van voorschotten en voorkomt het maken van fouten. Het gebruik van deze pas voorkomt dat personeel zelf kosten maken.

Dit doel is hiermee behaald.

In de jaarrekening 2018 is voor de eerste keer een nieuwe systematiek ingevoerd voor de verwerking van de onderhoudskosten, dit vooruitlopend op nieuwe wetgeving. De investeringen voor groot onderhoud wordt opgesplitst in componenten, elk met een eigen afschrijvingstermijn. Hiermee is een einde gekomen aan de voorziening onderhoud. Het bestuur verwacht dat binnen een paar jaar de afschrijvingskosten voor onderhoud minder sterk fluctueren en zich meer egaal, zoals bij een voorziening, in de exploitatie worden verwerkt.

Dit doel is deels behaald.

De vereniging is financieel sterk. In de planperiode van het financieel beleidsplan 2016 – 2019 is aangegeven maximaal € 500.000 in te teren op het eigen vermogen, zonder dat dit leidt tot structurele financiële verplichtingen.

Dit doel is niet gehaald.

Vanaf 1 januari 2018 zijn vijf scholen van de ver. CBO G2 toegevoegd aan onze organisatie. Deze invlechting heeft, veel meer dan van tevoren was ingeschat, veel energie gekost. Er was sprake van achterstallig onderhoud in materiële- en personele zin. Extra middelen zijn ingezet op deze vijf scholen kwalitatief te verbeteren. Hiervoor zijn

veel extra personele kosten gemaakt en is geïnvesteerd in het onderhoud van de gebouwen en het meer functioneel maken van de ruimten met het oog op bv. het zelfstandig werken.

Onze organisatie heeft ook te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Om onnodige kosten te voorkomen is het inlenen van personeel via uitzendbureaus afgeschaald. Daarentegen is extra personeel benoemd in ons mobiliteitscentrum. In 2019 had de organisatie te maken met een relatief hoog ziekteverzuim. Om personeel te binden aan de organisatie zijn jonge leerkrachten in een vast dienstverband benoemd. Deze extra investering levert tevens een kwaliteitsimpuls, jonge leraren doen ervaring op en zijn 'bekwaam' op het moment van uitreden van personeel door pensionering.

In 2019 is het budget voor personeel overschreden en zijn de doelstellingen niet gehaald.

Passend Onderwijs vraagt veel inzet van het personeel. In veel gevallen zijn extra ondersteuners aangesteld om in de klas te assisteren.

In 2019 is veel geïnvesteerd in het onderhoud en de verduurzaming van onze scholen. Ook functie verbeterende maatregelen zijn getroffen door het aanbrengen van leerplein, passend bij de onderwijskundige visie van de school. Hiervoor is geen extern geld aangetrokken middels een lening, maar is het eigen (private) vermogen ingezet. Een groot deel van de liquide middelen zijn hiervoor gebruikt. Om de liquiditeit voor de komende jaren te verbeteren sluit de (meerjaren) begroting met een positief saldo.

In 2020 en de volgende jaren zet het schoolbestuur in op het geschikt maken van de schoolgebouwen passend bij het onderwijsaanbod van de vestiging.

Met de gemeenten worden Integrale huisvestingsplannen ontwikkeld, om toekomstbestendige schoolgebouwen te verduurzamen. Het voldoen aan de duurzaamheidsnormen, bouwtechnisch, is daarvan één aspect.

Een aantal schoolgebouwen valt niet-, dan tegen zeer hoge kosten, te verduurzamen. Functioneel streeft het bestuur naar gebouwen met een regionale functie met brede kindvoorzieningen. De ontwikkeling tot een IKC vraagt een bepaalde schaalgrootte waaraan sommige scholen niet kunnen voldoen. Dit vraagt om een goed intergemeentelijk spreidingsplan van onderwijsvoorzieningen, waaraan alle denominaties een bijdrage moeten leveren.

Naast het onderhoud volgens het eigen onderhoudsplan, w.o. investeringen in duurzaamheid (bv LED verlichting) is de uitvoering van het gemeentelijk IHP leidend voor de komende jaren.

In 2019 is stevig geïnvesteerd in de digitale leeromgeving van de kinderen en de aanschaf van leerling devices. De komende jaren worden geen grote investeringen verwacht, de scholen zijn goed toegerust.

#### **2.4.2 Treasury**

Het treasurybeleid is vastgesteld binnen de kaders van de Regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016. Het treasurybeleid van CBO Noardwest Fryslân is overeenkomstig deze regeling, dienstbaar aan het realiseren van de publieke doelstellingen, en is daartoe op transparante wijze gericht op financiële continuïteit.

De liquide middelen staan op rekeningen bij twee banken: de SNS bank en de Rabobank. Afgezien van de RABO Deposito (vervaldatum 5-2-2023) zijn de middelen vrij opneembaar.

Drie aandelen, met een aanschafwaarde van € 45.000, in een beleggingsfonds van Hanzevast – Groningen zijn geërfd van één van de rechtsvoorgangers van CBO Noardwest Fryslân. Deze belegging past niet binnen het treasurybeleid. Het is niet gelukt de aandelen tegen de aanschafwaarde te verkopen. In overleg met de Raad van Toezicht is besloten deze portefeuille af te waarderen tot € 0,--. In 2019 rendeerte deze portefeuille voor de eerste keer. Zodra de aankoopprijs bij verkoop wordt behaald, zal het bestuur tot verkoop overgaan. Dit is naar verwachting eind 2020.

De vereniging heeft de volgende deposito's en spaarrekeningen in haar bezit:



		31-12-2019	31-12-2018
SNS zakelijk sparen	NL26SNSB0859887715	€ 336.648	€ 511.342
Rabo Doelreserveren	NL52RABO03461482919	€ 2.467	€ 1.780.667
Rabo Deposito	NL77RABO3160680037	€ 200.000	€ 200.000

Link naar [het treasurystatuut](#)

### 2.4.3 Allocatie middelen

De allocatie van de middelen is zo ingericht dat de middelen die het bestuur, op basis van de schoolkenmerken, ontvangt zo optimaal mogelijk worden verdeeld over de scholen.

Naast de reguliere personele bekostiging en de herverdeling personele baten, die volledig beschikbaar zijn voor de school, worden op verenigingsniveau ook de middelen voor de prestatiebox en Passend Onderwijs ingezet ten behoeve van de formatie. De school ontvangt die middelen die nodig zijn voor een goede klassenverdeling, waarbij we de teldatum T -1 gebruiken (het werkelijk aantal schoolgaande kinderen ingaande het nieuwe schooljaar).

Wat betreft het schoolbudget voor de bedrijfsvoering zijn afspraken gemaakt over de omvang van het budget en de bestedingsdoelen. Dit zijn die zaken waarop de schooldirecteur rechtstreeks invloed heeft. De overige uitgaven, bv voor de energievoorziening, ziekteverzuim, nascholing, worden bovenschools verrekend.

In het verleden is de keuze gemaakt voor het faciliteren van de scholen door het bestuur, het ontzorgen van de scholen waar het gaat om de formatieve en personele aangelegenheden, het financieel beheer en beleid en het onderhoud. Vanuit de gezamenlijkheid scheidt het bestuur met de staf zodanige voorwaarden dat de scholen optimaal worden bediend en schaalvoordelen benut.

Het bestuur stelt ieder jaar budgetten ter beschikking aan de directeur voor uitgaven in verband met:

Leermiddelen incl. Frysk	Culturele vorming
Software (incl. licenties) t.b.v. methoden	Koffie, thee etc.
Kopieerkosten	Apparaten w.o. koffiezetapparaat, lamineerapparaat
Kantoorartikelen	Drukwerk w.o. schoolgidsen, jaarkalenders etc.
Wc-papier, handdoekjes, zeep etc.	Filmservice en reprorecht
Schoolgebonden abonnementen op tijdschriften	

Het bedrag per school is in 2019 € 8.000, en het budget per leerling is verhoogd van € 220,-- naar € 232,-- (incl. culturele vorming).

Voor ICT krijgt de school een eigen budget, bestaande uit een bedrag van € 450 per 5 leerlingen uit de groepen 1 t/m 3 en een budget van € 450 per leerling uit de groepen 5 t/m 8.

Investerings vanaf € 1.000 worden geactiveerd. Het gaat dan om gebruiksartikelen zoals leermethoden (zonder de werkboekjes), materialen speellokaal, materialen onderbouw etc.

De afschrijving op de onderwijsmethoden wordt in mindering gebracht op het beschikbare budget.

### 2.4.4. Overhead

Hoewel de discussie 'in den lande' anders doet vermoeden (het zich verrijken door de schoolbesturen en het onvolledig inzetten van de budgetten ten behoeve van het onderwijs) is de overhead van CBO Noardwest Fryslân adequaat en niet buitensporig hoog. Hiermee is de organisatie efficiënt.

Afgezien van de schoolse overhead, opgenomen in de formatie van de school, bestaat de bovenschoolse overhead over die functionarissen die nodig zijn voor een goede bedrijfsvoering. De overhead van CBO Noardwest Fryslân heeft een toegevoegde waarde, zodat de scholen en schoolteams zich zo optimaal mogelijk kunnen richten op de kerntaak: onderwijs en lesgeven.

#### 2.4.4.1 Bovenschoolse overhead

Naast de leden van de Raad van Toezicht, die een vrijwilligersvergoeding ontvangen, de inschaling van het bestuur die ruim binnen de marges van de WNT valt, zijn er twee parttime beleidsmedewerkers aangesteld.

Eén beleidsmedewerker voor Kinderopvang, Financiën en Huisvesting en één beleidsmedewerker Personeel en Organisatie. Daarnaast zijn er (parttime) medewerkers voor personeel en organisatie, voor personeel en salarisadministratie, en een notuliste/secretaresse.

Voor de coördinatie van de leerlingenzorg in het kader van Passend Onderwijs is een zorgcoördinator aangesteld. Ter ondersteuning van de scholen op het gebied van de ICT zijn er bovenscholse medewerkers aangesteld voor de aansturing van de I-coaches.

Deze medewerkers zijn allemaal in dienst van het bestuur.

Voor de planning en controle onderhoudswerkzaamheden wordt expertise ingekocht bij een technisch adviesbureau.

Voor de administratie kopen we diensten in bij ons administratiekantoor Preadyz.

Naar verwachting zal de staf in 2020, na het in eigen beheer nemen van de kinderopvang, worden uitgebreid.

Daarnaast wordt deze overhead deels in rekening gebracht bij de eigen kinderopvang.

Het doel is dat de omvang van de bovenscholse overhead maximaal 6% van de baten (€ 951.000) bedraagt. In 2019 is in totaal aan deze bovenscholse overhead een bedrag van € 842.000 uitgegeven.

#### **2.4.4.2 Schoolse overhead**

De schoolse overhead omvat o.a. de schooldirectie, de (bouw)coördinatoren, de I-coach, de IB'er, en (voorzover aanwezig) de administratieve ondersteuning en de conciërges. Deels is dit vrijwilligerswerk met een navenante vergoeding.

Personeel in dienst is opgenomen in het formatieplan van de school.

#### **2.4.5 Onderwijsachterstandenmiddelen**

In 2019 zijn de middelen 'Bekostiging impulsgebieden' één op één toegevoegd aan het formatiebudget van de desbetreffende scholen.

## **2.5 Risico's en risicobeheersing**

Schoolbesturen hebben te maken met risico's, niet voorziene ontwikkelingen met een financieel risico dan wel voorziene risico's waarvan de financiële gevolgen niet voldoende zijn in te schatten.

Het bestuur heeft met gebruikmaking van de brochure 'Risico's en risicobeheersing', een scan gemaakt en de risico's in beeld gebracht. Voor 2019 zijn dit:

#### **Bestuur en Organisatie,**

- Invoeren van exit gesprekken. Tot dusverre worden deze gesprekken gevoerd door de bestuurder Personeel en Onderwijs. Een omslag moet worden gemaakt door een exit gesprek met de vertrouwenspersoon. Een exitgesprek met iemand van buiten de organisatie biedt de beste kansen om verbeterpunten te inventariseren.
- Ontwikkelen strategisch beleidsplan 2019-2023. Na een ruime periode van voorbereiding en het bevragen van diverse geledingen zijn de uitgangspunten voor de komende planperiode vastgelegd. De uitkomst is verwerkt in [een filmpje](#) en een poster. In deze film worden de ontwikkelpunten getoond en de film is niet gericht op de PR.

#### **Onderwijs en Identiteit,**

- Op basis van nieuwe wetgeving nieuw privacy beleid ontwikkelen. Dit continue proces is goed opgestart maar niet afgerond. De overige ontwikkelingen met betrekking tot onderwijs en identiteit zijn opgenomen in het strategisch plan.

#### **Financiën,**

- In een overleg met gemeente Waadhoeke is de wens tot een onderzoek naar de mogelijkheid voor doordecentralisatie benoemd. De gemeente, onlangs gevormd na een gemeentelijke herindeling, is onbekend met de voorwaarden van doordecentralisatie en het bestuur ziet er van af. Zij schat in dat hieraan geen financiële voordelen zijn te behalen.

## Personeel,

- Het voornemen tot verdieping van een digitaal HR instrument, als onderdeel van het bekwaamheidsdossier in Cupella, is in uitvoering. Grote vorderingen zijn er niet gemaakt. Het in beweging zetten van een traditioneel ingestelde organisatie, zoals het onderwijs, vergt doorzettingsvermogen en een lange adem.
- Werving- en selectie leerkrachten met ambitie (Intern Begeleider / Schooldirecteuren) is in 2019 geslaagd. Alle vacatures zijn ingevuld. Uit eigen geledingen zijn twee directeuren benoemd. Voor de komende jaren is werving voor potentiële directeuren en Intern Begeleiders noodzakelijk.
- Hoewel de organisatie ogenschijnlijk een professionele organisatie is, blijkt de praktijk toch weerbarstiger. In de praktijk wijkt de werkelijkheid nog wel eens af van de beeldvorming. Mobiliteit van mensen brengt onverwachte onvolkomenheden aan het licht. Dit risico heeft ook in de toekomst veel aandacht nodig.

## Huisvesting, facilitaire dienstverlening,

- Het ontwikkelen van een huisvestingsbeleid heeft nog geen hoge prioriteit. De aandacht voor de uitvoering van onderhouds- en functie verbeterende werkzaamheden in de scholen (waaronder de huisvesting van de kinderopvang in de leegstand) vraagt zoveel energie dat het ontwikkelen van een huisvestingsbeleid blijft liggen.
- Met het in overeenstemming brengen van de ICT met de AVG uitgangspunten is een ICT beleidsplan tot stand gekomen. Grote verandering in het beleid is de aansturing op lokaal niveau door de I-coaches, terwijl de twee bovenschoolse ICT'ers de grote lijn bewaakt en beleid ontwikkeld voor de organisatie.
- Landelijke en regionale trajecten op het gebied van duurzaamheid worden actief gevolgd. Investerings op basis van eigen beleid heeft ook in 2019 inhoud gekregen. Samenwerking met de gemeentebesturen (3 gemeenten) levert geen praktisch voordeel op.

## 3. Verantwoording financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van het bestuur. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

### 3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

#### Leerlingen

Teldatum	Vorig jaar (T-1) 1-10-2018	Verslagjaar (T) 1-10-2019	T+1 1-10-2020	T+2 1-10-2021	T+3 1-10-2022
Aantal leerlingen	2299	2217	2184	2082	2032

Belangrijkste factoren die de leerling ontwikkeling beïnvloeden zijn:

- De CBO NWF is actief in krimp gemeenten. De krimp is het sterkst in de regio van de voormalige gemeente Het Bildt. Een tweetal scholen telt minder leerlingen dan de gemeentelijke opheffingsnorm. Voor één daarvan, cbs De Flambou, wordt sinds 1997 ontheffing aangevraagd op grond van de uitzonderingsbepaling 'gemiddelde schoolgrootte'.
- Het bestuur heeft naast de onder haar gezag vallende scholen ook een verantwoordelijkheid voor de spreiding van onderwijsvoorzieningen in de regio. Een gevolg daarvan is dat er in de toekomst kleine scholen in een dorp/stadswijk fuseren en als een informele samenwerkingschool (sws) verder gaan. Afhankelijk van onder wiens gezag de sws valt is er sprake van daling of groei van het leerlingenaantal.
- Een aantal scholen is te klein voor de vorming van (Integrale) Kindcentra. Om dat te realiseren, één van de strategische doelen, zullen scholen fuseren tot regionale (onderwijs)voorzieningen. Dit voornemen is opgepakt door de gemeente en opgenomen in het gemeentelijk beleid.

- De verduurzaming van de schoolgebouwen is voor deze regio, gezien het groot aantal scholen, een kostbare aangelegenheid. Sommige scholen zijn klein en een investering in de verduurzaming onrendabel. Ook dit gegeven maakt deel uit van de regionalisering van onderwijsvoorzieningen.
- Het huidige kabinet handhaaft de kleine scholen toeslag. Hiermee kunnen kleine scholen financieel in stand worden gehouden. Indien deze toeslag komt te vervallen is de bekostiging van een aantal scholen ontoereikend.

## FTE

Aantal FTE	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Bestuur / management	13.9	13.9	14.0	13.2	12.6
Onderwijzend personeel	144.9	137.3	134.2	131.5	128.2
Ondersteunend personeel	12.5	14.1	21.0	21.8	21.7

- De ontwikkeling van het aantal leerlingen is vooral bepalend voor het personeelsbestand. De uittreding wegens pensionering vangt deze daling goed op. Van een structureel lerarentekort is dan ook geen sprake.
- Het relatief hoge ziekteverzuim zet de ziektevervanging onder druk.
- De instroom van jonge leerkrachten zal naar verwachting gering zijn.

## 3.2 Staat van baten en lasten en balans

### Staat van baten en lasten

Grootboekrekening	Realisatie 2018	Begroting 2019	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Vershil verslagjaar tov begroting	Vershil verslagjaar tov vorig jaar
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>	15.122.650	14.949.704	15.614.596	15.128.954	14.757.850	14.371.503	664.892	491.946
<b>3.2 Overheidsbijdragen</b>	63.061	55.000	34.308	0	0	0	-20.692	-28.753
<b>3.5 Overige baten</b>	656.945	594.639	539.091	356.360	274.629	274.629	-55.548	-117.854
<b>3 Opbrengsten</b>	<b>15.842.656</b>	<b>15.599.343</b>	<b>16.187.996</b>	<b>15.485.314</b>	<b>15.032.479</b>	<b>14.646.132</b>	<b>588.653</b>	<b>345.340</b>
<b>4.1 Personeelslasten</b>	12.539.240	12.173.254	12.983.363	12.402.320	12.030.032	11.877.166	810.109	444.123
<b>4.2 Afschrijvingen</b>	592.739	730.436	687.910	744.409	669.307	612.931	-42.526	95.171
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>	802.629	748.629	884.256	791.529	791.529	791.529	135.627	81.627
<b>4.4 Overige lasten</b>	1.661.651	1.701.371	1.546.663	1.531.661	1.491.661	1.396.705	-154.708	-114.988
<b>4 Kosten</b>	<b>15.596.259</b>	<b>15.353.690</b>	<b>16.102.193</b>	<b>15.469.919</b>	<b>14.982.529</b>	<b>14.678.331</b>	<b>748.503</b>	<b>505.934</b>
<b>5.1 Rentebaten</b>	7.738	6.800	6.956	6.800	6.800	6.800	156	-782
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>7.738</b>	<b>6.800</b>	<b>6.956</b>	<b>6.800</b>	<b>6.800</b>	<b>6.800</b>	<b>156</b>	<b>-782</b>
<b>1 Resultaat</b>	<b>254.135</b>	<b>252.453</b>	<b>92.758</b>	<b>22.195</b>	<b>56.750</b>	<b>-25.400</b>	<b>-159.696</b>	<b>-161.378</b>

### Realisatie 2019 vergeleken met de begroting 2019

Over 2019 is een positief resultaat behaald van bijna € 93.000. Dit resultaat heeft voor € 124.500 betrekking op de publieke exploitatie. Het private exploitatieresultaat bedraagt € 31.800 negatief. Het resultaat is lager dan het begrote resultaat van € 252.400. Het verschil is € 160.000 negatief. Dit wordt veroorzaakt door hogere baten van € 589.000 en hogere lasten van € 748.500.

## Baten

De rijksbijdragen laten een stijging van € 665.000 ten opzichte van de begroting zien.

Personele bekostiging regulier	241.102
Personeel- en Arbeidsmarktbeleid	117.102
Personele bekostiging groei	63.237
Overige subsidies ministerie	227.283
Budget lichte ondersteuning	-49.041
Loonkosten subsidie OOP basisscholen	10.000
Bekostiging impulsgebieden	20.701
Bijzondere bekostiging wegens samenvoeging	20.984
Overig	13.525
<b>Totaal</b>	<b>664.893</b>

Bovenstaand een overzicht van de afwijkingen ten opzichte van de begroting De stijging wordt met name veroorzaakt door een stijging in de personele lumpsum (€ 240.000). Deze stijging wordt veroorzaakt door de verhoging in de vaststelling van de definitieve regeling 2018/2019 en de bijstelling van de regeling 2019/2020 in verband met de eenmalige uitkering van 33% van het nieuwe salaris. Deze uitkering aan de werknemers vindt plaats in februari 2020.

Daarnaast is er een verhoging te zien in de regeling personeel- en arbeidsmarktbeleid van € 117.000. Dit wordt vooral veroorzaakt door de extra middelen ter bestrijding van de werkdruk die hierin verwerkt zijn. Dit bedraagt in de regeling 2019/2020 € 225 per leerling.

Ook is er de bijzondere bekostiging 2019 PO ontvangen van € 227.000. Dit betreft een eenmalige en aanvullende bekostiging. Deze middelen zijn bedoeld voor de eenmalige uitkering van € 875 aan de werknemers in februari 2020.

Ook is er groeibekostiging ontvangen van € 63.000. Deze was niet in de begroting meegenomen.

De baten van het samenwerkingsverband lopen € 49.000 achter ten opzichte van de begroting. Dit wordt veroorzaakt doordat er meer doorverwijzingen naar het speciaal onderwijs zijn geweest dan begroot was.

De overige baten zijn € 55.000 lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door een lagere verhuur ten opzichte van de begroting (€ 24.000). Dit betreft de verhuur van lokalen aan de Stichting Kinderopvang. Daarnaast is de opbrengst detachering lager dan begroot (€ 24.000). Dit wordt veroorzaakt doordat enkele medewerkers eerder over zijn gegaan naar een ander bestuur.

## Lasten

### *Loonkosten*

De loonkosten laten een overschrijding van € 810.000 ten opzichte van de begroting zien. Onderstaand een specificatie van de overschrijding.

Lonen en salarissen	478.919
Vervanging	40.701
Reis- en verlijfkosten	-13.000
Transitievergoeding	-15.500
Kosten pay-roll	340.229
Overig	-21.240
<b>Totaal</b>	<b>810.109</b>

De stijging in de lonen en salarissen wordt veroorzaakt door een hogere inzet ten opzichte van de begroting van 11 fte. Daarnaast is de GPL per fte € 1.360 lager dan begroot. De kosten payroll laat een overschrijding van € 340.000 zien ten opzichte van de begroting. Hierin zitten kosten voor de inzet van een externe directeur. Daarnaast is er ook inhuur van onderwijzend personeel geweest door het hoge ziekteverzuim.

### *Afschrijvingen*

De afschrijvingslasten zijn circa € 40.000 lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt doordat de verbouw van De Skeakel pas vanaf 2020 afgeschreven zal worden.

### *Huisvestingskosten*

De huisvestingslasten zijn € 136.000 hoger dan begroot. Dit betreft onder andere hogere lasten huren (€ 13.000) doordat er meer kantoorruimte is gehuurd op het stafbureau. Daarnaast is er een stijging in de kosten onderhoud te zien van € 100.000. Dit betreft diverse kosten klein onderhoud. Het groot onderhoud wordt geactiveerd op de balans. Daarnaast zitten hier kosten exploitatie bijdrage voor Mooitaki en De Fugelsang in. De kosten energie zijn te laag in de begroting meegenomen en laten een overschrijding van € 13.500 zien en dit geldt ook voor de schoonmaakkosten waarbij een overschrijding van € 11.700 gerealiseerd is.

### *Overige lasten*

De overige lasten zijn € 155.000 lager dan begroot. Dit zit in de lagere lasten ICT (€ 32.000) veroorzaakt door een verschuiving van de kosten Snappet naar de leermiddelen. Dit wordt gebruikt om te werken op de leerlingdevices. Daarnaast laten de leermiddelen lagere kosten ten opzichte van de begroting zien (€ 25.000). De lasten voor projecten vallen € 24.000 hoger uit dan de begroting. Hieronder vallen kosten voor het beweegteam, muziekprogramma en de bibliotheek op school.

## Realisatie 2019 vergeleken met boekjaar 2018

### Baten

De rijksbijdragen laten een stijging van € 492.000 zien ten opzichte van voorgaand boekjaar. Hieronder volgen de grootste posten waardoor de afwijking veroorzaakt wordt:

Personele bekostiging regulier	-161.371
Personeel- en Arbeidsmarktbeleid	320.393
Personele bekostiging groei	44.523
Overige subsidies ministerie	227.283
Budget lichte ondersteuning	27.372
Loonkosten subsidie OOP basisscholen	10.000
Bekostiging impulsgebieden	10.461
Bijzondere bekostiging wegens samenvoeging	21.918
Overig	-8.633
Totaal	<b>491.946</b>

De daling in de personele bekostiging regulier van € 161.000 ten opzichte van voorgaand jaar wordt veroorzaakt door een daling in het aantal leerlingen. Onder andere veroorzaakt doordat De Schalmei per 1 augustus 2018 is overgegaan naar Elan. Hieronder is het verloop weergegeven:

Tel datum	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018
	Bekostiging	Bekostiging	Bekostiging
	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Leerlingen	2.401	2.302	2.290

De baten uit de regeling personeel- en arbeidsmarktbeleid is gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt door de verstrekte middelen om de werkdruk te verminderen. Deze bedragen in 2019/2020 € 225 per leerling. De personele bekostiging groei wordt veroorzaakt door de groei in het aantal leerlingen op teldatum 1 maart, 1 april en 1 juni. De overige subsidie ministerie betreft de eenmalige en aanvullende bekostiging ter compensatie voor de eenmalige uitkering van € 875 in februari 2020. De bijdrage van het samenwerkingsverband laat een stijging van € 27.000 zien ten opzichte van voorgaand jaar. Hierin zit een extra uitkering over 2018/2019 van € 7.000 verwerkt. De loonkosten subsidie betreft de regeling onderwijsassistenten naar opleiding tot leraar. Deze is voor 2 medewerkers aangevraagd en is toegekend voor 4 jaren. De bekostiging impulsgebieden is iets gestegen doordat er een nieuwe regeling met betrekking tot de achterstandsmiddelen in werking is getreden. De baten bijzondere bekostiging wegens samenvoeging is iets gestegen ten opzichte van voorgaand jaar door een stijging van de variabelen in de regeling (GPL).

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen liggen € 29.000 lager dan voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt door de ontvangen gelden voor het project koken op de Syl in 2018 van € 12.000. Dit was een eenmalige subsidie en is in 2019 niet meer ontvangen. Ook is er een lagere subsidie voor frysk verantwoord in 2019. Dit verschilt € 11.500 met 2018 en wordt veroorzaakt doordat de subsidie van 2018/2019 volledig in 2018 is meegenomen. De subsidie van 2019/2020 is alleen voor het deel van 2019 meegenomen in de baten.

### Overige baten

De overige baten zijn gedaald met € 118.000 ten opzichte van voorgaand jaar. Dit wordt met name veroorzaakt door een daling in de ontvangsten voor detachering van personeel (€ 105.700). Enkele medewerkers zijn overgegaan naar een ander bestuur en hierdoor worden er geen detacheringsinkomsten meer ontvangen.

### Lasten

#### Loonkosten

De loonkosten liggen € 444.000 hoger dan voorgaand jaar. De lonen en salarissen laten een stijging van € 263.000 zien. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de GPL van 0,5%. Daarnaast is er 3 fte meer ingezet ten opzichte van 2018. De overige loonkosten laten een stijging van € 180.000 zien. Dit wordt met name veroorzaakt door een

stijging in de kosten payroll. Door het hoge percentage ziekteverzuim is er inzet van externe medewerkers nodig geweest in 2019.

#### Afschrijvingen

De afschrijvingen liggen € 95.000 hoger dan voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt door investeringen in gebouwen en ICT.

#### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten liggen € 81.600 hoger dan voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat er meer kantoorruimte is gehuurd op het stafbureau (€ 21.000). Daarnaast is de bijdrage voor de Brede School Mooitaki € 23.000 hoger dan voorgaand jaar en is er een nabetaling over 2018 van € 5.000 geweest. Ook is er meer klein onderhoud gepleegd in 2019 (€ 25.000).

#### Overige lasten

De overige lasten liggen € 115.000 lager dan voorgaand jaar. Dit wordt onder andere veroorzaakt door hogere lasten leermiddelen. Het budget is hoger voor 2019 dus hier is ook meer op uitgegeven. Daarnaast is er een verschuiving te zien tussen de lasten ICT en leermiddelen. In totaal is hier € 45.000 hogere lasten ten opzichte van 2018. In 2018 waren er incidentele lasten verantwoord van € 37.700. Dit betrof de afwikkeling van de CBO G2. Daarnaast zijn de overige onderwijslasten € 47.000 gedaald ten opzichte van voorgaand jaar. Ook de private uitgaven laten een daling van € 62.400 zien ten opzichte van voorgaand jaar. Dit betreft de gelden van de scholen. De private ontvangsten laten ook een daling zien ten opzichte van voorgaand jaar.

### Balans in meerjarig perspectief

Balans	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
<b>1.2 Materiële vaste activa</b>	4.151.206	6.368.542	6.400.184	6.209.118	5.905.225
<b>1.3 Financiële vaste activa</b>	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
<b>1.5 Vorderingen</b>	794.746	763.736	763.736	763.736	763.736
<b>1.7 Liquide middelen</b>	3.079.773	1.057.146	1.047.699	1.295.515	1.574.008
<b>Totaal activa</b>	<b>8.225.725</b>	<b>8.389.424</b>	<b>8.411.619</b>	<b>8.468.369</b>	<b>8.442.969</b>
<b>2.1 Eigen Vermogen</b>	6.780.145	6.872.904	6.895.099	6.951.849	6.926.449
<b>2.2 Voorzieningen</b>	177.830	170.998	170.998	170.998	170.998
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>	1.267.749	1.345.522	1.345.522	1.345.522	1.345.522
<b>Totaal passiva</b>	<b>8.225.725</b>	<b>8.389.424</b>	<b>8.411.619</b>	<b>8.468.369</b>	<b>8.442.969</b>

De grootste afwijking in de balansposten ten opzichte van voorgaand jaar betreft de stijging van de materiële vaste activa. Deze is toegenomen met circa € 2.200.000. Dit wordt veroorzaakt door investeringen in het boekjaar in renovatie en uitbreiding van De Skeakel van € 1.450.000. En investeringen in ICT van bijna € 700.000.

Hieronder wordt de mutatie in het eigen vermogen toegelicht:



	Stand per 1 januari 2019	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2019
Algemene reserve	3.448.054	124.533	-	3.572.587
Bestemmingsreserves privaat	3.157.565	-1.701	-	3.155.864
Bestemmingsfondsen publiek	174.527	-30.074	-	144.453
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>6.780.145</b>	<b>92.758</b>	<b>-</b>	<b>6.872.904</b>

### Algemene reserve

Het niet bestemde deel van het eigen vermogen heeft betrekking op de publieke exploitatieresultaten van de scholen en zijn ondergebracht in algemene reserve. Deze reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van de vereniging.

Het bestuur heeft bewust gekozen voor het beperken van het aantal reserve potjes.

### Bestemmingsreserves privaat

#### Algemene reserve privaat

De algemene reserve privaat is het private vermogen van de vereniging. De renteopbrengsten, opbrengsten charitatieve doelen en contributies/ledengelden worden aan de algemene reserve toegevoegd. Hieruit worden onder andere de kosten voor charitatieve doelen en overige private lasten onttrokken.

#### Reserve schoolfonds

Het saldo van ontvangen bijdragen van de ouders voor schoolreisjes, bijzondere dagen en dergelijke en de uitgaven die hierop betrekking hebben, wordt aan deze reserve schoolfonds toegevoegd. Deze gelden zijn beschikbaar voor de eigen school, te besteden door de schooldirecteur. Het is niet de bedoeling dat deze gelden worden opgepot, ze worden gebruikt voor activiteiten en materialen voor de eigen leerlingen.

Daar waar de saldi te hoog oplopen (> € 10.000) wordt de directeur aangespoord om de gelden te besteden. De hoogte van de reserve schoolfonds heeft geen relatie met het saldo op de eigen schoolrekening.

#### Meerjarenbalans

De resultaten van de meerjarenbegroting zijn in het eigen vermogen verwerkt in de meerjarenbalans. In de materiele vaste activa zijn de meerjareninvesteringen en de afschrijvingen voor de komende jaren verwerkt. De begrote investeringen bedragen € 776.052 in 2019, € 478.241 in 2020 en € 309.038 in 2022.

## 3.3 Financiële positie

### Kengetallen

	Realisatie 2018	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Solvabiliteit 2	85%	84%	84%	84%	84%
Liquiditeit	3,06	1,35	1,35	1,53	1,74
Rentabiliteit	1,60%	0,57%	0,14%	0,38%	-0,17%
Weerstandsvermogen	43%	42%	45%	46%	47%
Huisvestingsratio	6%	6%	7%	7%	7%

### *Solvabiliteit*

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het 'eigen vermogen inclusief voorzieningen' en het 'totale vermogen'. Het geeft aan in hoeverre de vereniging in staat is om te voldoen aan de totale schulden. De norm is vooralsnog 50%. De vereniging zit ruim boven de vastgestelde norm met een solvabiliteit van 85%. Dit geeft aan dat de vereniging ruim voldoende in staat is om haar schulden te voldoen.

### *Liquiditeit*

Het kengetal liquiditeit (current ratio) is de verhouding tussen de 'vlottende activa' (vorderingen en liquide middelen) en de 'vlottende passiva' (kortlopende schulden). Het geeft aan in hoeverre de vereniging in staat is om te voldoen aan de kortlopende schulden. De norm van de commissie Don is tussen 0,5 en 1,5. De norm van de vereniging is groter dan 1. Per 31 december 2019 is de liquiditeit 1,35. Dit geeft aan dat de vereniging op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

### *Rentabiliteit*

De rentabiliteit wordt bepaald door het 'resultaat uit gewone bedrijfsvoering' (exploitatieresultaat) te delen door het totaal aan baten. In non-profit organisaties wordt de rentabiliteit ook wel het begrotingsoverschot genoemd (of het begrotingstekort bij een negatief exploitatieresultaat). De norm is positief. In 2019 wordt voldaan aan deze norm met een rentabiliteit van 2%.

### *Weerstandsvermogen*

Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen het totale eigen vermogen minus de materiële vaste activa en het totaal van de rijksbijdragen. Het geeft een indicatie van de financiële veerkracht en continuïteit na een calamiteit. De norm is 10 - 20%, afhankelijk van het risicoprofiel van de vereniging. Nu de vereniging erboven zit (42% in 2019) betekent dit dat er meer dan voldoende vermogen is opgebouwd om onvoorziene risico's op te vangen.

### *Huisvestingsratio*

De huisvestingsratio is de verhouding tussen de huisvestingslasten (inclusief de afschrijvingen gebouwen en terreinen) en de totale lasten. De huisvestingsratio geeft het aandeel van de totale huisvestingslasten in verhouding van de totale lasten weer. Er wordt hierbij een maximum van 10% als norm gehanteerd. De vereniging zit hier met 6% onder.

- Het bestuur kiest ervoor om de financiële positie tot een aanvaardbaar niveau te brengen door de personeelontwikkeling goed af te stemmen op de leerlingontwikkeling.  
Het voordeel van een bovenmatige formatie is dat jonge startbekwame leerkrachten veel ervaring kunnen opdoen en, na uittreding van gepensioneerden, als startbekwaam de taken kunnen overnemen.
- De afgelopen jaren is naast een investering in personeel ook stevig geïnvesteerd in de schoolgebouwen. Functionele verbeteringen en verduurzaming stonden daarbij centraal. Voor de komende jaren worden geen grote investeringen verwacht.
- Het bestuur richt zich op een positief resultaat en een positieve rentabiliteit. Het streefgetal voor de current ratio (liquiditeit) eind 2022 is 1,75. Het financieel beleid is hier op gericht.

## Bijlage 1 Overzicht scholen

Brin	Naam school	Adres	Mailadres
04IY	De Syl	Monnikebiltdijk 16 9078 VE Oudebildtzijl	<a href="mailto:desyl@cbo-nwf.nl">desyl@cbo-nwf.nl</a>
04KJ	It Anker	Quaestiusstrjitte 14 9035 EB Dronryp	<a href="mailto:itanker@cbo-nwf.nl">itanker@cbo-nwf.nl</a>
04KZ	It Iepen Finster	Dorpsstraat 4b 8806 KT Achlum	<a href="mailto:itiepenfinster@cbo-nwf.nl">itiepenfinster@cbo-nwf.nl</a>
05LC	De Korendrager	Botniasteeg 16 8801 KJ Franeker	<a href="mailto:dekorendrager@cbo-nwf.nl">dekorendrager@cbo-nwf.nl</a>
05LS	Mooitaki	Klaas v.d. Meijstrjitte 30a 9045 PZ Bitgummole	<a href="mailto:mooitaki@cbo-nwf.nl">mooitaki@cbo-nwf.nl</a>
05RR	De Flambou	Skoalstrjitte 2 8854 AN Oosterbierum	<a href="mailto:deflambou@cbo-nwf.nl">deflambou@cbo-nwf.nl</a>
06KL	De Fûgelsang	Ds. V.E.v.Heslingastrjitte 1 9041 EG Berltsum	<a href="mailto:defugelsang@cbo-nwf.nl">defugelsang@cbo-nwf.nl</a>
06ST	De Noordster	t Kort Morn 2 9072 AK Nij Altoenae	<a href="mailto:denoordster@cbo-nwf.nl">denoordster@cbo-nwf.nl</a>
06QM	De Wizebeam	Tilledyk 11 9047 KG Minnertsga	<a href="mailto:dewizebeam@cbo-nwf.nl">dewizebeam@cbo-nwf.nl</a>
07IL	Staetlânsskoalle	Smidsreed 6/8 8804 NH Tzum	<a href="mailto:staetlansskoalle@cbo.nwf.nl">staetlansskoalle@cbo.nwf.nl</a>
07LV	De Swirrel	Greate Buorren 32 9055 MV Britsum	<a href="mailto:deswirrel@cbo-nwf.nl">deswirrel@cbo-nwf.nl</a>
07MG	Eben Haëzer	Greate Buorren 13 9036 ME Menaam	<a href="mailto:ebenhaezer@cbo-nwf.nl">ebenhaezer@cbo-nwf.nl</a>
08PI	De Skeakel	Skoalstrjitte 14 8855 HL Sexbierum	<a href="mailto:deskeakel@cbo-nwf.nl">deskeakel@cbo-nwf.nl</a>
09XZ	De Toermalijn	P.J. Troelstrastrjitte 24 8802 RD Franeker	<a href="mailto:toermalijn@cbo-nwf.nl">toermalijn@cbo-nwf.nl</a>
10HA	Prins Johan Friso	Grettingalaan 43 8862 ZA Harlingen	<a href="mailto:pjf@cbo-nwf.nl">pjf@cbo-nwf.nl</a>
10XU	Het Baken	J. van Oldenbarneveldstraat 4 8862 BB Harlingen	<a href="mailto:hetbaken@cbo-nwf.nl">hetbaken@cbo-nwf.nl</a>
17XF	De Slotschool	Burgemeester Hesselinkstraat 2 9076 EC Sint Annaparochie	<a href="mailto:deslotschool@cbo-nwf.nl">deslotschool@cbo-nwf.nl</a>

Informatie is te vinden via [scholen op de kaart](#).

## Bijlage 2 Verslag RvT

Verslag Raad van Toezicht CBO Noardwest Fryslân 2019, de blik naar buiten!

Het jaar 2019 is alweer ten einde, en zoals gebruikelijk doet de Raad van Toezicht kort verslag van haar werkzaamheden in het afgelopen jaar. Om te voorkomen dat het een obligate opsomming wordt van feiten die de nauwkeurige lezer van het jaarverslag ook al elders in dit verslag kan vinden wil ik het daarom dit jaar wat anders aanpakken en wat meer de “rode draad” volgen. Deze is wat mij betreft samen te vatten met de steekwoorden “de blik naar buiten”.

Het geven van goed onderwijs is de core business van CBO Noordwest Fryslân, en teams en bestuur zijn dagelijks bezig om dat te realiseren. De leden van de Raad van Toezicht en de oudergeledingen van de MR en de GMR zijn relatieve buitenstaanders, ieder met zijn eigen achtergrond en expertise. Je zou kunnen zeggen dat zij voor de input van buiten het onderwijs zorgen. De scholen zijn niet alleen een plek waar onderwijs wordt gegeven, maar zijn ook onderdeel van de maatschappij, met een mooi Fries woord “mienskip”. Het afgelopen jaar hebben we gezien dat dit geen loze woorden zijn, maar dat er binnen onze organisatie een cultuur bestaat waarin we verder kijken dan alleen naar het onderwijs. Zo organiseerde de Raad van Toezicht op 26 januari een themamiddag over het onderwerp “leiderschap”, met als spreker de heer Max Wildschut. Wat was het mooi om te zien dat de schooldirecteuren hun vrije zaterdagmiddag hebben opgeofferd om deze bijeenkomst bij te wonen. Wildschut komt niet uit het onderwijs, hij is psycholoog en met name gespecialiseerd in de evolutionaire psychologie. Zijn voorbeelden kwamen uit de wereld van de primaten, de politie en het leger, en hij schetste wat er gebeurt binnen een organisatie als een leider niet geaccepteerd wordt. Een middag waarin ons een spiegel werd voorgehouden en we eens op een totaal andere manier naar onze organisatie konden kijken.

Een tweede voorbeeld was de film die het afgelopen jaar is gemaakt, met als hoofdrolspelers een groep enthousiaste leerlingen. Daarmee tonen we aan iedereen die het wil zien waar onze organisatie voor staat, en dat ons onderwijs meer is dan CITO-toetsen en abstracte “opbrengsten”.

Ook de eindejaarbijeenkomst met als spreker Peter Heerschop mag niet onvermeld blijven, een uur lang in zijn eentje op een kaal podium en vanaf het begin tot het einde boeiend. Cabaret doorspekt met zijn eigen onderwijservaringen. Een mooie afsluiter!

De Raad van Toezicht heeft zelf –je zou haast zeggen noodgedwongen- ook de blik naar buiten gericht. Onze bestuurders Willem Reitsma en Pyt Sybesma hebben te kennen gegeven dat ze na het schooljaar 2019/2020 van hun pensioen willen gaan genieten. In 2019 is een begin gemaakt met een traject dat moet leiden tot het benoemen van hun opvolger(s). De remuneratiecommissie heeft gesprekken gehad met enkele bedrijven die ons bij dit traject kunnen begeleiden en flankerende adviezen kunnen uitbrengen voor wat betreft de meest wenselijke organisatiestructuur. Besloten is met bureau Meesterschap in zee te gaan, zij kennen onze organisatie goed. Begin 2020 zal er een profielschets worden opgesteld, waarna de sollicitatieprocedure zal worden opgestart.

Verder is er nadrukkelijk gekozen voor een verbreding van ons aanbod. De Raad van Toezicht heeft ingestemd met het gaan organiseren van kinderopvang in eigen beheer en het oprichten van een stichting waarin deze activiteit, waarin ook voor- en naschoolse opvang onder valt, zal worden ondergebracht. De Raad van Toezicht zal ook gaan functioneren als toezichthouder van deze stichting. Bij het zoeken naar nieuwe leden van de Raad zal er naar gestreefd worden om iemand met expertise op het gebied van kinderopvang aan te zoeken.

De enige ontwikkeling die niet past in het thema “de blik naar buiten” is de voorgenomen omzetting van de vereniging in een stichting. Niettemin meent de Raad van Toezicht dat dit een wenselijke stap is, omdat de organisatie feitelijk al functioneert als een stichting en de ledenvergadering door de leden slecht – zeg maar gerust: niet- wordt bezocht. Nadat dit onderwerp met de bestuurders is besproken is aan de bestuurders verzocht om dit voor te bereiden. Dit zal in februari 2020 aan de leden worden voorgelegd.

In het bovenstaande zijn de belangrijkste ontwikkelingen kort geschetst. Zoals gebruikelijk is er in 2019 6 keer vergaderd met de bestuurders, en 1 keer samen met de GMR, zijn er scholen bezocht en ook hebben enkele leden van de Raad van Toezicht een bijeenkomst met andere toezichthouders bezocht. De auditcommissie heeft enkele keren met de bestuurders om tafel gezeten om het financiële reilen en zeilen door te nemen. Ook in 2019 was de vereniging financieel gezond, dit waarborgt de continuïteit.

In 2016 wees de Raad van Toezicht AKSOS Assurance B.V. aan voor de externe accountantscontrole. Om continuïteit in de controle te waarborgen is besloten het contract voor de komende jaren te verlengen.

Regelmatig voert het bestuur overleg met de accountant, en jaarlijks bespreekt de auditcommissie het accountantsverslag.

De rechtmatige verwerving- en de doelmatige besteding van de middelen maakt onderdeel uit van deze besprekingen. Uit de rapportages blijkt dat naast de inzet van de rijksmiddelen ook financiële middelen van het eigen vermogen doelmatig worden ingezet.

Op het personele vak is er in 2019 binnen de Raad van Toezicht een mutatie geweest, Astrid van Twillert heeft ons verlaten in verband met het volmaken van de maximale termijn van 8 jaar. Haar plaats is ingenomen door Henriette Niehof. Verder is besloten om de vrijwilligersvergoeding voor de leden van de Raad van Toezicht per 1 januari 2020 te verhogen omdat we ook toezicht gaan houden op de stichting kinderopvang. De vergoeding wordt € 1700,- voor de voorzitter, € 1500,- voor de leden van de remuneratiecommissie en de auditcommissie en € 1300,- voor de overige leden.

Piet Stehouwer, voorzitter.

# Bijlage 3 Verslag GMR

Jaarverslag 2019

Gemeenschappelijke Medezeggenschap Raad CBO Noordwest Fryslân

In het verslagjaar vergaderde de GMR zeven maal, waarvan één keer met de Raad van Toezicht. De voorzitter stelde de agenda op in samenspraak met het bestuur.

De GMR, waarin niet alle scholen zijn vertegenwoordigd, bestaat uit 14 leden. De ouder- en personeelsgeleding zijn in evenwicht.

De notulen van vergaderingen zijn te vinden op de website van de vereniging en worden eveneens als 'nieuws' verspreid via de schoolsites.

Alle leden van de GMR hebben scholen toegewezen gekregen voor wie zij het aanspreekpunt zijn.

De GMR verwacht van deze en alle andere scholen een actieve houding ten aanzien van het verkrijgen van informatie en het aandragen van agenda punten voor de GMR vergadering.

Daarnaast is er binnen de GMR een aantal leden die zich specifiek concentreren op enkele aspecten van de organisatie zoals management en financiën, onze specialisten door hun dagelijks werk.

Personeel CBO Noordwest Fryslân

## *Opvolging College van Bestuur*

Het CvB heeft aangegeven per september 2020 te stoppen met haar werkzaamheden. In 2018 is het benoemingstraject voor het nieuwe CvB opgestart. Tijdens zowel de GMR- vergaderingen in 2019 als in de gezamenlijke vergadering met de Raad van Toezicht op 22 mei jl., is gesproken over de invulling voor het toekomstige CvB. Er is veelvuldig gesproken over de keuze tussen een eenhoofdig of tweehoofdig bestuur en het traject tot benoeming. Er is een Remuneratiecommissie ingesteld en Bureau Meesterschap begeleidt het wervingstraject. De GMR heeft meerdere keren zorgen geuit over de in hun ogen late opstart van het traject tot opvolging. Omdat de GMR graag de vinger aan de pols houdt en ook meegenomen moet worden in het proces tot opvolging, is afgesproken dat zowel de RvT als de Remuneratiecommissie de GMR op de hoogte houdt van alle ontwikkelingen binnen het traject.

In december hebben in dit kader gesprekken plaatsgevonden tussen bureau Meesterschap en verschillende afgevaardigden van DO, GMR, RvT en stafbureau. Doel was het opstellen van een profielschets voor de gewenste directeur-bestuurder. De GMR heeft hierover tijdens de vergadering van 12 december gebrainstormd. Twee leden van de GMR hebben deze punten toegelicht tijdens het gesprek met bureau Meesterschap.

De GMR neemt met twee personen zitting in de sollicitatiecommissie van de nieuwe bestuurder.

## *Werving, selectie, verzuim en staking personeel*

Bij de leden van de GMR zijn de zorgen omtrent vervanging en ziekte bekend. Gedurende 2019 heeft dit onderwerp op de agenda gestaan. Tijdens vergaderingen zijn oplossingen door het CvB besproken met de GMR. Zo gaan MBO-ers, die de verkorte PABO opleiding volgen, gedurende de studie als onderwijsassistent aan de slag. Aan LIO-stagiaires wordt zicht op een baan geboden.

Het CvB blijft scherp op acties op het gebied werving van nieuwe collega's. De GMR juicht deze maatregelen toe en denkt graag mee over toekomstige maatregelen.

De vereniging heeft in 2019 een relatief hoog ziekteverzuim. Per 1 januari 2020 wordt overgegaan naar een nieuwe Arbodienst. De Arboarts wordt in huis gehaald en zal een nauwer contact onderhouden met de staf en zo nodig met het bestuur. De directeuren worden bijgeschoold in het voeren van verzuimgesprekken. De GMR stemde in met de nieuwe overeenkomst tussen CBO NWF en Medprevent bv.

In het kader van werkdruk en het lerarentekort hebben in 2019 meerdere stakingen plaatsgevonden. Op vragen van de GMR heeft het CvB aangegeven de stakingen te steunen, maar de stakende collega's niet uit te betalen. Het geld wat niet uitgekeerd wordt, blijft beschikbaar voor het onderwijs. In de vergadering van 12 december is hierover nogmaals gesproken vanwege onvoldoende toelichting van het CvB op de besteding van dit geld. Vanuit de GMR zullen in 2020 meer vragen gesteld worden over de besteding van dit geld aan het onderwijs.

## *Van vereniging naar stichting*

Het CvB heeft met goedkeuring van de Raad van Toezicht besloten tot omzetting van de rechtspersoon van vereniging naar een stichting. Een voorstel daartoe wordt voorgelegd aan de Algemene Leden Vergadering. Voor de

GMR was hierin geen advies- of instemmingsrecht weggelegd, wel zijn de stukken door het CvB toegelicht tijdens de vergaderingen.

#### Kinderopvang in eigen beheer

Net als vorig jaar bekijkt de GMR ook de ontwikkeling van Integraal Kind Centra., ofwel IKC. In 2018 heeft de GMR ingestemd met een intentieverklaring de kinderopvang in eigen beheer te nemen. Dit voornemen is uitgevoerd en per 1 oktober zijn de pedagogische medewerkers van acht scholen in dienst van onze stichting Kinderopvang Noardwest Fryslân.

#### Financiën

De vereniging is financieel gezond. De extra middelen voor werkdruk zijn volledig besteed, de formatie, waaronder de impuls gelden, zijn ingezet. Jonge leerkrachten zijn benoemd in het mobiliteitscentrum. De GMR houdt scherp toezicht en heeft op 12 december een positief advies gegeven t.a.v. de Begroting 2020-2023.

#### Cursus (G)MR 2019

Op 6 november 2019 heeft de GMR een basiscursus (G)MR georganiseerd in samenwerking met het CNV. Gelet op eerdere ervaringen zijn we al vroeg begonnen met het promoten van deze cursus. Het heeft geleid tot een grote opkomst van alle MR-en binnen de vereniging. Als GMR zijn we hier erg blij mee.

#### Statuten en reglementen

Ook dit kalenderjaar zijn de nodige stukken gepasseerd die voorzien moesten worden van advies of instemming. De GMR heeft in 2019 met het volgende ingestemd/positief advies gegeven;

- Beleidsstuk 'Werving en Selectie' (i)
- Nieuwe overeenkomst ARBO dienst (i)
- Begroting 2020-2023 (p a)
- Vakantierooster 2020-2021 (p a)

De notulen van de GMR vergaderingen zijn te vinden op de website van CBO Noardwest Fryslân.

Rixt Sprietsma – Brijder  
Secretaris GMR