



Jaarverslag 2017

Versiebeheer	V6, 8-5-2018
Gemaakt door	W. Kock
Informereren GMR	15-8-2018
Vaststelling RvT	28-5-2018
Vastgesteld CvB	11-6-2018

Inhoud

Voorwoord.....	3
Jaarverslag Raad van Toezicht	4
1. Algemeen	8
1.1 Organisatie.....	8
1.2 Missie, visie en strategie van stichting Best Onderwijs	9
2. Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Eindhoven en omstreken	12
2.1 Passend Onderwijs	12
3. Kernactiviteiten.....	14
3.1 Kwaliteitsmonitoring bestuur op alle scholen.....	14
3.2 Onderwijs en kwaliteit.....	14
3.3 Onderwijsresultaten.....	15
3.4 Sociale veiligheid.....	15
3.5 Huisvesting en beheer.....	16
3.6 Personeel en organisatie	16
3.7 College van Bestuur en bestuurskantoor	17
3.8 Personeelsopbouw	17
3.9 Instroom en uitstroom 2017	17
3.10 Mobiliteit	18
3.11 Flexibele schil	18
3.12 Inhuur	19
3.13 Verzuim	19
3.14 Personeelsadministratie	20
3.15 Belangrijkste kenmerken van het gevoerde financiële beleid	20
3.16 Benchmarking in het primair onderwijs	20
3.17 Financiën op balansdatum	21
3.18 Gang van zaken gedurende het verslagjaar	27
4. Continuïteitsparagraaf.....	32
4.1 Personele bezetting en leerlingaantallen.....	32
4.2 Balansprognose t/m 2022 en ontwikkeling kengetallen	33
4.3 Risico's in beeld	34
5. Rapportage toezichhoudend orgaan.....	36
6. Klachten en juridische zaken.....	37

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2017, van de stichting Best Onderwijs. In de organisatie is uitvoering en toezicht in het kader van Good Governance¹ gescheiden. De toezichthoudende rol is toebedeeld aan een Raad van Toezicht (RvT). In het verslag van de RvT wordt verder ingegaan op de bezetting en op de werkzaamheden die de RvT in het verslagjaar 2017 heeft verricht.

De verwachte daling van het aantal leerlingen verloopt in het verslagjaar conform de leerling prognose. Er zijn 54 leerlingen minder ten opzichte van het kalenderjaar 2016. Middelen vanuit Passend Onderwijs zorgen voor een positief resultaat in 2017.

Alle medewerkers hebben zich steeds ingezet om voor de kinderen het onderwijs goed vorm te geven en verder te ontwikkelen. De druk van werkgelegenheid heeft plaats gemaakt voor een grotere focus op onderwijsontwikkeling. De toekomst wordt met vertrouwen tegemoetgezien.

Wij danken iedereen die ook het afgelopen jaar een bijdrage heeft geleverd aan het onderwijs aan onze kinderen.

College van Bestuur stichting Best Onderwijs,

Willem Kock
Voorzitter College van Bestuur



¹ Een waarborg van samenhang en transparantie in het bestuur en toezicht van een organisatie, met het oog op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen.

Jaarverslag Raad van Toezicht

Rol Raad van Toezicht

De Raad van toezicht (RvT) houdt in overleg met het College van Bestuur (CvB) toezicht op het gevoerde beleid van de stichting Best Onderwijs en vervult een klankbordrol naar het CvB. Onderwijskwaliteit, financiën, personeel en organisatie, huisvesting en aansturing van de organisatie zijn hierbij belangrijke aandachtspunten. Tevens treedt de RvT op als werkgever van het CvB.

Voor aanvullende informatievergaring buiten de geplande RvT-vergaderingen heeft de RvT tenminste tweemaal per jaar een afstemmingsgesprek met de Gemeenschappelijke MedezeggenschapsRaad (GMR) en worden er scholen bezocht. Daarnaast spreekt een afvaardiging van de RvT voorafgaand aan de RvT-vergadering met de voorzitter van het CvB actuele beleidsthema's door en wordt de agenda vastgesteld.

De RvT rekent de volgende taken en bevoegdheden in ieder geval tot haar verantwoordelijkheid:

- Het zorgdragen voor een goed functioneren van het bestuur.
- Het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht.
- Het functioneren als adviseur en klankbord voor het CvB.
- Het houden van integraal toezicht op de realisatie van de maatschappelijke functie en doelstellingen van de stichting, de strategie en de risico's, de opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële beheersing, de naleving van wet- en regelgeving, de kwaliteit van het onderwijs, de omgang met ethische vraagstukken en het gevoerde personeelsbeleid.
- Het besluiten over goedkeuring van de begroting en de jaarrekening.

Samenstelling Raad van Toezicht

De RvT bestaat uit vijf leden. Bij de samenstelling van de RvT hebben we gezocht naar kandidaten met affiniteit voor het onderwijs, brede maatschappelijke binding en een functioneel netwerk en expertise. De RvT vindt dat de volgende expertises beschikbaar dienen te zijn binnen de RvT: kennis op het gebied van financiën, juridische zaken, Human Resource Management, professionalisering, onderwijs, organisatieontwikkeling en governance.

In de loop van 2017 hebben enkele personele wijzigingen plaatsgevonden in de Raad.

- De heer Ricardo Abdoel is per 1 januari 2017 als lid toegetreden tot de RvT. Hij bekleedt een directiefunctie bij de hogeschool Avans.
- Mevrouw Mieke van Schijndel is per 1 juni 2017 toegetreden tot de RvT. Zij is oud-onderwijsinspecteur en vervult de rol van vicevoorzitter.
- De heer Jan Franssen heeft in november 2016 zijn functie als voorzitter opgezegd wegens gezondheidsredenen. Op 5 mei 2017 is hij overleden.
- Mevrouw Ingrid van den Broek heeft per 1 september 2017 de RvT verlaten. Ze vervulde het laatste jaar de rol van voorzitter.
- De heer Nico van Leengoed was vicevoorzitter en heeft per 1 september 2017 de rol van voorzitter op zich genomen. Hij heeft een achtergrond als HR-consultant.

De overige zittende leden van de RvT zijn:

- De heer André van Knippenbergh. Hij is advocaat bij KHB-advocaten en mediators te Best.
- Mevrouw Angelique Noordhoek. Zij is directeur bij Messer Finance BV, eigenaar van Best for Finance en is penningmeester bij RKVV Best Vooruit te Best.

Werkgeverschap en samenstelling College van Bestuur

In april 2017 is de stichting geconfronteerd met het plotselinge en tragische verlies van de voorzitter van het CvB de heer Eduard Leenders. De heer Eduard Leenders heeft zijn sporen verdiend voor de stichting. De heer Eduard Leenders heeft een grote bijdrage geleverd aan de inrichting, organisatie en lokale / regionale positionering.

Ook heeft hij, samen met mevrouw Marianne Brugge, tevens lid van het CvB, een stevige impuls gegeven aan de kwaliteitsontwikkeling van het onderwijs op de scholen in Best. Zijn overlijden heeft ertoe geleid dat mevrouw Marianne Brugge, als enig overgebleven bestuurslid, tot 1 september 2017 alle taken van het CvB op zich heeft genomen. Dit vereiste van haar, van de directeuren van de scholen en ook van de medewerkers van het bestuurskantoor veel extra inzet en improvisatietalent waarvoor we onze waardering uitspreken.

Oorspronkelijk was gepland dat de heer Eduard Leenders per 1 september 2017 met pensioen zou gaan. De RvT heeft dit moment aangegrepen om de tweehoofdige samenstelling van het CvB om te zetten naar een éénhoofdige bestuur. Dit sluit beter aan bij de omvang van de stichting. In 2011 is bij de fusie van de voormalige schoolbesturen van stichting Best Onderwijs, het SPOOB en het NUT, voor een tweehoofdige bestuur gekozen om de belangen van beide voormalige stichtingen bij de integratie evenwichtig in het nieuwe CvB te vertegenwoordigen. Dit argument is inmiddels vervallen.

Mevrouw Marianne Brugge heeft aangegeven dat ze de rol, als eenhoofdige bestuur, niet wilde vervullen waardoor de stichting afscheid van haar hebben moeten nemen. De RvT is haar dankbaar voor haar inzet en waardevolle bijdrage die ze samen met de heer Eduard Leenders heeft geleverd in een bestuursperiode die onder meer gekenmerkt werd door integratie van beide stichtingen en afname van leerlingenaantallen.

Het vertrek van mevrouw Marianne Brugge heeft ertoe geleid dat de RvT via een wervingsprocedure per 1 september 2017 de heer Willem Kock als nieuwe voorzitter van CvB heeft aangesteld. Het invoeren van een éénhoofdige CvB heeft als gevolg dat een aantal taken en verantwoordelijkheden dieper in de organisatie gelegd gaan worden. Daartoe heeft de RvT de nieuwe bestuurder gevraagd om de inrichting van het bestuurskantoor en de taakverdeling tussen het CvB en de directeuren door te lichten en met aanpassingsvoorstellen te komen.

Daarnaast is de bestuurder gevraagd om in de periode september 2017-februari 2018 een Sterkte-Zwakte-analyse op te stellen wat betreft de strategie & beleid, onderwijs & kwaliteit, personeel, organisatie & professionalisering en financiën, planning, control & huisvesting van de stichting. De RvT heeft daarbij de bestuurder verzocht om aan de hand van de bevindingen met aanvullende beleidsvoorstellen te komen.

Huisvesting

In de tweede helft van 2017 is de focus van het bestuur vooral gericht op uitbreidingsplannen en renovatie van Kindcentrum De Zevensprong, nieuwbouw voor Kindcentrum Platijn en uitbreiding tot kindcentrum van basisschool De Heydonk. Alle dossiers kennen helaas haperingen en vragen veel aandacht van het CvB.

Algemeen gesteld is huisvesting een terugkerend aandachtspunt bij de stichting, omdat zowel de omvang van de instroom van nieuwe leerlingen, als de verdeling van de onderwijscapaciteit over de gemeente nooit helemaal aansluit bij de behoefte.

De gemeente Best heeft en houdt wettelijk de zorgplicht voor onderwijshuisvesting en is daarmee verantwoordelijk voor de uitbreiding en nieuwbouw van schoolgebouwen. De gemeente is ook eigenaar van leegstaande schoolgebouwen. Een intensieve samenwerking tussen de stichting en de gemeente is daarom van belang. Een gezamenlijk opgesteld meerjaren Integraal HuisvestingsPlan (IHP) vormt de basis voor nieuwbouw, uitbreidingen en renovatie.

Voor de periode 2013-2017 is er al een integraal huisvestingsplan beschikbaar. Dit plan is in 2017 geëvalueerd. In 2018 wordt in samenspraak met de gemeente, de stichting en de kinderopvangvoorzieningen dit integraal huisvestingsplan geactualiseerd.

Onderwijskwaliteit

Koersplan stichting Best Onderwijs

In 2016 is voor een vierjarige periode het Koersplan stichting Best Onderwijs vastgesteld. Dit strategisch plan biedt op hoofdlijnen de koers voor de ontwikkeling van het onderwijs op de scholen van stichting Best Onderwijs.

De thema's onderwijs, de professional (leerkracht), educatief partnerschap (ouderparticipatie) en informatietechnologie staan hierbij centraal. Per school is dit verder uitgewerkt. Over de uitvoering en effecten ervan wordt per school in het jaarverslag van de school gerapporteerd. In 2017 is er op bestuursniveau nog weinig inzichtelijk gemaakt over de uitvoering en mogelijke effecten. In 2018 wordt de invulling van het koersplan nauwgezet gevolgd.

Nieuwkomers

In 2017 kregen vanwege de hoge instroom van nieuwkomers ook statushouders met kinderen uit bijvoorbeeld Syrië, Eritrea woonruimte in Best. Deze kinderen vallen uiteraard ook onder de leerplichtwet en moeten Nederlands onderwijs volgen. Ook wonen er een aantal buitenlandse gezinnen in Best uit vooral Oost-Europa. Deze kinderen beheersen de Nederlandse taal nog niet en komen met een andere achtergrond het Nederlandse onderwijs in. De opvang vraagt veel extra expertise en inzet van de scholen. Om die reden heeft de stichting een centrale opvangklas georganiseerd op basisschool De Heydonck, locatie Max de Bossstraat. De kinderen worden hier het eerste jaar gericht opgevangen met een groot accent op het leren beheersen van de Nederlandse taal. De RvT ondersteunt dit initiatief van harte om deze kinderen en gezinnen optimale kansen te geven in onze gemeente.

Contacten en kwaliteitsonderzoeken inspectie van het onderwijs.

In 2017 heeft de inspectie van het onderwijs twee scholen bezocht van de stichting. Het betreft Kindcentrum De Kiezel en Kindcentrum Platijn. Na afloop vond een feedbackgesprek plaats met de school en de voorzitter van CvB. Het onderzoek maakt deel uit van een landelijk thematisch onderzoek naar 'Didactisch handelen'. Hierover rapporteert de inspectie in een landelijk rapport. Op beide scholen was de inspectie positief over de kwaliteit van de actieve betrokkenheid van de leerlingen, de taakgerichtheid en de benutting van de onderwijstijd. Meer aandacht werd gevraagd voor de kwaliteit van de feedback aan leerlingen.

Ook heeft de inspecteur van het Onderwijs een oriënterend bezoek gebracht aan de voorzitter van het CvB. Behalve onderlinge kennismaking heeft de inspecteur het nieuwe vierjaarlijkse bestuursgerichte toezicht uitgelegd en een afspraak gemaakt voor een kwaliteitsonderzoek, waarbij het bestuur en het door haar gevoerde kwaliteitsbeleid centraal staat. De Sterkte-Zwakte-analyse die de heer Willem Kock vóór 1 maart 2018 opstelt, vormt voor dit bezoek een belangrijke opmaat voor een verantwoording van 'zicht op de eigen kwaliteit' voor de onderwijsinspectie. Ook de al enkele jaren functionerende interne kwaliteitsmonitor over de onderwijsresultaten vormt een belangrijke bijdrage.

Alle scholen werken met een digitaal leerlingvolgsysteem ParnasSys waardoor ook op bestuursniveau inzicht is in de onderwijsresultaten. Ook de RvT wordt hierover geïnformeerd. Hetzelfde geldt voor het gevoerde kwaliteitsbeleid.

Schoolbezoeken

In 2017 zijn er door de RvT geen schoolbezoeken afgelegd. De prioriteit lag dit jaar bij de inrichting van het nieuwe CvB.

Financiën

Het tot op heden gevoerde financiële beleid heeft ertoe geleid dat er ondanks de terugstroom van leerlingenaantallen die de laatste jaren heeft plaatsgevonden, sprake is van een gezonde financiële situatie binnen de stichting. Daar de huidige reserves afdoende zijn, heeft de RvT ervoor gepleit om alle nieuw beschikbare gelden aan onderwijs, personeel en huisvesting te besteden.

Stakingen

De RvT heeft samen met het CvB haar morele steun betuigd aan de stakende leerkrachten met hun eis voor een hoger salaris. Ook de ervaren werkdruk heeft de aandacht van de RvT.

De RvT blijft wel alert op de wijze waarop de stakingsacties worden uitgevoerd en de consequenties die deze hebben voor de opvang van de leerlingen en de onderwijstijd van de leerlingen.

Verder volgen we nauwgezet hoe de door de minister beschikbaar gestelde middelen om de werkdruk te verbeteren worden ingezet.

Namens de Raad van Toezicht,
Nico van Leengoed
Voorzitter

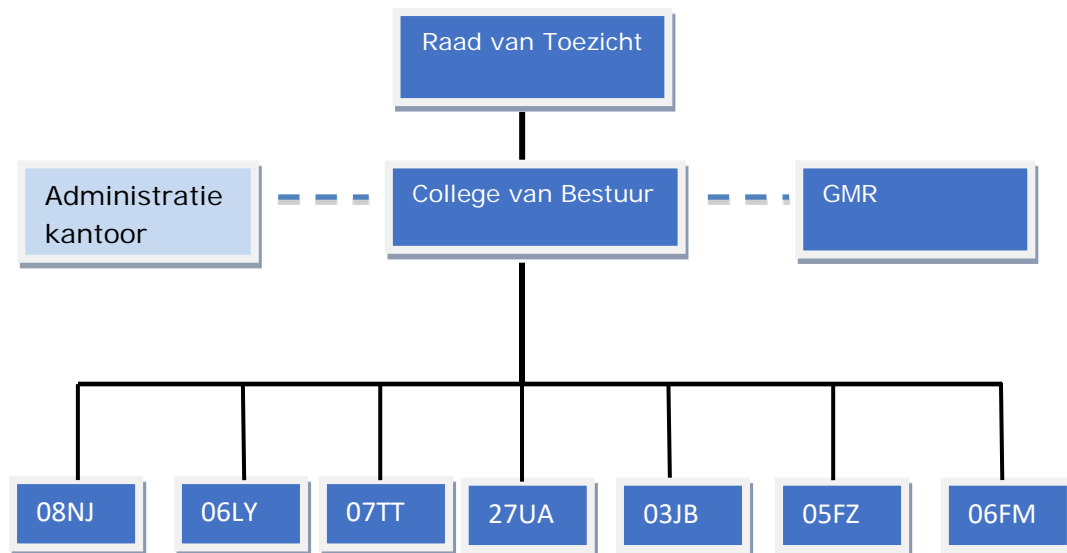
1. Algemeen

De stichting Best Onderwijs is 01-01-2011 opgericht. De stichting verzorgt basisonderwijs aan 2256² leerlingen in de gemeente Best. Dit doet zij met zeven scholen op 11 locaties.

Teldatum	01-10-2013	01-10-2014	01-10-2015	01-10-2016	01-10-2017
Aantal leerlingen	2646	2566	2444	2310	2256

De prognose van de gemeente Best geeft aan dat de stichting in 2018 voor 2202 leerlingen onderwijs zal verzorgen. Volgens die prognose zal het leerlingenaantal de komende jaren licht dalen, en vanaf 2022 een groei vertonen.

1.1 Organisatie



De hierna genoemde scholen vallen onder de stichting Best Onderwijs:

Brinnr.	School	Locatie	Leerlingaantal 1-10-2017
06LY	Kindcentrum De Kiezel	Secr. L. Jansenstraat en Mgr. Zwijsenstraat	506
06FM	Kindcentrum De Zevensprong	Haktol en B. Notermansstraat	258
03JB	Kindcentrum Platijn	J. Vermeerstraat en Koningin Emmalaan	128
07TT	Bs De Heydonck	Max de Bossustraat en Paardenhei	286
05FZ	Bs De Paersacker	Joh. Verleunstraat	168
08NJ	Bs Sint Antonius	Paardenhei en Vlinderhei	479
27UA	Kindcentrum De Klimboom	Paardenhei	431

De rechtspersoon van stichting Best Onderwijs is een stichtingsvorm. De stichting wordt bestuurd door een bestuur dat bestaat uit één persoon.

² Teldatum 01-10-2017.

Het bestuur kiest ervoor om rechtstreeks met de directeuren in overleg te gaan. Hij zit de vergadering met de directeuren voor³.

De directeuren zijn zich bewust van het feit dat zij met het bestuur in overleg zijn en daardoor sneller tot besluitvorming komen. De dagelijkse leiding op de scholen is integraal op alle beleidsterreinen in handen van de schooldirecteuren.

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur en de directies van de scholen is geregeld in het managementstatuut en het reglement op het directeurenberaad. Het bestuur wordt, zoals gezegd sinds 1 september 2017, gevormd door de heer Willem Kock. Hij wordt ondersteund door een managementassistente (0,6 FTE), P&O adviseur (0,5 FTE), medewerker financiële administratie (0,5 FTE), een medewerker personeel-en salarisadministratie (0,5 FTE) en een orthopedagoog (0,8 FTE).

De grootte van het bestuurskantoor is met 2,85% van de totale begroting passend te noemen in vergelijking met andere besturen met minder dan 10 scholen. Op teldatum 2017 werd er € 155,- per leerling uitgegeven aan het bestuurskantoor.

1.2 Missie, visie en strategie van stichting Best Onderwijs

Missie

Het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan zoveel mogelijk kinderen in de gemeente Best. Dat wat we bieden voor de kinderen en faciliteren voor het personeel is betekenisvol en in dienst van het onderwijs.

Visie

De stichting kent scholen op Rooms Katholieke, Protestants Christelijke en Algemeen bijzondere grondslag. Vanuit die verschillende identiteiten leren wij leerlingen om te gaan met hun eigen (nog verder te ontwikkelen) *identiteit* en de verschillen om hen heen. Verschillen tussen mensen, hun aard, cultuur, geloofsovertuiging, afkomst en denkbeelden. Dit doen wij door onze *levensbeschouwelijke vorming* op de scholen te richten op onze eigen identiteit en op de brede maatschappelijke context van andere overtuigingen. Gelijkaardigheid tussen mensen is een belangrijk uitgangspunt. Onze kinderen moeten respect op kunnen brengen voor waarden en normen van anderen, die zich onderscheiden in kleur, status, handicap, cultuur of geloof. We zijn alert op discriminatie en pesten en werken vooral aan het voorkomen ervan. En als het toch gebeurt, grijpen we direct in!

Het *onderwijs en de opvoeding* aan kinderen in onze (toekomstige) maatschappij verandert. Belangrijke elementen daarin zijn: inspiratie, zelfsturing, samenwerking, zelfverantwoordelijkheid en ondernemerschap.

Eigentijds onderwijs biedt de leerlingen de kans om attitudes en competenties te ontwikkelen die hen in staat stellen tot een leven lang leren. Iedere school is en mag anders zijn. We willen de diversiteit van het onderwijs op de verschillende scholen stimuleren zodat ouders kunnen kiezen voor een school/onderwijs dat bij zijn of haar kind past. Vanuit onze onderwijskundige opdracht zetten wij ons permanent in om onderwijs op maat te verzorgen.

Dit betekent dat wij met ons onderwijs zoveel mogelijk aansluiten bij de onderwijsbehoefte van de leerling. Het klimaat op school en in de groep is hiervoor de belangrijkste basis; veiligheid, structuur en rust staan centraal met de leerkracht als stabiele factor voor de leerling. We beseffen dat de school expliciet deel uitmaakt van de wijk. Iedere school wordt gestimuleerd de betrokkenheid van ouders op eigen wijze vorm te geven.

Afstemming tussen *de verwachtingen van ouders* – kind en school ten aanzien van de sociaal emotionele en cognitieve ontwikkeling van het kind is van belang.

³ Het directeurenoverleg werkt met een besluitenlijst.

Om dit te bereiken bespreken we de mogelijkheden die het onderwijs te bieden heeft en wordt maatwerk geleverd. De mate van succes wordt bepaald door de match tussen de mogelijkheden van het onderwijs en de verwachtingen van ouders.

Vanuit de gedachte dat de wederzijdse verwachtingen een belangrijke sleutel vormen voor het te behalen van succes, willen we ouders nadrukkelijk betrekken bij het onderwijs. Vanuit de ouderdeskundigheid levert de ouder waardevolle informatie die kan bijdragen aan verdere ontwikkeling van de kinderen. Naast de fysieke ondersteuning overdag, vormen ouders een waardevol klankbord voor de verdere ontwikkeling van het onderwijs. Iedere school wordt gestimuleerd de betrokkenheid van ouders op eigen wijze vorm te geven.

"Onderwijs zo dicht mogelijk bij huis", past bij de gedachte dat de betrokkenheid van het onderwijs rekening houdt met de ontwikkelingen in de maatschappij. De 'inclusieve' opdracht die de maatschappij en overheid meer en meer stelt, past bij de wijze waarop stichting Best Onderwijs wil aansluiten bij de haar omringende wereld.

Om invulling te kunnen blijven geven aan het 'mission statement' verlangen wij van alle *werknemers* dat zij zich blijvend ontwikkelen, m.a.w. een leven lang leren. Iedereen binnen stichting Best Onderwijs werkt aan zijn/haar kennis en competenties die nodig zijn om het onderwijs passend te maken voor de leerlingen.

We hebben een organisatie waarin medewerkers elkaar aanspreken op verwachtingen en afspraken. Dit alles in dienst van het onderwijs aan de kinderen. *De samenwerking* is erop gericht om met anderen doelen te bereiken. Het gezamenlijk belang staat centraal, het individuele belang is hieraan ondergeschikt.

Strategie

In 2017 heeft het vorige bestuur op alle scholen, middels visitatie, een beeld gekregen van hoe het koersplan in de praktijk van alledag vorm krijgt.

Uit de analyse blijkt dat het vierjarig koersplan vertaald is op schoolniveau middels het schoolplan en jaarlijks terugkerende plannen.

De kwaliteit van strategisch handelen op de scholen varieert. De strategische ambities worden nog weinig versterkt en gefaciliteerd op stichtingsniveau. Op de scholen zien we dat de aandacht bij de leidinggevenden vooral gericht is op operationeel en tactisch niveau. Dit bepaalt ook de horizontale en verticale dialoog over de ambities en de kwaliteit op de scholen en in de klassen. Met de nieuwe opzet van de jaarverslagen en de bestuursanalyse directies en bestuur hebben hier de komende jaren aandacht voor.

Scholen laten een verschillend beeld zien rondom benadering van leerlingen; van leerkracht gestuurd, leerstof gestuurd en leerling gestuurd. Zo kwam er bijvoorbeeld tijdens een gesprek met een leerkrachtenteam naar voren dat het loslaten van de kinderen, het vertrouwen dat ze betrokken blijven bij hun werk en het niet steeds willen hebben van overzicht, de grootste uitdaging wordt voor dit team om zich verder te ontwikkelen in de richting van het koersplan.

In gesprek met leerlingen op een andere school werden enthousiaste verhalen verteld en zijn de kinderen trots op de wijze waarop de school nu werkt. De kinderen zouden niet meer willen ruilen. 'Je mag zelfstandig kiezen. Je weet wat je moet doen. Je krijgt meer aandacht. Je krijgt antwoord op je vragen.'

De kinderen werken vanuit organisatie en afspraken en voelen zich daar prima bij. Zij zullen niet gemakkelijk iets overslaan, ondanks dat ze het al beheersen, als ze daar niet toe uitgedaagd worden door de leerkracht.

De leerlingen geven aan het ook fijn te vinden om in een klas (lokaal) te zijn met een kleine groep en eigen leerkracht.

Directeuren geven aan dat de scholen aan het begin staan van doelgericht onderwijs op het gebied van zogeheten digitale geletterdheid. Daar worden de volgende vaardigheden onder verstaan (bron: SLO en Kennisnet, 2017): ICT-basisvaardigheden, informatievaardigheden, mediawijsheid en computational thinking.

De strategische ambities van de stichting lopen hier nog uiteen met de werkelijkheid op de scholen, waar net begonnen is met leren en ontwikkelen rondom dit thema.

2. Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Eindhoven en omstreken

Stichting Best Onderwijs maakt deel uit van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Eindhoven (SWV) (PO 3007).

De voorzitter van het College van Bestuur is lid van het bestuur van samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Eindhoven en geeft daarmee, samen met deelnemende besturen, leiding aan de dagelijkse gang van zaken en is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid van het samenwerkingsverband. Het SWV heeft eind 2017 bezoek gehad van de onderwijsinspectie met een vierjaarlijks onderzoek. Het bestuur valt onder het basistoezicht en wordt over vier jaar opnieuw onderzocht. Een verslag van het onderzoek is op moment van schrijven nog niet ontvangen.

Het faciliteren van scholen is de belangrijkste opdracht voor het bestuur van het samenwerkingsverband in passend onderwijs. Goed onderwijs op maat van de onderwijsbehoeften van de leerlingen en een dekkend aanbod van onderwijsvoorzieningen zijn vertrekpunt. Vanuit de sturingsfilosofie van het SWV ligt de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs en de uitvoering van passend onderwijs ten principale bij de schoolbesturen. Het SWV kiest er voor de schoolbesturen optimaal te faciliteren, zodat alle scholen een hoog niveau van basisondersteuning bieden aan kinderen. Het SWV heeft een verenigingsstructuur met een algemene ledenvergadering (ALV) als toezichhoudend orgaan.

De ALV van het SWV neemt het standpunt in dat de deelnemende besturen ieder afzonderlijk verantwoordelijk zijn voor de zorg aan de leerlingen en een grote mate van vrijheid hebben om deze naar eigen inzicht in te richten. Het bestuur van het samenwerkingsverband beperkt zich tot de wettelijke taken.

Kinderen met een ondersteuningsvraag vinden zoveel mogelijk binnen het basisonderwijs een passende plek, zodat zij onderwijs kunnen volgen op de school in hun eigen omgeving of op een school die aansluit bij het door hun ouders gekozen onderwijsprofiel. Deze kinderen vinden meestal binnen het basisonderwijs nu al een passende plaats en volgen het onderwijs op de basisschool in hun eigen omgeving. Voor de overige kinderen met een ondersteuningsvraag kent het SWV een dekkend netwerk van speciale voorzieningen in het SBO, SO-cluster 3 en 4) en de clusters 1 (visuele beperking) en 2 (auditieve en/of communicatieve beperking), waarmee afspraken gemaakt worden. Voor alle kinderen is daarmee, zoveel mogelijk binnen, maar als dit nodig is ook buiten het SWV, een passende plaats beschikbaar.

Het samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO Eindhoven heeft een vereveningsopdracht van € 1.645.514,-.

Voor stichting Best Onderwijs heeft dit tot gevolg dat de inkomsten die ze ontvangt van het samenwerkingsverband met 40% zullen dalen tot 2021. Het samenwerkingsverband en de stichting lopen hierop geen risico.

2.1 Passend Onderwijs

Tijdens het begrotingsproces in 2017 is besloten om de zogenaamde 'zware zorgmiddelen' niet meer te parkeren op bestuursniveau. Door deze maatregel willen we de slagkracht op de scholen versterken om preventief en adequaat middelen in te zetten voor passend onderwijs. We alloceren alleen middelen voor de inzet van de orthopedagoge binnen de stichting en een taalvoorziening voor nieuwkomers. Onze analyse wijst uit dat de kwaliteit van het pedagogisch handelen van de medewerkers en daarbij behorende gedragsproblematiek van leerlingen, stichtingsbreed aandacht verdient. We zullen hieromtrent in 2018 preventief onze zorgmiddelen gaan inzetten. Een ontwikkelgroep van interne begeleiders en directeuren is hier in 2017 mee gestart.

Er zijn in 2017 geen thuiszitters volgens de wettelijke definitie: leerlingen die langer dan 4 weken, maar korter dan 3 maanden thuiszitten. Het bestuur heeft tijdens het verslagjaar één officiële klacht ontvangen van ouder(s)/verzorger(s), waarin wordt aangegeven dat een ondersteuningsvraag naar mening van de ouder(s) /verzorger(s) niet adequaat wordt ingevuld door de school. Deze is afgehandeld.

Om het verwijzingspercentage van de stichting in beeld te brengen, wordt jaarlijks het aantal toelaatbaarheidsverklaringen (TLV) geteld, die nodig zijn om toegelaten te worden op het speciaal (basis)onderwijs (S(B)O).

Verwijzingspercentage Speciaal BasisOnderwijs (SBO)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017
TLV SBO	1	0	2
Verwijzingspercentage	0,03%	0%	0,09%

Het aantal leerlingen dat verwezen wordt naar het speciaal basisonderwijs is gering te noemen. 0,60% van het totaal aantal leerlingen binnen SWV Passend Onderwijs PO Eindhoven heeft in het schooljaar 2016-2017 een TLV SBO toegekend gekregen. Uit intern onderzoek blijkt dat de drempel om te verwijzen binnen Best groot is. De vraag rijst of zorgleerlingen op een voor hun passende plek zitten. Het bestuur van stichting Best Onderwijs faciliteert de scholen om kinderen meer thuisnabij onderwijs te laten volgen. Deze verbreding van de zorgtaak vraagt een zorgvuldige afweging of de leerlingen krijgen wat ze nodig hebben. In 2018 blijft dit onderwerp van gesprek met directeuren en interne begeleiders.

Verwijzingen Speciaal Onderwijs (SO)

	2014-2015	2015-2016	2016-2017
TLV SO	1	2	5
Verwijzingspercentage	0,03%	0,08%	0,22%

Middels een bonus-malus regeling wordt bekostiging van een speciaal onderwijs-plaats toegewezen aan een schoolbestuur, of de bekostiging wordt gezamenlijk gedragen als de leerling voor de schoolgaande leeftijd op het speciaal onderwijs geplaatst wordt (zogeheten solidariteit). 0,51% van het aantal leerlingen in het SWVPO3007 heeft in het schooljaar 2016-2017 een TLV SO toegekend gekregen.

De stichting werkt, op afroep, samen met: Zorg Oké, Lumens, ZZP'ers met specifieke deskundigheid, Steunpunt Autisme, Kentalis, Mind Equipment en Ondersteuningsteam Best. Steeds vanuit de gedachte: "Krijgt het kind wat het nodig heeft en kunnen we de continuïteit waarborgen".

We zijn niet over alle partners tevreden waar het de aansluiting betreft naar ouders en leerlingen. Ook de casusregie is voor verbetering vatbaar. Het bestuur is hierover in gesprek met gemeenten en enkele zorgaanbieders om de kwaliteit samen te verbeteren.

3. Kernactiviteiten

3.1 Kwaliteitsmonitoring bestuur op alle scholen

Het vorige College van Bestuur legt twee keer per jaar een kwaliteitsbezoek af op alle scholen. Ook de huidige bestuurder voert het zo uit.

Vanaf september 2017 heeft dit bezoek door de nieuwe bestuurder plaatsgevonden in de maanden oktober en november, waarbij als leidraad de kwaliteitsaspecten met standaarden van het onderzoekskader 2017 van de onderwijsinspectie wordt gehanteerd. Het doel van deze indeling is om volledig te zijn en een integraal beeld van de kwaliteit van de school te krijgen. De focus ligt op de standaard kwaliteitszorg en ambitie, omdat vallend binnen de autonomie van de school, de school zelf zijn onderwijsproces, schoolklimaat, resultaten en financieel beheer moet kunnen beoordelen en bijstellen. Het bestuur gaat tijdens de monitoring in gesprek met verschillende belanghebbenden van de scholen, zoals leerlingen, ouders, directie, leerkrachten en andere medewerkers. De acties en besluiten die volgen uit de gesprekken en observaties, worden teruggekoppeld naar de directeur van de school.

In 2017 constateerden we dat de scholen sterk zijn in het zogeheten handelingsgericht werken, waarbij het aanbod afgestemd wordt op de onderwijsbehoeften en de basisbehoeften van de leerlingen. De cultuur rondom kwaliteit monitoren is nog leerlinggericht. Zicht op uitvoering van de strategische ambities en de kwaliteit van didactisch handelen van leerkrachten, is voor de scholen een volgende stap.

Het bestuur ziet erop toe dat de basiskwaliteit niet onder druk komt te staan door daarnaast op verschillende kwantitatieve gegevens te monitoren.

Op teldatum 01-10-2017 was de klassengrootte gemiddeld 25,34 leerlingen binnen de stichting: 2256 leerlingen waren verdeeld over 89 groepen of units.

De leerling-leraar ratio laat het aantal leerlingen per leraar zien. Deze ratio wordt berekend door het aantal leerlingen in personen binnen de stichting te delen door het aantal voltijdsequivalent leraren. Er is immers ook onderwijzend personeel op school aanwezig dat niet direct voor de klas staat, maar andere onderwijstaken in en rond de klas vervult, zoals intern begeleiders, remedial-teachers, instructeurs en vakleerkrachten.

De leerling-leraar ratio was op teldatum 20,98. Landelijk lag deze ratio in 2016 op 16,7 (OCW; DUO). Relatief gezien aanzienlijk hoger dan het landelijk beeld, wat te verklaren valt, doordat er 17 FTE aan onderwijsondersteunend personeel in de stichting werkzaam is. De formatie en de leerlingenaantallen zijn vanaf eind 2017 het startpunt bij de begrotingsgesprekken, zodat op schoolniveau de klassengrootte gemonitord wordt. Er is geen maximale klassengrootte vastgesteld.

3.2 Onderwijs en kwaliteit

Het College van Bestuur heeft vanaf september 2017 onderzoek gedaan naar de onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur op de zeven basisscholen. De basiskwaliteit is op alle scholen in orde.

Met de komst van de nieuwe bestuurder wordt er samen met de directie gekeken naar de integrale kwaliteit op de scholen vanuit de inspectiestandaarden. Zo wordt bijvoorbeeld ook de doelmatigheid van de inzet van middelen systematisch besproken met de controller.

De verschillen tussen de scholen rondom kwaliteitscultuur zijn duidelijk herkenbaar. De kwaliteitszorg richt zich over het algemeen op de opbrengsten in de klas en de individuele leerling. Een planmatige reflectie is veelal gericht op microniveau. Intern onderzoek wijst uit dat er door leerkrachten minder gereflecteerd wordt op het eigen handelen, maar meer op de ontwikkeling van leerlingen. Op een aantal scholen wordt daar ook nog weinig op bevraagd en wordt de aandacht gericht op het functioneren van leerlingen.

Een schoolanalyse met betrekking tot het onderwijsleerproces is nog niet aanwezig. In gesprekken wordt geconstateerd dat de schoolleiding een goed beeld heeft van de school, maar meer werk kan maken van het gericht volgen van de kwaliteit van het didactisch handelen.

De directeur kijkt terug op een schooljaar en reflecteert op zijn/haar eigen handelen in een jaarverslag. Dit jaarverslag is niet bedoeld voor horizontale – en verticale verantwoording. Het komend jaar zal dit aangepast worden naar een verantwoordingsdocument met als belangrijkste functie een jaarlijkse integrale schoolanalyse.

3.3 Onderwijsresultaten

De onderwijsinspectie kent alle scholen een basisarrangement toe. In maart 2018 zal tijdens een vierjaarlijks onderzoek bij bestuur en scholen de sturing van de onderwijskwaliteit en het financieel beheer onderzocht worden.

Met betrekking tot de eindopbrengsten scores vijf van de zeven scholen in 2017 boven de ondergrens van de inspectie. Basisschool De Paersacker scoort boven de bovengrens van de inspectie.

Twee scholen hebben een onvoldoende score na herberekening. De scholen zijn goed in staat om dit te verklaren en zich hierover te verantwoorden.

De afgelopen drie jaar laten drie scholen tweemaal risicovolle eindopbrengsten zien onder de ondergrens: De Zevensprong, Platijn en De Heydonck.

Voor 2018 behoeven de verwachte opbrengsten op de eindtoets van basisschool De Heydonck, locatie Naastenbest extra aandacht. School en bestuur ondernemen acties om te repareren.

Als we de driejarige trends bekijken van de scholen met betrekking tot de schooladviezen voor het voortgezet onderwijs, zien we weinig verschuivingen. Het laatste jaar wijkt weinig af van de voorgaande jaren:

Verdeling schooladviezen in %

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
VWO	19%	21%	20%
HAVO/VWO	11%	10%	13%
HAVO	22%	20%	18%
TL/HAVO	8%	6%	10%
TL	20%	18%	17%
KL	10%	12%	10%
BL	7%	10%	6%

3.4 Sociale veiligheid

Het monitoren van de sociale veiligheid behoeft aandacht. Op alle scholen is een instrument of systeem aanwezig om de sociale veiligheid en welbevinden te volgen en te meten bij leerlingen. In de praktijk wordt hier nog gevarieerd mee omgegaan.

Uit gesprekken met directeuren, ouders en leerlingen tijdens de kwaliteitsbezoeken, blijkt dat de stichting geen risico's loopt met betrekking tot de sociale veiligheid van de leerlingen. Kinderen voelen zich over het algemeen veilig op de scholen en daar waar onveilige situaties ontstaan, zoals ernstig pestgedrag, wordt adequaat ingegrepen.

In 2018 bevragen alle scholen de leerlingen van de groepen 7 en 8 rondom welbevinden en veiligheid. In 2018 wordt het zaak om dit door te melden naar de onderwijsinspectie.

In het verslagjaar is het (school)veiligheidsplan geëvalueerd en geactualiseerd, zowel op school- als bestuursniveau. Twee directeuren zijn voor al onze zeven scholen als veiligheidscoördinatoren aangesteld om toe te zien of de afspraken rondom o.a. pesten, veiligheid en gedragscode worden nageleefd en daar waar nodig de collega's te ondersteunen.

3.5 Huisvesting en beheer

Het bestuur constateert na een actualisatie van de meerjarenonderhoudsplanning in het begin van 2017, dat er geen risico's zijn ten aanzien van de staat van het onderhoud van de scholen en de continuering van de voorziening.

MFA Dijkstraten

In 2017 hebben de voorbereidingen voor de ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie (MFA) in Dijkstraten wederom stilgelegen, doordat de samenwerkingsovereenkomst ontbonden werd door de woningbouwcoöperatie en gemeente. Hierdoor is de oplevering uitgesteld en wordt naar alle waarschijnlijkheid de MFA in september 2019 opgeleverd. De gemeente bood eind 2017 het voorlopig ontwerp van de accommodatie en de appartementen aan aan diverse marktpartijen.

Kindcentrum De Zevensprong

Het bestuur heeft besloten om, wegens hoge kosten en het ontbreken van een plan van eisen, de renovatie van Kindcentrum De Zevensprong stil te leggen en over de huisvesting in gesprek te gaan met de gemeente. Een nieuwe uitvoeringsagenda van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) zal duidelijkheid bieden over deze locatie aan De Haktol en andere onderwijshuisvesting in Best.

Bs De Paersacker en bs De Heydonck

Basisschool De Paersacker is gebouwd in 1954 en als zodanig afgeschreven. Gemeente en bestuur oriënteren zich op de renovatie, omdat de gebouwelijke staat goed is te noemen. Binnen de huidige IHP-periode tot 2024 wordt onderzocht hoe de wijkfunctie van het gebouw en de ontwikkeling van het kindcentrum hierin meegenomen worden. Basisschool De Heydonck is gebouwd in 1968 en dus over tien jaar financieel afgeschreven. Ook hier heeft de samenstelling van de wijk Naastenbest en de functie van het schoolgebouw aandacht van gemeente en bestuur. Een financiële paragraaf wordt in 2018 toegevoegd aan het huidige IHP om over deze huisvesting duidelijkheid te verschaffen. We worden hierin ondersteund door een externe huisvestingsadviseur.

3.6 Personeel en organisatie

In het koersplan van stichting Best Onderwijs wordt onze visie beschreven als het geven van kwalitatief hoogwaardig en betekenisvol onderwijs aan de kinderen in Best. Deze visie steunt op 3 elementen: het kind, de ouder en de leerkracht. Het personeelsbeleid van stichting Best Onderwijs is dan ook gericht op de leerKRACHT van de medewerkers. Ontwikkeling, eigenheid en eigenaarschap staan centraal. Door de coachende stijl van leidinggeven door de directeuren worden medewerkers gestimuleerd om gepassioneerd vakmanschap te behouden en kritisch te blijven naar het werk en eigen ontwikkeling. In 2017 zijn we gestart met diverse Professionele Leer Gemeenschappen (PLG's) waarin directeuren en leerkrachten samen werken aan het uitwerken van diverse actuele thema's als mobiliteit en passend onderwijs. Deze werkvorm wordt ook in 2018 voortgezet.

Ook ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en verbetering van de economie hebben invloed op ons personeelsbeleid. Door vergrijzing, lage uitstroom van de PABO's en een minder positief imago van het vak leerkracht is er in 2017 een krapte ontstaan op de arbeidsmarkt. Dit heeft gevolgen voor het behoudende aannamebeleid dat stichting Best Onderwijs afgelopen jaren heeft gevoerd als gevolg van de afname van leerlingenaantallen. Door de schaarste dient stichting Best Onderwijs een actief beleid te voeren om het vak aantrekkelijker te maken en personeel aan zich te binden. Vinden, Binden en Behouden van personeel wordt voor stichting Best Onderwijs de komende jaren een belangrijk aandachtspunt.

In het gevoerde beleid is bij ontslagzaken het uitbetalen van een transitievergoeding onderdeel van de onderhandelingen.

3.7 College van Bestuur en bestuurskantoor

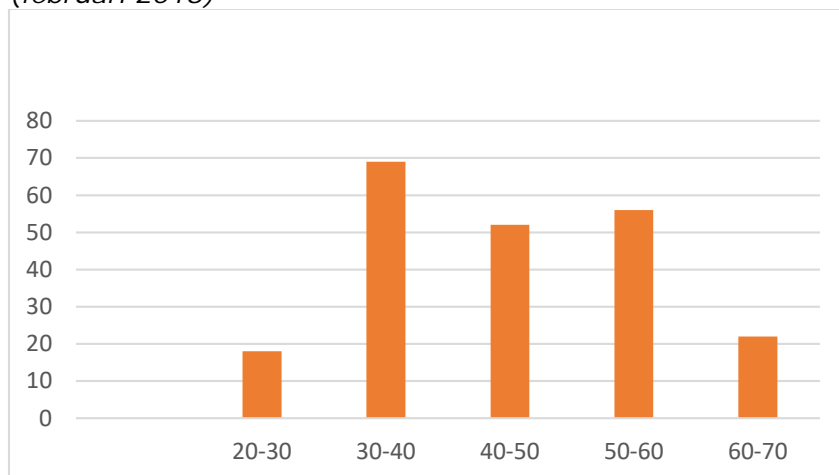
Binnen het CvB en bestuurskantoor van stichting Best Onderwijs hebben in 2017 veranderingen plaatsgevonden. Naar aanleiding van het voorgenomen pensioen van de voorzitter van CvB heeft de RvT gekozen voor een eenhoofdig bestuur in plaats van tweehoofdig. Door het onverwacht overlijden van de voorzitter van CvB en het vertrek van het lid CvB, is per 1 september 2017 een nieuwe bestuurder aangesteld. Vanwege de gewijzigde opzet van het bestuur zijn twee nieuwe functies toegevoegd aan het functiehuis (met goedkeuring van GMR) te weten: managementassistente en P&O adviseur. Op deze functies zijn twee reeds in dienst zijnde medewerkers van het bestuurskantoor benoemd. Tevens is, door de gewijzigde opzet van het bestuurskantoor en de langdurig ziekte van de financieel administratief medewerkster, financiële planning en control ingekocht bij het administratiekantoor voor schooljaar 2017-2018.

3.8 Personeelsopbouw

Tabel 1. Personeelsverdeling in aantal medewerkers naar FTE en geslacht (december 2017)

	FTE	Aantal	Man	Vrouw
Totaal eind 2015	143	204	27	177
Totaal eind 2016	133,34	208	24	184
Totaal eind 2017	138,23	211	22	189

Tabel 2. Personeelsverdeling in aantal medewerkers naar leeftijd (februari 2018)



3.9 Instroom en uitstroom 2017

In 2017 is aandacht besteed aan het op peil houden van de eigen vervangingspool. Dit heeft geleid tot het aanstellen van 8 flexibel inzetbare medewerkers (6,5 FTE). Twee scholen hebben geïnvesteerd in het in eigen beheer hebben van de schoonmaak waarvoor een zestal medewerkers (2 FTE) zijn aangetrokken.

Op 1 school is een administratief medewerkster gestart (0,3 FTE) en 2 scholen hebben ervoor gekozen hun onderwijs anders vorm te geven door de inzet van onderwijsassistenten. Hiervoor zijn 6 onderwijsassistenten ingestroomd (4 FTE).

In 2017 hebben 10 medewerkers (6 FTE) de stichting verlaten, waarvan 8 op eigen verzoek en 2 met een vaststellingsovereenkomst. 3 medewerkers (2 FTE) zijn met

pensioen gegaan en in totaal hebben 12 medewerkers (1,65 FTE) deeltijdontslag genomen.

3.10 Mobiliteit

Stichting Best Onderwijs is van mening dat mobiliteit (zowel naar andere functie als naar andere locatie) mogelijkheden biedt op het gebied van loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. In de PLG Mobiliteit is in 2017 het mobiliteitsbeleid geëvalueerd. Belangrijkste aanpassing van het beleid betreft de afvloeiingsvolgorde bij verplichte mobiliteit. Het voorstel ligt in januari 2018 ter goedkeuring bij GMR.

In 2017 zijn 5 medewerkers van functie gewijzigd en zijn 14 medewerkers van locatie gewisseld, waarvan 3 verplicht.

4 medewerkers hebben een LB-benoeming gekregen. Hiermee komt stichting Best Onderwijs op een functie-mix van 23,89% en blijft daarbij achter op de richtlijn van 40%. Op brinnummerniveau voldoen nagenoeg alle scholen aan de gestelde richtlijn van 30%.

3.11 Flexibele schil

Om fluctuaties binnen de personeelsbehoefte van stichting Best Onderwijs op te vangen is de flexibele schil als volgt opgebouwd:



In 2017 is gebleken dat de opgestelde flexibele schil onder druk staat. Dit heeft meerdere oorzaken gehad:

- De voor vervanging aangestelde poolers zijn bijna allemaal doorgestroomd naar formatieplaatsen.
- Mede door de Wet Werk en Zekerheid en de eerdergenoemde krapte op de arbeidsmarkt is het tekort aan leerkrachten die beschikbaar zijn voor vervangingswerkzaamheden duidelijk zichtbaar geworden.

Tot op heden zijn er nog geen klassen naar huis gestuurd, maar met name in griepperiodes is het opvangen van afwezige medewerkers moeizaam verlopen en grotendeels opgevangen door tijdelijk uitbreiding van eigen medewerkers, hetgeen werkdruk verhogend heeft gewerkt.

Door deze ervaringen is stichting Best Onderwijs genoodzaakt de samenstelling van de flexibele schil opnieuw vorm te geven in kalenderjaar 2018.

Mede door de kosten van inhuur (zie Inhuur) en het tekort aan leerkrachten, zal het "Vinden, Binden en Behouden" van kwalitatief goed personeel belangrijk item zijn voor het MT en bestuur van stichting Best Onderwijs en is onderwerp op de MT-studiedag in maart 2018.

3.12 Inhuur

Ook 2017 heeft, om verplichtingen te voorkomen, stichting Best Onderwijs samengewerkt met een dienstverlener voor het inhuren van extern onderwijspersoneel. Gemiddeld 12 medewerkers zijn ingehuurd via externe detachering, waarvan 7 een minimale wtf per week gegarandeerd hebben en de overige een 0-urencontract hebben.

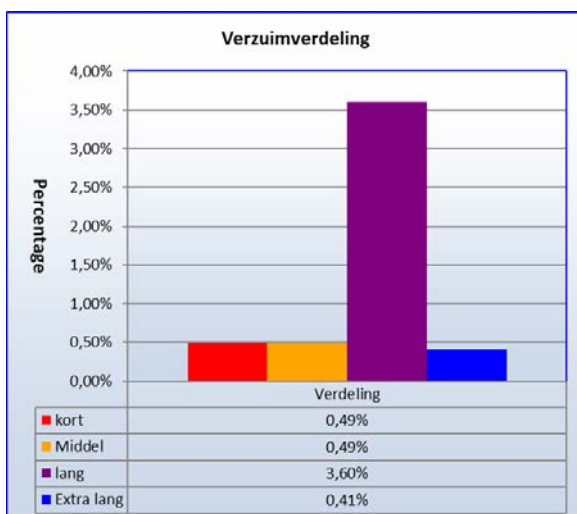
Voor de invulling van vacatureruimte voor onderwijsassistenten bij Kindcentrum De Kiezel zijn in 2017 2 medewerkers (1,3 FTE) via detachering overgenomen van SKPO (schoolbestuur in Eindhoven). Deze medewerkers zijn boventallig bij SKPO en komen bij goed functioneren na de detacheringstermijn in dienst van stichting Best Onderwijs.

Inhuur extern personeel 2017	Kosten
Externe inhuur (vervanging en formatie)	€ 684.928,-
Detachering SKPO	€ 44.969,-
ONS Administratiekantoor (ondersteuning bestuurskantoor)	€ 11.362,-
Totaal	€ 741.259,-

3.13 Verzuim

	2017	2016
Ziekteverzuimpercentage (ZVP)	5,01%	4,74%
Ziekte meldingsfrequentie (ZMF)	0,85	1,05
Gemiddelde ziekteverzuimdagen (GZVD)	13,62	23,97
Nulverzuim	52,19%	53,78%

Het ziekteverzuimpercentage van stichting Best Onderwijs ligt iets boven het landelijk gemiddelde van 3,9%⁴ en gelijk met het branchegemiddelde van 4,9%⁵ en is ten opzichte van 2016 licht gestegen. Ook het aantal nulverzuimers is gedaald. Beiden zijn mede te verklaren door een hardnekkige griepgolf in november 2017 t/m maart 2018.



⁴ CBS Statline december 2017 verzuim 2016.

⁵ CBS Statline december 2017 verzuim 2016.

Door een aantal langlopende verzuimcasussen met zowel werk- als niet-werkgerelateerde oorzaak is het langdurig verzuim relatief hoog (3,61%). Deze casussen worden nauwlettend gevolgd door de bedrijfsarts en de P&O adviseur vanuit de stichting. De samenwerking met de arbodienst is geëvalueerd. Beide partijen zijn tevreden over de samenwerking. Aandachtspunt is de afstemming met directeuren in lopende casussen.

In 2018 wordt gestart met een 3-gesprek tijdens het consult met daarbij aanwezig bedrijfsarts, medewerker en directeur.

Verzuim en met name voorkomen van verzuim is een aandachtspunt bij het bestuur. De subsidie "Lerend werken" vanuit het Vervangingsfonds is geïntroduceerd bij de directeuren. Hiermee kunnen directeuren subsidie krijgen voor persoonlijke coaching op het gebied verzuimbegeleiding en verzuimpreventie. Enkele directeuren starten hiermee in 2018.

3.14 Personeelsadministratie

In het laatste kwartaal van 2017 is onderzoek gedaan naar het implementeren van AFAS Insite, een gebruiksvriendelijke digitaal portaal ter vereenvoudiging van de personeelsadministratie. Via het portaal kunnen directeuren en administratief medewerkers eenvoudig zelf mutaties en wijzigingen doorgeven; ook kunnen medewerkers zelf persoonlijke wijzigingen doorgeven.

De invoer van AFAS Insite verlaagt de kans op foutieve mutaties, verbetert de controle en maakt het mogelijk om in de nabije toekomst over te stappen op een volledig digitaal personeelsdossier.

In januari 2018 worden de resultaten van het onderzoek ter advisering bij de GMR besproken.

3.15 Belangrijkste kenmerken van het gevoerde financiële beleid

Het gevoerde financiële beleid in het verslagjaar laat zich kenmerken als voorzichtig. De leerlingenkrimp van de voorgaande jaren vlakt af, de personeelslasten zijn in balans met de baten, maar het beleid is nog niet aangepast. Hierdoor groeit het eigen vermogen van de stichting in dit verslagjaar naar 75%, waar volgens de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (commissie Don, 2009) rond de 20% de norm is. Het bestuur beoordeelt het eigen vermogen als te groot en zal dit de komende jaren vanuit duurzame meerjaren-investeringen gepast verkleinen.

Het vermogen is op basis van leerlingenaantal en FTE per 01-01-2017 verdeeld over de scholen en kan na een bestuursbesluit aangesproken worden.

In het verslagjaar is tijdens de begrotingscyclus de allocatie van middelen onder de loep genomen. Daar waar de directeur en daarmee de school integraal de verantwoordelijkheid draagt, worden er geen gelden op het bestuursniveau gealloceerd. Het bestuur heeft in 2017 besloten om, naast de middelen voor lichte ondersteuning, ook de zware zorgmiddelen (€ 440.484,-) naar rato over de scholen te verdelen. Hierdoor wordt de slagkracht betreffende passende arrangementen van de scholen vergroot en verantwoord de directeuren zich achteraf over de doelmatige inzet.

3.16 Benchmarking in het primair onderwijs

Onderstaand volgt een beeld van de landelijke ontwikkeling of trend van de diverse financiële kengetallen⁶ in het primair onderwijs, gesplitst naar grootte. Waarbij aangetekend, dat bij elk schoolbestuur specifieke onderwerpen kunnen spelen.

De door de Commissie Don gehanteerde set kengetallen vormt de leidraad bij onderstaande overzichten. Onderstaand de kengetallen en hun signaleringsgrens:

⁶ DUO verzamelt gegevens over het primair onderwijs in Nederland en stelt daarvan een grote hoeveelheid online beschikbaar. Bij de analyses in deze paragraaf is gebruik gemaakt van de door DUO gepubliceerde gegevens

- **Kapitalisatiefactor:**
De signaleringsgrens is afhankelijk van de omvang van het bestuur. Afhankelijk van de totale baten zijn waarden van 35% tot 60% mogelijk.
- **Solvabiliteit:**
Voor de solvabiliteit geldt een ondergrens van 20%.
- **Liquiditeit:**
Voor de liquiditeit zijn de signaleringsgrenzen vastgesteld op $0,5 < L < 1,5$.
- **Rentabiliteit:**
Het gemiddelde van de laatste vijf jaren dient 0% tot 5% te bedragen.

Met deze normeringen op het netvlies volgen nu de landelijke resultaten vanaf 2012 tot en met 2016.

Jaar	Groepering	Gemiddelde kapitalisatiefactor	Gemiddelde solvabiliteit	Aantal besturen
2016	PO4	40,86	0,65	137
2015	PO4	44,86	0,66	135
2014	PO4	45,70	0,67	137
2013	PO4	45,85	0,67	137
2012	PO4	43,87	0,65	137

De gemiddelden voor de kapitalisatiefactor en solvabiliteit zijn afgenomen in 2016 t.o.v. 2015 bij de schoolbesturen, maar nog steeds beduidend boven de bodemgrens. De meerjarige gemiddelden hebben vanwege de eind dec '13 ontvangen aanvullende bekostiging ("Herfstakkoord" en "Impuls Jonge Leerkrachten") landelijk een stuwend effect gehad.

De landelijke resultaten voor de kengetallen liquiditeit en rentabiliteit over 2016 laten ten opzichte van 2015 een stabiel beeld zien in resultaten.

Jaar	Groepering	Gemiddelde liquiditeit	Gemiddelde rentabiliteit	Aantal besturen
2016	PO4	2,94	0,08	137
2015	PO4	2,82	0,00	135
2014	PO4	2,73	-/- 0,01	137
2013	PO4	2,77	0,03	137
2012	PO4	2,45	0,00	137

3.17 Financiën op balansdatum

Aangezien financiën op balansdatum een momentopname betreft en sturing plaats dient te vinden over jaren heen, is de ontwikkeling van de verhoudingscijfers inzichtelijk gemaakt.

Per ultimo 2017 bedraagt het balanstotaal van stichting Best Onderwijs € 8.308.000,-. Dit totaal vertoont een stijging ten opzichte van de € 7.475.000,- een jaar eerder. In 2017 is een resultaat uit baten en lasten gerealiseerd van positief € 242.305,-. Over 2017 was een resultaat van € 319.522,- begroot.

"Beleidsregel Financieel toezicht op het onderwijs 2011"

In de Staatscourant van 24 november 2011 staat gepubliceerd dat de Minister van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OC&W) de beleidsregel financieel toezicht po en vo 2011 heeft vastgesteld. Het financiële toezicht is gericht op financiële risico's op het niveau van bevoegd gezag (bestuur) van de scholen en betreft de aspecten: De financiële continuïteit, doelmatigheid en rechtmatigheid. De risicogerichte opzet van het toezicht houdt in dat de inspectie alleen contact legt met of een onderzoek instelt bij besturen wanneer zij financiële risico's constateert of met voldoende waarschijnlijkheid vermoedt.

Hierbij fungeert het rapport van Commissie Don over het financiële beleid bij onderwijsinstellingen als kapstok. Hierin hanteert deze commissie twee belangrijke uitgangspunten: **vermogensbeheer en budget beheer**.

Bij vermogensbeheer staat de vraag centraal: Wat is de kapitaalsbehoefte van de instelling? Om dit te kunnen berekenen stelt de commissie het begrip kapitalisatiefactor centraal.

Vermogensbeheer

Kapitalisatiefactor

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap hanteerde de kapitalisatiefactor als kengetal om te signaleren of onderwijsinstellingen hun kapitaal niet of inefficiënt benutten voor de vervulling van hun taken. De kapitalisatiefactor als kengetal is komen te vervallen en wordt ook niet meer betrokken bij controles door Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap. Deze factor wordt hier wel nog vernoemd zodat een vergelijking kan worden gemaakt met het vorige boekjaar.

Definitie Kapitalisatiefactor: Totaal Kapitaal (excl. boekw. gebouw & terrein) / gedeeld door totale Baten

bovengrens van 60% voor kleine instellingen met < € 5 mln. jaarlijkse baten.
bovengrens van 35% voor grote instellingen met > € 8 mln. jaarlijkse baten.

Normatieve Kapitalisatiefactor besturen	< € 5 mln. baten	> € 8 mln. baten
Bufferliquiditeit	10.0%	5.0%
Transactieliquiditeit	13.8%	8.5%
Financieringsfunctie	31.5%	20.5%
	55.3%	34.0%
Afgeronde signaleringsgrens	60.0%	35.0%

Bron: Staatscourant 24 november 2011 vastgesteld door Ministerie van OC&W.

Concreet betekent dit voor stichting Best Onderwijs dat bij jaarlijkse baten van € 12,9 miljoen de bovengrens van 35% van kracht is. Dit vertaalt zich in een bovengrens van € 4,5 miljoen aan kapitaal.

Investeringsbeleid/financieringsfunctie

Er wordt binnen stichting Best Onderwijs gewerkt met een meerjaren investeringsplan voor OLP, ICT en Inventaris. In de jaarverslaggeving worden Gebouwen/terreinen, OLP, ICT en Inventaris gewaardeerd op de balans. Voor investeringen gelden de volgende uitgangspunten:

- * Maand van aanschaf is bepalend voor het tijdstip waarop wordt gestart met afschrijven.
- * Alle investeringen boven de € 500,- worden geactiveerd.
- * Inventaris (meubilair), OLP en ICT worden geactiveerd en ook afgeschreven conform de met het bestuur afgesproken afschrijvingstermijnen.
- * Onderhoud wordt niet geactiveerd en dus niet afgeschreven, maar wordt middels dotatie en onttrekking via de voorziening onderhoud geadministreerd.

Over de activa is in het verslagjaar € 311.845,- afgeschreven. Specifiek is er in 2017 € 413.954,- geïnvesteerd in OLP, Inventaris en ICT. Hoofdstuk B5 van het jaarverslag maakt het verloop van de diverse categorieën gedurende het verslagjaar inzichtelijk.

Bufferliquiditeit

Er is een financiële buffer benodigd om niet beheersbare risico's op te vangen. Afhankelijk van de grootte van de onderwijsinstelling wordt door de Commissie Don een percentage van de totale baten geadviseerd als buffer. Risicomarges worden voor een eerste beoordeling als volgt gekwantificeerd:

5% voor instellingen met > € 8 mln. jaarlijkse baten.

Voor stichting Best Onderwijs betekent dit dat een normatief financieel benodigde buffer nodig is voor risico-opvang van 5% van de totale baten van € 12,9 mln., concreet is dit € 645.000,-. Een aspect waar qua risico inschatting bijvoorbeeld rekening mee gehouden dient te gaan worden is de krimp in leerlingenaantallen.

Kapitalisatiefactor is: (totaal kapitaal excl. gebouwen & terreinen) / totale baten

Kapitalisatiefactor	Realisatie	Normering	Landelijk gem. PO4 besturen
2017	63.9%	< 35.0%	nmb
2016	57.3%	< 35.0%	40.8%
2015	49.9%	< 35.0%	44.9%
2014	45.8%	< 35.0%	45.7%

De kapitalisatiefactor laat de afgelopen vier jaren een stijging zien. De Commissie Don en ook de PO-raad geven aan dat deze signaleringsgrens van 35% een landelijk gemiddelde is en dat er bedrijfsspecifieke redenen kunnen zijn om een hogere of juist lagere normatieve kapitalisatiefactor aan te houden.

Het tweede kengetal dat het Ministerie van OC&W hanteert om een beeld te krijgen bij het vermogensbeheer van onderwijsinstellingen is de solvabiliteit.

Solvabiliteit

De solvabiliteit is een graadmeter voor de financiële onafhankelijkheid van een organisatie en geeft aan of de organisatie aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Bij onderwijsorganisaties is sprake van 2 solvabiliteit ratio's. Het verschil tussen beiden wordt veroorzaakt door voorzieningen groot onderhoud en personeel.

Solvabiliteit 1 is eigen vermogen / totaal vermogen.

Solvabiliteit 2 is (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal vermogen.

Solvabiliteit 1	Realisatie	Normering	Landelijk gem. PO4 besturen
2017	0.71	> 0.20	nmb
2016	0.75	> 0.20	0.59
2015	0.71	> 0.20	0.60
2014	0.66	> 0.20	0.61

Voorzieningen voor groot onderhoud en personeel zijn redelijkerwijs in te schatten en vormen met 17% een substantieel deel van het totale vermogen.

Solvabiliteit 2	Realisatie	Normering	Landelijk gem. PO4 besturen
2017	0.88	> 0.50	nmb
2016	0.86	> 0.50	0.72
2015	0.85	> 0.50	0.73
2014	0.79	> 0.50	0.73

De solvabiliteit 1 van stichting Best Onderwijs is goed en ligt ruim boven de door het Ministerie aangegeven norm. Ten opzichte van vorig jaar is de solvabiliteit van stichting Best Onderwijs gestegen. Ook solvabiliteit 2 'scoort' meer dan goed en ligt hoger dan de landelijke gemiddelden.

Weerstandsvermogen

In hoeverre kan het bestuur zich een tekort in de baten en lasten permitteren in relatie tot de opgebouwde reserves. Het geeft het bestuur inzicht in de capaciteit om onvoorziene tegenvallers in de staat van baten en lasten op te vangen. Het weerstandsvermogen wordt uitgedrukt in een percentage van de jaarlijkse rijksbijdragen, omdat bij een goede kostenbeheersing met name een afname van de rijksbijdragen middels het weerstandsvermogen moet kunnen worden opgevangen. Een eenduidige norm is niet aan te geven. Bepalende factoren zijn:

- Het aantal scholen; hoe meer scholen bij het bestuur zijn aangesloten, des te meer mogelijkheid tot interne risicospreiding.
- Omvang bestuur; een grotere omvang geeft meer flexibiliteit in de kostenstructuur door de betere personele mobiliteit.
- Kostenbeheersing; vereist een goed functionerende p&c cyclus.
- Afwijkingen t.o.v. het landelijke gemiddelde; bij ongunstige afwijkingen wordt een hoger weerstandsvermogen geadviseerd.

Weerstandsvermogen is (eigen vermogen -/- materiële vaste activa) / totale rijksbijdragen.

Weerstandsvermogen %	Realisatie	Normering	Landelijk gem. PO4 besturen
2017	36.33	15.00 - 20.00	nmb
2016	35.25	15.00 - 20.00	25.30
2015	26.11	15.00 - 20.00	15.40
2014	19.13	15.00 - 20.00	16.30

Het weerstandsvermogen van stichting Best Onderwijs kan betiteld worden als goed. De stijging wordt met name verklaard door de stijging van het eigen vermogen. De stichting is goed in staat om eventuele onvoorziene tegenvallers van baten en lasten op te vangen. Aanvullende acties zijn dan ook niet noodzakelijk.

Budgetbeheer

Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan of een organisatie voldoende geld beschikbaar heeft om aan de direct opeisbare betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Een goede liquiditeitsratio illustreert het vermogen van een organisatie om crediteuren tijdig (op korte termijn) te kunnen betalen.

Liquiditeit {current ratio} is (kortlopende vorderingen + liquide middelen) / kortlopende schulden.

Liquiditeit	Realisatie	Normering	Landelijk gem. PO4 besturen
2017	6.88	1.50 > L > 0.50	nmb
2016	5.96	1.50 > L > 0.50	2.94
2015	5.32	1.50 > L > 0.50	2.82
2014	3.48	1.50 > L > 0.50	2.73

De liquiditeit is ten opzichte van voorgaand jaar wederom gestegen. De stijging van de liquide middelen zorgt voor de stijging van dit kengetal.

Voor een gedetailleerd overzicht van de ontwikkeling van de liquide positie van stichting Best Onderwijs gedurende het verslagjaar, wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht B4 van de jaarrekening.

Rentabiliteit

Rentabiliteit heeft betrekking op het rendement en geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsvoering in relatie tot de totale baten.

Rentabiliteit is resultaat baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering / totale baten.

Rentabiliteit %	Realisatie	Normering	Landelijk gem. PO4 besturen
2017	1.88	5.00 > R > 0.00	Nnb
2016	7.92	5.00 > R > 0.00	0.08
2015	5.98	5.00 > R > 0.00	0.00
2014	-/- 0.48	5.00 > R > 0.00	-/- 0.01

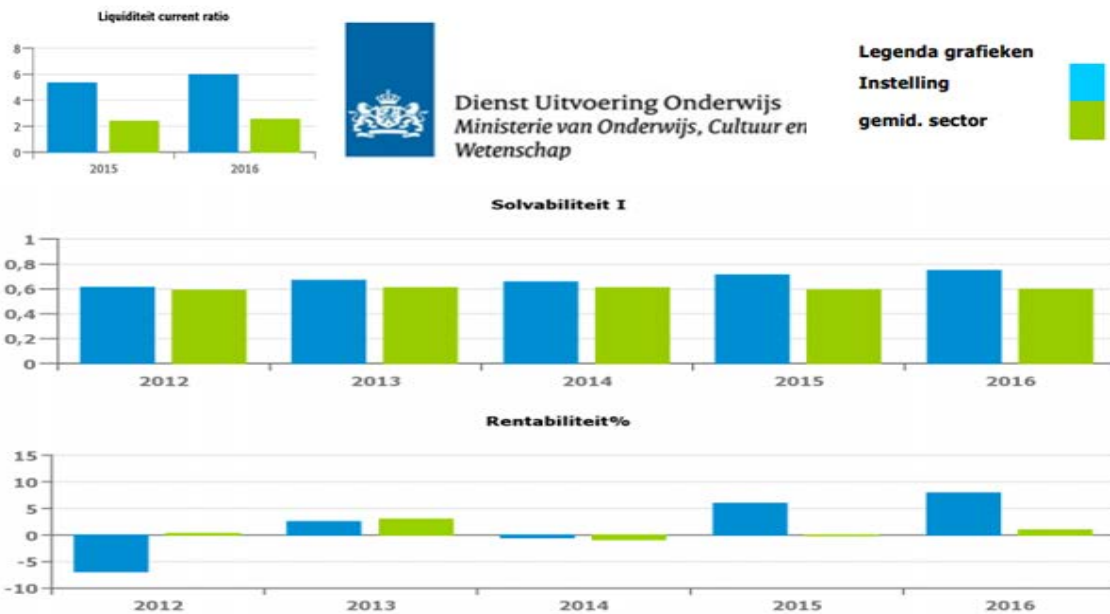
In principe heeft de onderwijsinstelling geen winstoogmerk. Vanuit dat principe kan de rentabiliteit 0 zijn. Echter ter instandhouding van vermogen is het wel noodzakelijk de inflatie te compenseren. De situatie wordt precair als de rentabiliteit scores structureel negatief zijn en tevens naar verwachting negatief blijven in de toekomst, want dan blijf je interen op je reserves en voorzieningen.

De PO-raad adviseert, dat gemiddelde rentabiliteit berekent over de afgelopen jaren, dient uit te komen tussen 0% en 5%. Voor stichting Best Onderwijs is de gemiddelde score over de laatste drie jaren positief. De meerjarenbegroting 2018-2022 laat eveneens positieve begrote rentabiliteit zien, dus vooralsnog geen aanvullende actie vereist.

Conclusie balans en kengetallen Budget beheer en Vermogensbeheer

Gebaseerd op de financiële kengetallen kan gesteld worden dat er binnen stichting Best Onderwijs sprake is van een (zeer) gezonde financiële situatie. De stichting is in staat om zowel kortlopende verplichtingen evenals mogelijke tegenvallers / risico's op te vangen.

Sterker nog, er is ruimte om verder te investeren in kwalitatieve onderwijsontwikkeling. De scores van de kengetallen zijn beter dan de gehanteerde normering. Onderstaande benchmarkgegevens van Ministerie bevestigen dat beeld.



Huisvestingsratio:

De Inspectie van het Onderwijs hanteert de Huisvestingsratio als een kengetal bij het toezicht op de financiële continuïteit. Deze ratio maakt inzichtelijk of er in verhouding niet een te groot deel van de baten, aan huisvesting gerelateerde zaken wordt besteed. Een indicator of er voldoende geld aan het primaire onderwijs proces wordt besteed. Als signaleringswaarde voor het PO geldt het plafond 10%. Huisvestingsratio: (huisvestingslasten + afschrijving gebouwen & terrein) / totale lasten * 100%

Resultaat van stichting Best Onderwijs is 9,7 % voor realisatie 2017 (2016: 6,9 %). Een goede score. Landelijk ligt dit niveau over 2016 op 7,4%.

Reserves / voorzieningen

Bestuursvermogen

Er hebben in 2017 geen financiële mutaties plaatsgevonden met betrekking tot het bestuursvermogen. Net als ultimo 2016 bedraagt dit bestuursvermogen in totaal € 118.976,-. Gebaseerd op 2256 leerlingen per 1-10-2017 bedraagt dit bestuursvermogen per leerling € 53,-.

Algemene reserve

In 2017 is de algemene reserve van stichting Best Onderwijs afgenomen met € 112.846,- tot € 4.985.908,-. Deze afname wordt veroorzaakt door de verdeling van het resultaat in 2017. De verdeling sluit aan op de resultaatverdeling zoals aangegeven in (voorstel) bestemming resultaat baten en lasten van de jaarrekening. Gebaseerd op 2256 leerlingen bedraagt de algemene reserve per leerling € 2.210,-. Er is een besluit genomen in 2017 om de reserves van de scholen eenmalig te herverdelen o.b.v een verdeelsteutel per fte en per leerling.

Publieke bestemmingsreserves

Stichting Best Onderwijs kent één bestemmingsreserve publiek, dit betreft de bestemmingsreserve zware middelen. Hierop wordt het uiteindelijke saldo van alle baten en lasten die betrekking hebben op zware middelen die overgedragen worden door het swv Passend Onderwijs PO Eindhoven geboekt. De bestemmingsreserve zware middelen bedraagt ultimo 2017 € 766.053,- ten opzichte van € 386.650,- per eind 2016. Gebaseerd op 2256 leerlingen per 1-10-2017 bedraagt dit per leerling € 340,-.

Private bestemmingsreserves

Stichting Best Onderwijs kent ultimo 2017 één reserve voor niet-overheidsmiddelen. Hierop wordt het uiteindelijke saldo van alle baten en lasten die betrekking hebben op buitenschoolse activiteiten geboekt, waaronder schoolkamp en overblijven. De bestemmingsreserve niet-subsidiabel bedraagt ultimo 2017 € 29.351,- ten opzichte van € 53.603,- per eind 2016.

Samenvattend bedraagt de totale reservepositie van stichting Best Onderwijs ultimo 2017 € 5.900.288,-. Dit bedraagt per leerling € 2.615,-. Ultimo 2016 bedroeg de totale reservepositie nog € 5.657.983,-.

Uitgaande van 2.310 leerlingen per 1-10-2016 bedroeg dat destijds € 2.448,- per leerling.

Voorziening Personeels- en Arbeidsmarktbeleid

De voorziening jubilea bedraagt ultimo 2017 € 108.254,-. Ten opzichte van 2016 is dit een afname van circa € 2.109,-. Per leerling bedraagt de jubilea voorziening € 48,- in 2017 gelijk aan 2016. De voorziening jubilea is gevormd om de te betalen jubilea gratificatie aan het personeel in de toekomst te kunnen opvangen.

De voorziening langdurig zieken bedraagt ultimo 2017 € 72.670,-. Deze voorziening is voor het eerst gevormd in 2017 om de salariskosten van langdurig zieken op te vangen, waarvan geen zicht is op (volledig) herstel.

Voorziening Preventief Onderhoud

Er wordt gewerkt met een meerjaren onderhoudsplan. Het beheer vindt bovenschools plaats. Dit plan is in 2017 geheel opnieuw opgesteld. De voorziening is ultimo 2017 gestegen naar € 1.216.791,- ten opzichte van 2016. Door het opstellen van een nieuw meerjaren onderhoudsplan is stichting Best Onderwijs genoodzaakt om € 300.000,- extra toe te voegen t.o.v. de begroting aan de voorzieningonderhoud. De waarde van de voorziening bedraagt per leerling € 539,-.

3.18 Gang van zaken gedurende het verslagjaar

Stichting Best Onderwijs sluit 2017 af met een positief resultaat uit baten en lasten van € 242.305,- versus een positief resultaat van € 1.037.676,- in 2016. Budgettair over 2017 bestond de verwachting dat het resultaat € 319.522,- zou bedragen.

Onderstaand overzicht toont de totale baten en lasten in 2017 in verhouding tot de begroting 2017 en de realisatiecijfers van 2016.

Staat van baten en lasten	2017 Realisatie	2017 Begroting	2016 Realisatie	Afwijking t.o.v. 2016
Baten	12.914.529	12.628.055	13.103.686	-/- 1,44%
Lasten	12.689.316	12.339.533	12.101.483	4,86%
Saldo baten en lasten	225.213	288.522	1.002.203	
Financiële baten en lasten	17.092	31.000	35.473	51,82%
Totaal resultaat	242.305	319.522	1.037.676	

In dit overzicht is een dalende lijn te zien in de baten en stijgende lijn in de lasten ten opzichte van voorgaand jaar. De rijksbijdragen zijn in 2017 toegenomen en overige baten afgenomen. De totale lasten zijn € 587.833,- hoger dan in 2016 met name de huisvestingslasten zijn in 2017 toegenomen.

Het saldo van de spaarrekeningen en de kosten leidt tot een resultaat van € 17.092,-. Zie hiervoor ook de paragraaf Treasury.

Financiële beschouwing baten

Sinds de invoering van de lumpsumfinanciering ontvangt het bevoegd gezag de bekostiging per schooljaar (met uitzondering van materiële instandhouding) gebaseerd op het aantal leerlingen per 1 oktober van het voorgaande jaar. In deze vergoeding wordt rekening gehouden met het feit dat ouder personeel meestal duurder is.

Dit wordt gedaan door de lumpsum deels afhankelijk te maken van de zogenaamde GGL: de gewogen gemiddelde leeftijd van de leerkrachten. De vergoeding wordt op bestuursniveau uitgekeerd.

De baten zijn direct gekoppeld aan het aantal leerlingen. De prognoses van de leerlingenaantallen van stichting Best Onderwijs laten voor de komende twee jaren een daling zien in het leerlingenaantal, waarna ze vervolgens langzaam aan weer gaan stijgen. Om een gezond financieel resultaat te realiseren is in dat opzicht kostenbeheersing van belang. In de praktijk komt dat vooral neer op het vermogen tijdig personele verplichtingen aan te passen aan een teruglopende lumpsum. De baten zijn gebaseerd op correcte leerling tellingen, juiste gewichten en GGL. Voorts worden de baten gescheiden in gemeentelijke bijdragen, ouderbijdragen, rentebaten (Treasurybeleid) etc. Het bestuur ziet erop toe dat de gelden **rechtmatig** besteed worden. Dat er niet te veel geld gaat naar gebouwen, maar ten goede komt aan de leerlingen.

Onderstaand een overzicht van de afzonderlijke baten (excl. financiële baten).

Baten €	2017 Realisatie	2017 Begroting	2016 Realisatie	Afwijking t.o.v. 2016
(Rijks)bijdragen OCW	12.499.444	12.186.319	12.481.664	0,14%
Overige overheidsbijdragen	92.968	63.955	85.080	9,27%
Overige baten	322.117	377.781	536.942	-/- 40,01%
Totaal	12.914.529	12.628.055	13.103.686	-/- 1,44%

Het CvB hanteert het zgn. voorzichtigheidsprincipe: middelen waarvan het voortbestaan onduidelijk is, worden niet in de begroting opgenomen. De totale gerealiseerde baten zijn ten opzichte van vorig verslagjaar met € 189.000,- gedaald. Ten opzichte van de begroting € 286.000,- gestegen. Binnen de post (Rijks-)bijdragen OC&W is de uiteindelijke bijstelling van de personele bekostiging gunstiger uitgevallen dan begroot. De middelen vanuit het samenwerkingsverband zijn iets lager dan in de begroting ingeschat en hoger ten opzichte van de realisatie 2016.

De overige overheidsbijdragen stijgen ten opzichte van de begroting als gevolg van hogere gemeentelijke bijdragen en projectontvangsten. Deze post betreft de gemeentelijke subsidies project Kies en Combinatiefunctionarissen.

De overige baten zijn lager dan begroting en aanzienlijk lager dan vorig jaar. In het bijzonder veroorzaakt door detachering van personeel, verhuur en baten niet subsidiabel. De overige baten kunnen door de jaren heen fluctueren en worden op basis van voorzichtigheid begroot.

Financiële beschouwing lasten

De totale lasten van stichting Best Onderwijs voor 2017 bedragen € 12.689.316,- waar in de begroting is uitgegaan van € 12.339.533,- voor 2017. Vorig verslagjaar bedroegen de totale lasten € 12.101.483,-. Onderstaand de afzonderlijke lasten ten opzichte van de begroting en realisatie voorgaand verslagjaar.

Lasten €	2017 Realisatie	2017 Begroting	2016 Realisatie	Afwijking t.o.v. 2016
Personele lasten	10.183.901	10.295.235	10.010.043	1,74%
Afschrijvingen	311.845	301.714	307.388	1,45%
Huisvestingslasten	1.225.880	922.292	836.322	46,58%
Overige lasten	385.052	341.420	384.561	0,13%
Leermiddelen	582.638	478.872	563.169	3,46%
Totaal	12.689.316	12.339.533	12.101.483	4,86%

Personele lasten

Gouden regel binnen lumpsum gedachte is dat structurele personele verplichtingen zo veel mogelijk aangepast dienen te worden aan de structurele baten. De baten zijn direct gekoppeld aan het aantal leerlingen. Gesteld kan worden dat de sturing op de formatie het belangrijkste element in de sturing op personele lasten is. Er is grip op de personele formatie. Sterker nog, het vinden van kwalitatieve vervangers wordt een steeds groter wordend probleem.

Onderstaande tabel heeft betrekking op het gemiddelde aantal werkzame medewerkers gedurende het kalenderjaar conform Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Dit is bijvoorbeeld inclusief medewerkers die in dienst zijn maar bapo, compensatie- of ouderschapsverlof genieten. Exclusief externe inhuur. Er wordt nadrukkelijk sturing gegeven aan inzet van FTE.

	Leerlingen 1-10	FTE
2017	2.256	146 FTE
2016	2.310	145 FTE
2015	2.444	153 FTE

De toename aan personele lasten kent verschillende oorzaken.

- ✓ De lichte stijging van het aantal FTE's.
- ✓ Loonkostenontwikkeling.
De loonkostenbegroting is gebaseerd op de afgesloten CAO voor het PO van 27 april 2016.
Afgelopen jaar zijn de premies voor pensioenen en sociale lasten bijgesteld. Dit veroorzaakt prijsverschillen op lonen en salarissen. Bijvoorbeeld
Premie Participatiefonds is begroot voor 3,75%. Realisatie 2017: 4,00%
Premie ABP-werkgever is begroot voor 13,37%. Realisatie 2017: 15,05%
Ter herinnering, hiervoor is compensatie ontvangen in de rijksbijdragen en overige baten.
- ✓ Ontslaguitkering.
- ✓ Inhuur van personeel niet in loondienst ten opzichte van begroting.
- ✓ Dotatie overige personele voorzieningen.

De kosten inzake werkkostenregeling die vallen onder de forfaitaire ruimte bedragen in 2017 € 43.028,-, hiervan is 68% uitgegeven aan representatiekosten personeel waarvan 5% door het bestuurskantoor.

Onderstaande tabel geeft het aandeel van personele lasten uitgedrukt als aandeel van de totale lasten weer, dit is de verhouding in bestedingspatroon aan personele lasten en materiële lasten.

Aandeel personeelslasten %	Realisatie	Landelijk gem. PO4 besturen
2017	80,26	nmb
2016	82.72	80.30
2015	81.10	81.00
2014	82.06	81.81

Bovenstaande tabel toont dat bij stichting Best Onderwijs het aandeel personele lasten ten opzichte van de totale lasten al meerdere jaren stabiel is en vergelijkbaar scoort met het landelijk gemiddelde voor vergelijkbare besturen. In 2017 is dit aandeel gedaald. Het kengetal personele lasten t.o.v. rijksbijdragen wordt door de Inspectie gehanteerd om te oordelen of de continuïteit van de stichting niet in gevaar is. Als norm is het plafond bepaald op 95%. Hier blijkt eveneens dat de bedrijfsvoering van de stichting de laatste jaren goede stappen heeft gezet. De afhankelijkheid van de rijksbijdragen is verlaagd. Er worden geen structurele verplichtingen in bezetting aangegaan tegenover tijdelijke baten. Dit gebeurt alleen op tijdelijke, projectbasis of inhuur extern. Een gezonde ontwikkeling. Personele kosten blijven echter een doorslaggevende post waarvoor waakzaamheid geboden blijft. Het blijft dan ook een noodzaak om het aantal FTE's in balans te houden met de bekostiging van het aantal leerlingen.

Afschrijvingen:

De afschrijvingen zijn hoger dan de begroting (3%) en laten ten opzichte van 2016 een lichte stijging zien van 1%.

Huisvestingslasten:

De realisatie van huisvestingslasten is per saldo € 303.588,- hoger dan de begroting van € 922.292,- en € 389.558,- hoger dan in 2016 (47%). Op kostenniveau zijn er diverse afwijkingen. In het bijzonder de dotatie aan de onderhoudsvoorziening, door het opstellen van een nieuw meerjaren onderhoudsplan is stichting Best Onderwijs genoodzaakt om € 300.000,- extra te doteren ten laste van het resultaat. De andere afwijkingen betreffen hogere kosten klein onderhoud. Daarentegen zijn de kosten voor energie en schoonmaak lager dan begroot.

Overige instellingslasten:

De overige instellingslasten zijn € 43.632,- hoger (13%) dan begroot, nagenoeg gelijk dan realisatie in 2016. Ten opzichte van de begroting is de voornaamste afwijking de post administratie, deskundigheidsadvies en repro. In 2017 zijn minder reprocosten dan begroot (44%) en minder dan de realisatie 2016 (17%).

Voornaamste afwijking ten opzichte van 2016 betreft de post administratie en beheer. Door de gewijzigde opzet van het bestuurskantoor en de langdurig ziekte van de financieel administratief medewerkster is financiële planning en control ingekocht bij het administratiekantoor

Leermiddelen (PO):

Dat leermiddelen OLP en ICT hoger zijn dan begroot (22%) en vorig jaar (3%), is net als 2016 met name veroorzaakt door hogere kosten ICT verbruik.

Beloning bestuursleden

Conform de wet normering topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) dient er een opgave in de jaarrekening te worden opgenomen van de bezoldiging en overige vergoedingen die bestuurders in het boekjaar hebben ontvangen. Dit overzicht is in hoofdstuk B8 van de jaarrekening opgenomen.

Treasury

Het bestuur van stichting Best Onderwijs zal in maart 2018 een nieuw treasury statuut vaststellen dat voldoet aan Regeling beleggen, lenen en derivaten 2016 OCW. Door middel van het statuut en de hierin beschreven uitgangspunten en randvoorwaarden, wordt een behoorlijk beheer van de beschikbare publieke middelen gewaarborgd. Het doel van het beheer is het verzekeren van een gezonde exploitatie en het voortbestaan van de instelling.

De publieke middelen die voor korte of langere termijn niet voor publieke taken worden aangewend, worden belegd conform de Regeling "Beleggen, lenen en derivaten OCW 2016". In het bijzonder betekent dit, dat uitsluitend gebruik is en wordt gemaakt van goeude tegenpartijen.

4. Continuïteitsparagraaf

4.1 Personele bezetting en leerlingaantallen

Terugloop van het aantal leerlingen

De stichting zal tot 2019 nog rekening moeten houden met een dalend aantal leerlingen. De daling van het aantal leerling valt flink lager uit dan een aantal jaren geleden berekend was door het PVG. De nieuwe gegevens die berekend zijn door PVG zijn nu te rooskleurig. Volgens de laatste berekening zal het leerlingenaantal met nog ongeveer 92 leerlingen dalen. Daarna stabiliseert zich de terugloop en zal het aantal leerlingen weer stijgen.

teldatum 1 oktober	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021
totaal aantal leerlingen	2.256	2.164	2.183	2.209	2.237

De financiële vertaling van het aantal leerlingen wordt in onderstaande meerjarenbegroting weergegeven.

Meerjaren begroting	2017	2018	2019	2020	2021
	realisatie				
3 Opbrengsten	12.914.529	12.573.219	12.291.749	12.150.232	12.296.157
3.1 Rijksbijdragen	12.499.444	12.148.367	11.884.014	11.776.492	11.925.957
3.2 Overige overheidsbijdr.	92.968	77.000	77.000	77.000	77.000
3.5 Overige baten	322.117	347.852	330.735	296.740	293.200
4 Kosten	12.689.316	12.556.779	12.102.761	12.016.869	11.957.139
4.1 Personeelslasten	10.183.901	10.319.351	9.967.135	9.919.457	9.951.330
4.2 Afschrijvingen	311.845	350.647	319.338	264.164	250.291
4.3 Huisvestingslasten	1.225.880	921.960	898.910	910.015	878.915
4.4 Overige lasten	967.690	964.821	917.378	923.233	876.603
5 Financiële baten en lasten	17.092	10.405	10.405	10.405	10.405
5.1 Rentebaten	19.533	13.000	13.000	13.000	13.000
5.5 Rentelasten	2.441	2.595	2.595	2.595	2.595
1 Resultaat	242.305	26.845	199.393	143.768	349.423

Onderstaand het FTE-verloop in de periode 2017 – 2021 op basis waarvan de meerjarenbegroting is vastgesteld.

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Directie	10,80	10,10	9,10	9,10	9,10
OP	118,60	111,32	111,32	112,17	112,52
OOP	15,44	19,65	20,02	20,37	20,37
Totaal	144,84	141,07	140,44	141,64	141,99

4.2 Balansprognose t/m 2022 en ontwikkeling kengetallen

Onderstaand de balansprognose gebaseerd op de meerjarenbegroting en jaarrekening 2017.

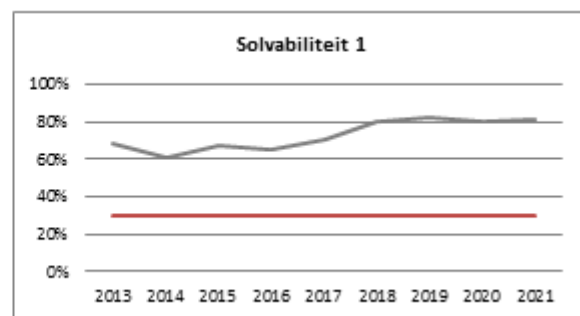
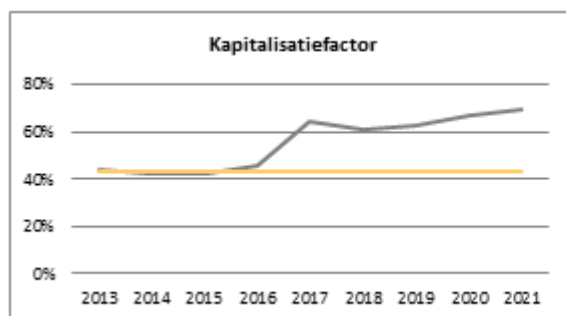
Meerjaren Balans	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1. Activa						
1.1 Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
1.2 Materiële vaste activa	1.359.860	1.516.137	1.711.570	1.654.206	1.505.965	1.368.284
1.3 Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Vaste activa	1.359.860	1.516.137	1.711.570	1.654.206	1.505.965	1.368.284
1.4 Voorraden	-	-	-	-	-	-
1.5 Vorderingen	706.293	644.476	631.975	626.891	633.959	642.072
1.6 Effecten	-	-	-	-	-	-
1.7 Liquide middelen	6.242.326	5.553.044	5.380.874	5.841.701	6.380.533	7.189.330
Vlottende activa	6.948.619	6.197.519	6.012.849	6.468.591	7.014.491	7.831.402
Totale Activa	8.308.479	7.713.656	7.724.419	8.122.797	8.520.456	9.199.686
2. Passiva						
2.1 Eigen vermogen	5.900.288	6.198.037	6.397.430	6.541.198	6.890.621	7.352.613
2.2 Voorzieningen	1.397.715	438.816	268.849	525.986	572.533	787.073
2.3 Langlopende schulden	-	-	-	-	-	-
2.4 Kortlopende schulden	1.010.476	1.076.803	1.058.140	1.055.614	1.057.303	1.060.001
Totale Passiva	8.308.479	7.713.656	7.724.419	8.122.797	8.520.456	9.199.686

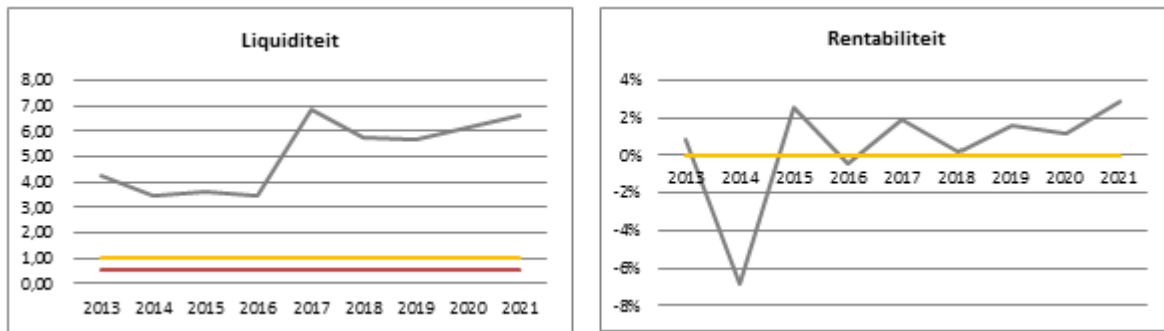
Investerings 2018

Er worden investeringen in OLP, ICT en inventaris voor 2018 verwacht van circa € 620.621,-. Daarnaast staat een onttrekking aan de onderhoudsvoorziening gepland voor € 903.886,-.

Op basis van bovenstaande balans resultaten zijn onderstaande kengetallen berekend. De signaleringgrenzen zijn vastgesteld door PO-raad.

Kengetallen							
1. Financiële kengetallen	signalering	2017	2018	2019	2020	2021	2022
kapitalisatiefactor	35%	64%	61%	63%	67%	69%	74%
kapitalisatiefactor (incl. privaat vermogen)	35%	64%	61%	63%	67%	69%	74%
solvabiliteit 1	< 30%	71%	80%	83%	81%	81%	80%
solvabiliteit 2	< 30%	88%	86%	86%	87%	88%	88%
liquiditeit (current ratio)	< 1,0	6,9	5,8	5,7	6,1	6,6	7,4
weerstandvermogen PO	5% - 20%	36%	39%	39%	41%	45%	49%
rentabiliteit	0%	1,9%	0,2%	1,6%	1,2%	2,8%	3,7%





Conclusie continuïteitsparagraaf balans, risico's en kengetallen:

Er is reeds voldoende risico buffer aanwezig om risico's en onzekerheden voor de komende jaren het hoofd te bieden. Denkend aan risico's als:

- ✓ het lerarentekort,
- ✓ kwetsbaarheid in functies,
- ✓ infrastructuur op de scholen en
- ✓ leerling opbrengsten die onder niveau blijven.

Het bestuur heeft de intentie om impulsen te blijven geven aan de onderwijsontwikkeling en niet het oppotten van gelden. Er is een evenwichtige, ambitieuze maar ook realistische meerjarenbegroting 2018-2022 opgesteld, die aansluit op de doelen van de stichting. De kengetallen weerspiegelen een zeer gezonde financiële beleidsvoering.

Uit de meerjaren kengetallen blijkt een stijging van alle relevante kengetallen. De stichting heeft voldoende kapitalisatiefactor (boven signaleringsgrens) om eventuele tegenvallers te kunnen dragen.

4.3 Risico's in beeld

Binnen het bestuur wordt intern gewerkt met een risicobeheersingssysteem. De financiële en personele administratie waren volledig uitbesteed aan het administratiekantoor, maar sinds 2015 zijn zowel de financiële als ook de personele administratie volledig geinsourced.

Planning en control cyclus wordt nog uitgevoerd door het administratiekantoor. Met het administratiekantoor zijn afspraken vastgelegd om mogelijke risico's als gevolg van insourcing in te perken. Jaarlijks wordt de jaarrekening opgesteld door het administratiekantoor met toetsing door de accountant en verantwoord aan het ministerie. Gedurende het jaar wordt maandelijks beoordeeld of de realisatie van baten en lasten synchroon loopt met de door het bestuur geaccordeerde begroting. Er is een transparant dagelijks bijgewerkt systeem van financiële planning en control op bestuur- en schoolniveau.

De begroting wordt ingezet als stuurinstrument voor de beheersing van activiteiten. Reserves en voorzieningen worden bewust gevormd en onderbouwd met meerjaren plannen. Hiertoe vindt jaarlijks begrotingsdagen met directeuren plaats.

Eventuele afwijkingen worden geanalyseerd en bepaald of er aanvullende acties noodzakelijk zijn om op koers te blijven. Naast de sturing op geld wordt er gerapporteerd over zaken als leeftijdsopbouw, ziekteverzuim en de begrote en uitputting van FTE's.

Het bestuur beoordeelt of de financiële realisatie binnen de kaders van het financiële meerjaren beleidsplan past en of de uitvoering nog financiële ruimte biedt of niet. Gaat alles naar wens en is de inzet van middelen passend? Geldstromen worden gevolgd en in verband gebracht met toekomstige investeringen.

Het bestuur legt onder meer verantwoording af aan het rijk, gemeenten, ouders en personeel over het gevoerde beleid en of de inzet van personeel, huisvesting en geld effectief en efficiënt heeft plaats gevonden.

5. Rapportage toezichthoudend orgaan

Er is frequent overleg tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur. Beheersmaatregelen worden besproken en keuzes worden gemaakt. Zie ook hoofdstuk 'Jaarverslag Raad van Toezicht' voor een uitgebreider beeld van de werkzaamheden van de Raad van Toezicht.

6. Klachten en juridische zaken

In het verslagjaar is een zaak in hoger beroep voorgekomen aan het Hof in Den Bosch. Het betreft een behandeling rondom de huisvesting van een kinderopvang en peuterspeelzaal op de locatie Paardenhei 7. Geïntimeerde is het bestuur van de Vereniging van Eigenaren (VvE) Paardenhei met de ondersplitsing VvE Speelkwartier. De stichting Best Onderwijs was bereid in te gaan op het voorstel van mediation tussen beide partijen, maar de ledenvergadering van VvE Speelkwartier heeft mediation afgewezen. Een uitspraak wordt verwacht in februari 2018. Rondom deze zaak heeft het bestuur in het verslagjaar geen nieuwe klachten ontvangen van de VvE.

Het bestuur heeft een klacht ontvangen van twee ouders van een school. Deze is door de directie van de school naar tevredenheid afgehandeld en de klacht is ingetrokken door ouders bij de Geschillencommissie Bijzonder Onderwijs. In juli van het verslagjaar is een klacht ingediend omtrent nalatigheid betreffende de inzet van gerichte hulp bij passend onderwijs. De klacht is afgehandeld en de leerling is uitgestroomd naar het voortgezet onderwijs.

Na gesprek met de externe vertrouwenspersoon is vastgesteld dat er bij haar geen klachten zijn binnengekomen. De externe vertrouwenspersoon heeft een aantal adviezen kunnen geven rondom problemen in de thuissituatie.