

**Jaarverslag**  
behorende bij  
**Rapport inzake de jaarstukken 2016**



**Stichting De Kempen,**  
organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs  
**te Veldhoven**

**41662**



## INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	<b>Aanbieding</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Structuur RBOB De Kempen</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Activiteiten over het jaar 2016</b>	<b>5</b>
3.1.	Organisatie	5
3.2.	Onderwijsontwikkeling, innovatie en kwaliteitszorg	5
3.3.	Personeel	7
3.4.	Financiën	8
3.5.	Huisvesting	9
3.6.	ICT	10
3.7.	Klachtenafhandeling	10
3.8.	Meervoudige publieke verantwoording/horizontale verantwoording	10
3.9.	Code goed bestuur	10
<b>4.</b>	<b>Belangrijkste kenmerken van het gevoerde financiële beleid</b>	<b>11</b>
4.1.	Inleiding	11
4.2.	Risico's, reserveringsbeleid en afschrijven	11
4.3.	Risicobeheersings- en controlesysteem	11
4.4.	Toedeling, bestemming en aanwending bekostiging	12
4.5.	Begroting	12
4.6.	Verantwoording	12
<b>5.</b>	<b>Raad van Toezicht - jaarverslag 2016</b>	<b>12</b>
5.1.	Algemeen kader	12
5.2.	Activiteiten (leden) Raad van Toezicht	12
5.3.	Samenstelling Raad van Toezicht en Bestuur	13
<b>6.</b>	<b>Financiën</b>	<b>14</b>
6.1.	Financiën op balansdatum	14
6.2.	Analyse resultaat - gang van zaken gedurende verslagjaar	16
6.3.	Treasuryverslag	17
<b>7.</b>	<b>Continuïteitsparagraaf</b>	<b>18</b>
7.1.	Investeren in kwaliteit	18
7.2.	Meerjarenbalans	18
7.3.	Leerlingenontwikkeling 2011-2021	19
7.4.	Meerjarenplanning formatie	19
7.5.	Risicobeheersing	20
7.6.	Meerjarenbegroting 2017-2020	20
7.7.	Koersplan 2015-2019	20
Bijlage: Schematisch jaarverslag 2016 RBOB De Kempen		21

# 1. Aanbieding

Stichting De Kempen, organisatie voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs (kortweg: RBOB De Kempen) biedt u hierbij het rapport inzake de jaarrekening over de periode 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016 aan. Het rapport bestaat uit een balans per 31 december 2016 en een exploitatierekening over de periode 1 januari 2016 tot en met 31 december 2016, die beide zijn voorzien van de nodige specificaties en toelichtingen. Het rapport inzake de jaarstukken maakt deel uit van het jaarverslag.

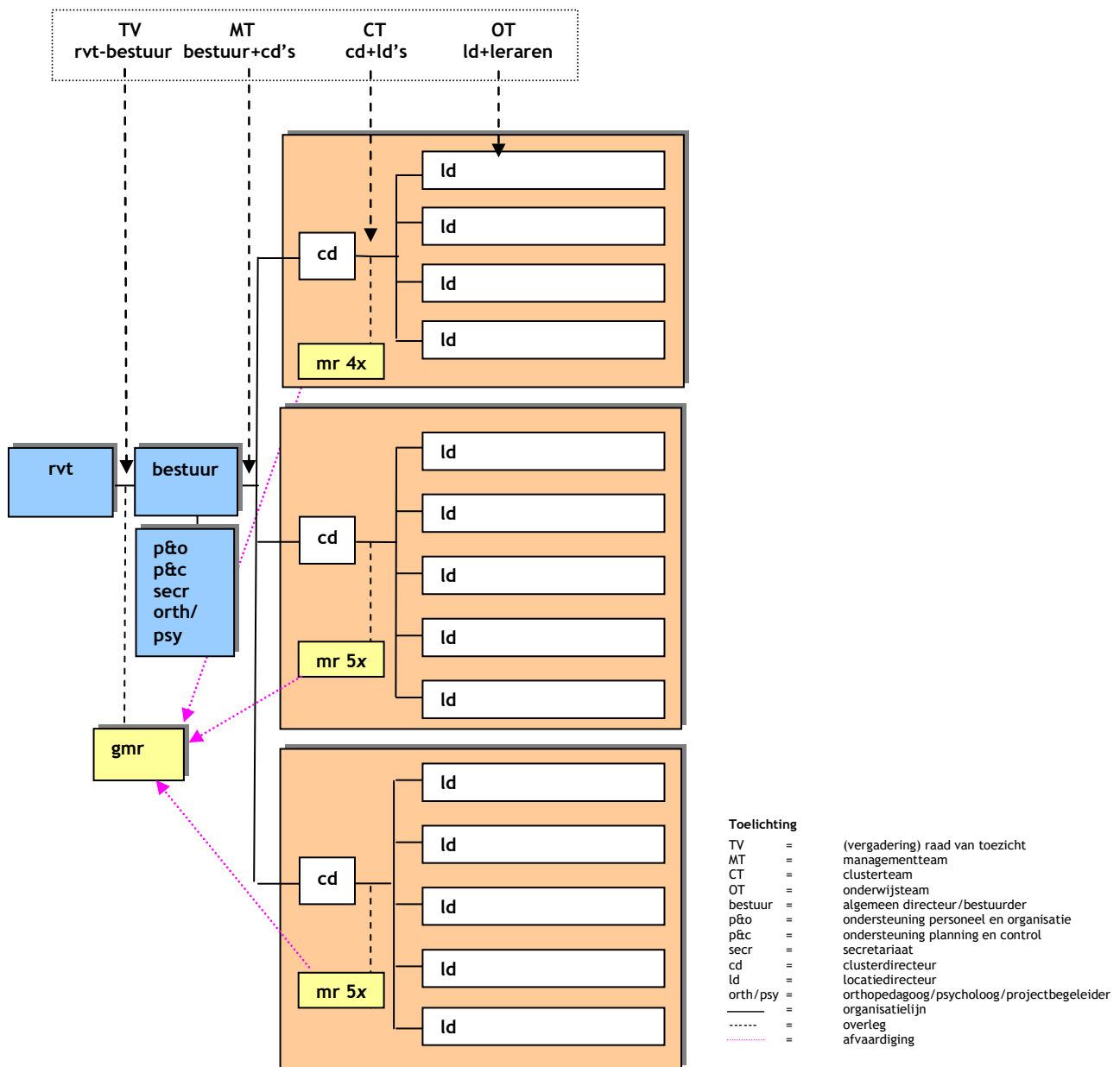
# 2. Structuur RBOB De Kempen

RBOB De Kempen is een stichting samenwerkingsbestuur, met 13 openbare basisscholen en één algemeen toegankelijke school, verdeeld in drie clusters. In 2016 telde RBOB ruim 3100 leerlingen en een kleine 300 medewerkers. De scholen bevinden zich in 14 plaatsen in 11 gemeentes in de Kempen en midden Limburg.

RBOB De Kempen heeft als primair doel het in stand houden van openbare en algemeen toegankelijke scholen voor primair onderwijs en het zorgdragen en stimuleren van kwalitatief goed onderwijs.

De organisatie van RBOB De Kempen is zodanig ingericht dat deze in staat is flexibel in te spelen op veranderingen van de omgeving. Betrokkenheid van alle geledingen, ieder in zijn eigen verantwoordelijkheid en rol, is daarvoor onontbeerlijk.

Er wordt gezorgd voor inhoudelijke en organisatorische afstemming en voldoende deskundigheid, opdat de gestelde doelen verwezenlijkt kunnen worden. Hieronder een overzicht van de structuur in 2016.



### 3. Activiteiten over het jaar 2016

In het Actieplan 2016 van RBOB De Kempen zijn de beleidsactiviteiten voor dat jaar vastgelegd. Het kader voor dit Actieplan is het Koersplan 2015-2019, waarin het (strategisch) beleid op hoofdlijnen is geformuleerd.

#### 3.1. Organisatie

Sinds de oprichting in 1998 heeft RBOB De Kempen zich ontwikkeld als een serieuze maatschappelijke speler (binnen het primair onderwijs) in de Kempen e.o.. Hierbij opereert RBOB zowel zelfstandig als in samenwerking met ketenpartners, bijvoorbeeld op het terrein van passend onderwijs.

RBOB wil omstandigheden creëren die het leveren van kwaliteit bevorderen. Om dat te bereiken is gekozen voor een organisatie met clusters van scholen. Deze organisatievorm is een instrument waarmee RBOB flexibel kan inspelen op zowel landelijke als regionale ontwikkelingen, een grotere waarborg kan geven voor continuïteit en samenwerking en waarmee 'het gaan voor kwaliteit' wordt bevorderd.

RBOB De Kempen wil zijn verworven positie ten minste behouden en zo mogelijk versterken. Daarvoor wordt (financieel) geïnvesteerd in kwaliteit, mensen en voorzieningen.

RBOB De Kempen wil dit bereiken door het volgende:

- Profilerings: Ook al heeft RBOB te maken met krimp van de leerlingenaantallen in de regio, het marktaandeel van de scholen hoeft niet te dalen. Behoud of zelfs vergroting ervan gebeurt voor een belangrijk deel door het leveren van kwaliteit en profilering ter versterking van het imago. Naast de kwaliteit op de scholen profileert RBOB zich met de professionele cultuur, de openbare en algemeen toegankelijke identiteit (met name m.b.t. het actief omgaan met tolerantie), goed onderwijsbestuur, meervoudige publieke verantwoording en een constructieve medezeggenschap. Tot slot onderscheidt RBOB zich door het ontwikkelen van integrale kindcentra, samen met de eigen kinderopvangorganisatie *ikOOK!*.
- Bestuurlijke netwerken: Het koersplan is geschreven binnen een maatschappelijke context; op een aantal gebieden maakt RBOB deel uit van een keten. Te denken valt daarbij aan passend onderwijs, dagarrangementen en huisvesting. Dit vergt communicatie, overleg en eventueel samenwerking met ketenpartners als gemeentes, opleidingsinstituten als Pabo en ROC en collega schoolbesturen.
- Eigen cultuurkenmerken RBOB: RBOB onderscheidt zich op het gebied van bepaalde cultuurkenmerken. Professioneel gedrag, reflectie, structuur, verantwoordelijkheid en eigenaarschap, gerichtheid op sociale cohesie zijn er zo een paar. RBOB bewaakt deze kenmerken.

#### 3.2. Onderwijsontwikkeling, innovatie en kwaliteitszorg

De afgelopen jaren zijn door de RBOB-scholen forse stappen gezet om de lat op het gebied van de kwaliteit van het onderwijs hoger te leggen. In ieder geval werken zij steeds meer opbrengst- en ontwikkelingsgericht. Zij bewaken daarin de doorgaande lijn, ook die van voor en na de basisschoolperiode. Er is niet alleen aandacht voor de gemiddelde leerling, maar alle kinderen krijgen een passend aanbod. Daarbij is nadrukkelijk aandacht voor excellente leerlingen, opdat ook zij uitgedaagd blijven worden.

Het onderwijs bij RBOB is van deze tijd, betekenisvol en duurzaam. Kinderen ontwikkelen zich in kennis, vaardigheden, gedrag. Maar ook is er voldoende aandacht voor sport en cultuur, Engels, techniek, ICT, social media en burgerschap.

Er wordt gezorgd voor een optimaal pedagogisch klimaat. Daar waar mogelijk is, creëert RBOB dagarrangementen in integrale kindcentra met de eigen kinderopvangorganisatie *ikOOK!*.

Scholen stellen heldere doelen voor alle leerlingen m.b.t. hun leerprestaties. De basisvakken taal en rekenen scheppen voorwaarden voor bredere ontwikkeling: wereldoriëntatie, cultuur, bewegen, sociale vaardigheden en emotionele ontwikkeling nodig voor burgerschapsvorming. Alle kinderen van 4-12, of liefst vanaf 2,5 jaar, leren met elkaar, werken samen en leven samen.

RBOB streeft bij het zorgen voor kwalitatief hoogstaand onderwijs naar een grote betrokkenheid van de ouders.

In dit licht zorgt RBOB voor het volgende:

- Alle scholen hanteren een opbrengstgerichte aanpak. Zij formuleren meetbare doelstellingen voor taal en rekenen.
- Het registreren van gegevens over de ontwikkeling van kinderen is geen bureaucratisch doel, maar een middel tot verbetering van de leerling.
- Er wordt een uitdagend aanbod voor cognitief talentvolle kinderen in een ambitieuze leer- en ontwikkelcultuur gecreëerd.
- Zo mogelijk is op elke RBOB-school (eigen) peuterwerk aanwezig en stellen de scholen doelen voor opbrengstgerichte vroegschoolse educatie.
- Mede in het kader van gezondheid en een bredere ontwikkeling krijgen de kinderen op de RBOB-scholen minimaal twee en waar mogelijk drie lessen bewegingsonderwijs per week.
- Het ICT-programma RBOB Online wordt verder verdiept, met name op het gebied van de inzet van digitaal leermateriaal.
- Alle scholen betrekken de ouders actief bij de ontwikkeling en leerprestaties van hun kinderen: er is sprake van pedagogisch partnerschap.
- Binnen dagarrangementen is sprake van pedagogische samenhang. Er is aansluiting bij de omgeving, o.a. ook op gebied van sport en cultuur. Er wordt een aantrekkelijke voorziening gecreëerd voor ouders en kinderen. Kortom: degelijk onderwijs en uitgebalanceerde dagprogramma's, combinaties van leren, spelen en ontspannen. Waar mogelijk en wenselijk is, investeert RBOB in de kwaliteit van de aansluiting tussen onderwijs en kinderopvang.

## Activiteiten in 2016:

### Onderwijsontwikkeling en kwaliteit

- o Leren leren, met o.a. een denkomslag van de nadruk op onderwijskenmerken i.p.v. kindkenmerken, waardoor het leerkracht handelen onder de loep wordt genomen.
- o Voor- en vroegschoolse educatie (VVE) en afstemming in het kader van de doorgaande ontwikkellijn.
- o De invoering van een Cotan-gecertificeerd instrument sociaal-emotionele ontwikkeling heeft op een aantal scholen in 2015 plaatsgevonden. Dit proces is in 2016 voortgezet.
- o In het kader van een tweejaarlijkse kwaliteitsmeting (wordt opgenomen in het toezichtkader) is in 2016 een scholingstraject gestart voor de directies t.b.v. interne audits.
- o Met de verbetering van het aanbod voor meer- en hoogbegaafde leerlingen zijn alle scholen bezig en dit onderdeel is opgenomen in de schoolontwikkelplannen. In 2016 is de kenniskring excellentie van start gegaan.
- o In het afgelopen jaar is op diverse scholen een aanzet gedaan ter verbetering van het aanbod Engels en de oriëntatie op de invoering in lagere leerjaren. Op enkele scholen is een nieuwe methode ingevoerd. Sommige scholen geven al in de lagere leerjaren Engels.
- o De verbetering van het aanbod sport en spel, ook gekoppeld aan de verbetering van de inrichting of het gebruik van speelpleinen, is ingezet. Op enkele scholen is met behulp van de RBOB-sportcoach een project gestart waarbij oudere kinderen jongere kinderen begeleiden in hun spelvorm tijdens de pauzes.
- o Aan het verbeteren van de kwaliteit van leerlingenzorg, basisondersteuning en lichte ondersteuning en professionalisering teams is door scholen flink gewerkt.
- o Mede in het kader van meervoudig publieke verantwoording is het traject ouderbetrokkenheid verder voortgezet en uitgebreid. Op verschillende scholen bestaan inmiddels partnerschapsteams met ouders.

### Eindopbrengsten (Cito 2016)

	Schoolgroep % gewichtenleerlingen	Ondergrens	Ongecorrigeerde standaardscore	Aantal leerlingen groep 8	
				totaal	meegerekend
<b>Cluster West</b>					
De Klimop Reusel	2	534,9	538,0	21	21
't Busseltje	3	534,8	538,8	30	29
De Korenbloem	3	534,8	537,7	34	32
De Sleutelaar	14	533,1	531,2	10	10
<b>Cluster Midden</b>					
Dick Bruna	2	534,9	539,3	94	90
't Smelleken	3	534,8	537,3	57	55
Ekenrooi	0	535,2	535,1	31	30
De Regenboog	10	533,7	540,8	12	11
De Belhamel	22	531,8	538,6	15	13
<b>Cluster Oost</b>					
De Triolier	5	534,6	536,0	28	28
De Klimop Nederweert	2	534,9	535,4	33	33
De Trumakkers	11	533,5	535,3	21	21
Cranendonck	3	534,8	538,7	23	21
't Lange	4	534,6	533,4	8	8

### Passend onderwijs

- o Participatie in samenwerkingsverbanden passend onderwijs: RBOB draait op diverse niveaus mee in de samenwerkingsverbanden Helmond-Peelland, De Kempen en Weert-Nederweert.
- o Uitgangspunt in 2016 is geweest dat scholen moeten voldoen aan hun zorgplicht, wat o.a. inhoudt dat kinderen die aangemeld zijn en 'binnen het schoolondersteuningsprofiel vallen' het onderwijs binnen desbetreffende school moeten krijgen dan wel (bij uitzondering) een arrangement krijgen of zelfs verwezen worden.
- o Binnen RBOB zijn drie orthopedagogen (parttime) werkzaam. Periodiek heeft in 2016 overleg over het beleid (preventie, curatie, praktische aangelegenheden, evaluatie e.d.) tussen de orthopedagogen en de cd's en het bestuur plaatsgevonden.

### KEN RBOB

In 2015 is KEN RBOB (kennis- en expertisenetwerk RBOB) van start gegaan. In eerste instantie waren er de kenniskringen taal, rekenen, het jonge kind, sport-bewegen-gezondheid, ICT en passend onderwijs. Deze zijn in 2016 volop actief geweest. Er heeft ook uitbreiding plaatsgevonden met de kenniskringen excellentie en muziek-cultuur. Doel van de kenniskringen is een structurele en duurzame kennisontwikkeling, afgeleid van en passend bij de koers van RBOB.

### Dagarrangementen

Inmiddels zijn er zes locaties van RBOB met de eigen kinderopvang *ikOOK!*. In 2016 zijn de voorbereidingen getroffen voor het starten van een peuterspeelzaal bij De Triolier in Budel, naast het reeds bestaande peuterwerkprogramma binnen het kinderdagverblijf. Subsidie daarvoor is aangevraagd en door de gemeente toegekend. In 2016 is tevens voorgesorteerd bij betrokken partijen op het realiseren van *ikOOK!* op de locatie De Roek van Dick Bruna en De Regenboog in Bergeijk in 2017 of z.s.m. daarna.

In het licht van verdere inrichting c.q. optimalisering van dagarrangementen wordt vanuit *ikOOK!* en door een van de orthopedagogen gestuurd op de pedagogische aansluiting en doorgaande lijn kinderopvang en basisonderwijs, met extra aandacht voor VVE. Dit onderdeel is opgenomen in de activiteiten van de kenniskring het jonge kind.

### 3.3. Personeel

Om zijn organisatiedoelen te bereiken, wil RBOB De Kempen goed en genoeg personeel. Kwaliteit en continuïteit zijn daarbij van belang. RBOB wil dit o.a. waarborgen door goed werkgeverschap. RBOB rekent op zijn mensen; dat mag ook andersom verwacht worden. RBOB realiseert dit door het volgende:

- o Bij RBOB werken bekwame medewerkers, zowel individueel als in onderlinge samenhang.
- o Er is sprake van integraal en adequaat personeelsbeleid: afstemming organisatiedoelen met individuele doelen, verantwoordelijkheid ontwikkeling bij medewerker en duurzaamheid.
- o Binnen het integraal personeelsbeleid wordt gezorgd voor het creëren van ontwikkelkansen, met o.a. coaching on the job, scholing en leeftijdsfase bewust personeelsbeleid op maat.
- o Leraren krijgen de mogelijkheid zich te ontwikkelen van startbekwaam naar basisbekwaam en vakbekwaam. Beginnende leraren krijgen extra ondersteuning.
- o Het delen van expertise en leren van elkaar wordt gestimuleerd. Er is ruimte voor onderzoek en leraren met onderzoeksvaardigheden. Onderzoek doen levert leraren winst op. Naast kennis en onderzoeksvaardigheden nemen zowel bewustwording als intentie tot anders handelen in de klas toe. Professionele ontwikkeling wordt verdiept door interactie met collega's.
- o RBOB geeft vorm aan een eigen kennis- en expertisenetwerk (KEN RBOB) met verschillende kenniskringen. Hierin ontmoeten medewerkers met diverse specialistische achtergronden elkaar. Zo wordt o.a. de basis geschapen voor ondersteuning van leraren bij de uitwerking van het passend onderwijs, o.a. door orthopedagogen. Hierin is ook voldoende kennis en expertise voor leerlingen met extra leerbehoeften ondergebracht.
- o Het pedagogisch en didactisch handelen van leraren is een belangrijke sleutel voor succes in de ontwikkeling van kinderen. Dit is bij de RBOB-leraren op orde.
- o Van RBOB-directeuren wordt verwacht dat zij leiderschap tonen. Zij zijn vooral persoonlijk leiders, gericht op (de kwaliteit van het) onderwijs en het professioneel gedrag van mensen.
- o Leraren werken samen (ook met ouders en kinderen), zij zijn representatief en stellen zich op als ambassadeur van de school.
- o Op dit moment is in de regio sprake van een overschot aan leraren; over enkele jaren wordt een tekort verwacht. Ter overbrugging wordt in geval van krimp goed personeel behouden, ook als er sprake is van boventaligheid. Tevens wordt ervoor gezorgd dat voldoende jonge leerkrachten een kans krijgen op de arbeidsmarkt i.c. bij RBOB. Daartoe wordt het traject 'dubbelOP' gecontinueerd.
- o Medewerkers investeren in zichzelf en de organisatie. De organisatie investeert ook in hen. In de PrOP-gesprekken is continu aandacht voor scholing en professionele ontwikkeling.

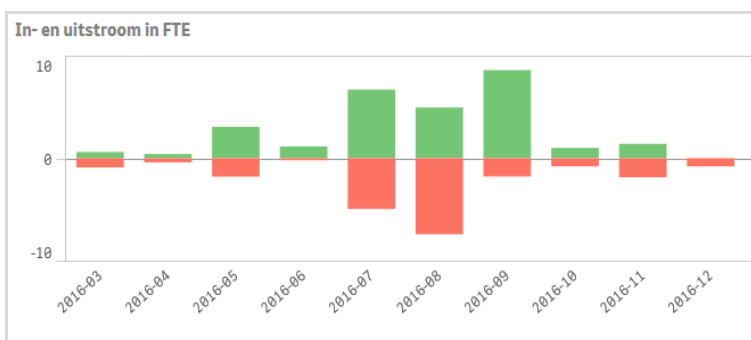
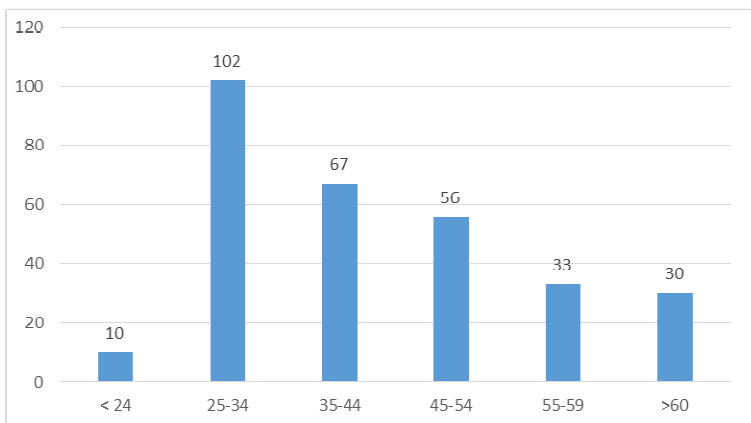
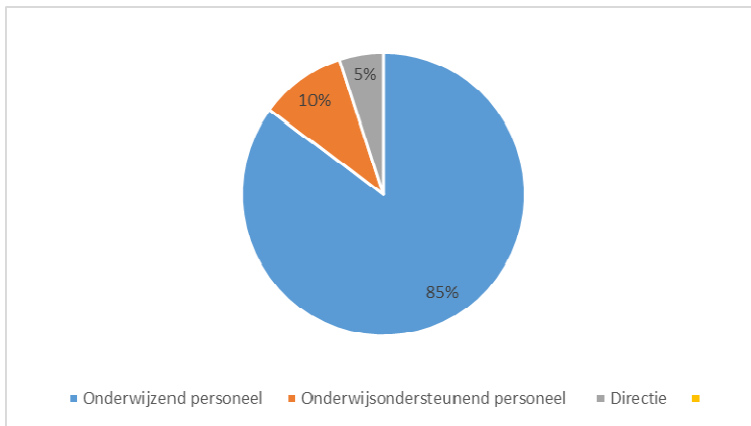
Ongeveer 85% van de jaarlijkse middelen wordt aan personeel besteed. De systematiek voor de personeelsplanning is in een (jaarlijks) formatiebeleidsplan beschreven. In dit plan wordt de formatie zichtbaar gemaakt in eenheden en in geld. Er wordt gewerkt met een vaste norm voor kosten per functie, ongeacht de werkelijke kosten van de individuele werknemer. Dit gebeurt met behulp van een verhoudingstabel, ontwikkeld door VOS/ABB. Daarmee worden afwijkingen (t.o.v. landelijk gemiddelde) op bestuursniveau nagenoeg opgeheven. De verhouding tussen de functies is ook transparant. De risico's (geld, variabele kosten personeel etc.) liggen op centraal niveau. Op decentraal niveau wordt gewerkt met bestuursformatie-eenheden (bfe's). Hierdoor worden kosten waarop een school in principe geen invloed heeft, niet aan die school toegerekend. Daarnaast zijn er middelen beschikbaar voor personeel- en arbeidsmarktbeleid. RBOB gebruikt hierbij een kaderregeling, waarin de specifieke beleidsuitgangspunten en verdeelsleutels beschreven zijn.

Op het gebied van wet- en regelgeving was in 2016 het nodige aan verandering onderhevig. Dit betrof o.a. de wet werk en zekerheid (WWZ), strenger beleid van het UWV, wijzigingen bij het vervangingsfonds, de werkkostenregeling (WKR) en de verscheping bekostiging WIA.

Per 1 januari 2016 is RBOB De Kempen uit het Vervangingsfonds getreden en eigenrisicodrager (ERD) geworden. Tot dan was RBOB verplicht aangesloten t.b.v. de vervanging van met name leraren. Dit betekende dat RBOB de bekostiging van vervanging zelf ging organiseren. In het bestuursformatieplan heeft de uitwerking zijn weerslag gekregen. Er moet nog wel 0,28% solidariteitspremie aan het Vervangingsfonds betaald worden. Hoewel de verwachting was dat het budget voor vervanging meer dan toereikend zou zijn, is er voorzichtigheidshalve voor gekozen het ERD budgettair neutraal in te voeren. Het ERD heeft er inmiddels al toe geleid dat RBOB uiteindelijk op minder vervangingskosten uit is gekomen, terwijl de mogelijkheden voor de scholen bij vervanging verbreed zijn, zoals de vergoeding van vervanging door vaste krachten en het voorkomen van ongewenste risico's i.v.m. de WWZ.

In 2016 was het totale gemiddelde personeelsbestand (inclusief vervangers) van RBOB De Kempen 295 medewerkers, van wie 39 mannen en 256 vrouwen. Van de medewerkers had 177,58 fte een vast dienstverband, 28,92 fte een tijdelijk dienstverband. De gemiddelde totale werktijdfactor in 2016 was 208,09 fte. Dit leidde tot een gemiddelde werktijdfactor per medewerker van 0,7053. In 2016 werd 3,82 fte aan bijzonder budget duurzame inzetbaarheid voor oudere werknemers (voorheen BAPO) opgenomen.

December 2016 laat de volgende gegevens zien: Het overgrote deel van het personeel (85%) is leerkracht. De directie wordt gevormd door 13 locatiedirecteuren en 3 clusterdirecteuren onder bestuur van de algemeen directeur/bestuurder. Onder het onderwijs ondersteunend personeel vallen de administratief medewerkers, conciërges, onderwijsassistenten, schoonmaakpersoneel, orthopedagogen en de medewerkers van het bestuursbureau.



De opbouw in leeftijdscategorieën van de leerkrachten is gunstig ten opzichte van de vergelijkbare gegevens in de sector PO. Dit, met een positief gevolg voor de gemiddelde personeelslast (GPL) die voor RBOB per 1 oktober 2016 37,41 jaar was ten opzichte van 40,4 jaar landelijk.

Het landelijke kengetal voor ziekteverzuim 2016 is nog niet bekend. Onlangs is het verzuimpercentage van 2015 bekend gemaakt: 6,30% voor onderwijzend personeel en 6,10% voor onderwijsondersteunend personeel. RBOB De Kempen had in 2015 een verzuimpercentage van 3,72%. Het gemiddelde ziekteverzuim in 2016 is gedaald naar 3,47%.

Vanaf 1 juli 2016 is de gehele Wet Werk en Zekerheid (WWZ) van kracht geworden voor het primair onderwijs. Met name de wijzigingen in de ketenregeling hebben in 2016 geleid tot een wijziging in de uitvoering van het vervangingsbeleid. Vervangers wordt meer zekerheid geboden voor een langere termijn in de vorm van tijdelijke/vaste contracten in plaats van losse vervangingscontracten. Dit heeft geleid tot een stijging van het aantal leerkrachten in dienst van RBOB.

### 3.4. Financiën

Kwalitatief goed en degelijk onderwijs door professionele medewerkers in optimale huisvesting en omstandigheden kost geld. Er zullen voldoende financiële middelen beschikbaar moeten zijn, zowel voor de korte als de langere termijn. Immers, niet alleen de kinderen van nu, maar ook die over bijvoorbeeld acht jaar moeten hierop kunnen rekenen. Enerzijds is het de verantwoordelijkheid van de overheid te zorgen voor een afdoende bekostiging. Door de scholen en het schoolbestuur moet evenwel gezorgd worden voor het doelmatig besteden van de middelen. Een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering is nodig om zoveel mogelijk middelen ter beschikking te kunnen stellen aan het primaire proces van de onderwijsorganisatie.



RBOB De Kempen wil zorgen voor:

- o Een gezonde financiële positie als waarborg voor kwaliteit en continuïteit. Deze positie moet sterk zijn. Echter, het geld moet natuurlijk worden besteed waarvoor het bedoeld is.
- o Een optimale bedrijfsvoering in relatie tot de beleidscyclus planning & control en de administratieve organisatie.
- o Bedrijfseconomisch bewustzijn op de diverse niveaus. RBOB wil de prestaties t.a.v. de bedrijfsvoering stimuleren, meten en monitoren.
- o Aandacht voor een goede balans tussen risico's en de hoogte van het weerstandvermogen. Er is een cyclus van evaluatie en aanpassing van de risicoanalyse.

### 3.5. Huisvesting

In de jaarrekening wordt onder materiële vaste activa toegelicht hoe de eigendomspositie van schoolgebouwen globaal is ingericht. De gemeente heeft de zorgplicht voor de bekostiging van adequate onderwijshuisvesting (economisch eigenaarschap); het schoolbestuur is de eigenaar (juridisch eigenaarschap). Dit eigenaarschap is aan bepaalde regels gebonden. Zo mag een bestuur een onderwijsgebouw niet verkopen als het leeg komt te staan, maar moet het in dat geval overdragen aan de gemeente. Per accommodatie zijn er nuances. Hieronder een overzicht voor RBOB-situatie. Deze is ten opzichte van 2015 niet gewijzigd.

BRIN	Naam	Plaats	Locatie	Eigenaar juridisch	Eigenaar economisch	Overig
03EV	De Klimop	Reusel	Hoofd	RBOB	Gemeente	
07FM	't Busseltje	Eersel	Hoofd	Gemeente	Gemeente	gebruiksovereenkomst
07GY	De Korenbloem	Oirschot	Hoofd	RBOB	Gemeente	
18HD	De Sleutelaar	Bladel	Hoofd	RBOB	Gemeente	
23UB	Dick Bruna	Veldhoven	Hoofd (De Roek)	RBOB	Gemeente	
23UB	Dick Bruna	Veldhoven	Dependance (MFA Noord)	Gemeente	Gemeente	gebruiksovereenkomst
23UB	Dick Bruna	Veldhoven	Dependance ('t Heike)	Veldvest	Gemeente	medegebruik
05YS	't Smelleken	Valkenswaard	Hoofd	RBOB	Gemeente	deel van RBOB: geactiveerd
23DJ	Ekenrooi	Waalre	Hoofd	Wooninc,	Gemeente	gebruiksovereenkomst
22LI	De Regenboog	Bergeijk	Hoofd	RBOB	Gemeente	
03AP	De Belhamel	Dommelen	Hoofd	RBOB	Gemeente	
08DZ	De Triolier	Budel	Hoofd	RBOB	Gemeente	
24AA	De Klimop	Nederweert	Hoofd	RBOB	Gemeente	
03BV	De Trumakkers	Heeze	Hoofd	Wooninc.	Gemeente	gebruiksovereenkomst
09ET	Cranendonck	Maarheeze	Hoofd	Wonen Limburg	Gemeente	gebruiksovereenkomst
10AS	't Lange	Gastel	Hoofd	RBOB	Gemeente	
41662	RBOB-kantoor	Veldhoven	Hoofd	RBOB	RBOB	geactiveerd

RBOB De Kempen wil kwalitatief hoogstaand onderwijs bieden dat 'van deze tijd' is en met plezier wordt gegeven en genoten. Kinderen hebben recht op daarbij behorende gebouwen en terreinen met inventaris en andere middelen, aansluitend bij hun belevingswereld. Nieuwe onderwijskundige ontwikkelingen betekenen dat de huisvestingseisen aangepast dienen te worden. Er worden ook steeds meer kwaliteitseisen gesteld, onder meer op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en hygiëne.

Schoolgebouwen zijn tegenwoordig minder traditioneel ingedeeld dan voorheen. Er wordt meer flexibiliteit verwacht. Naast de 'gewone' klaslokalen is er bijvoorbeeld behoefte aan ruimte voor differentiatie in groepen en voor begeleiding van individuele leerlingen. RBOB streeft naar een optimale aansluiting van het onderwijs bij kinderopvang, liefst in de vorm van integrale kindcentra met de eigen kinderopvangorganisatie *ikOOK!*. Dit vraagt om het creëren van mogelijkheden daarvoor.

De schoolgebouwen worden adequaat onderhouden. Aan het begin van de komende koersplanperiode zijn de schoolbesturen niet alleen meer verantwoordelijk voor het onderhoud van de binnenkant van de gebouwen, maar krijgen zij die ook voor de buitenkant ervan. Middelen hiervoor worden toegevoegd aan de lumpsum.

RBOB De Kempen wil de kinderen onderwijs aanbieden in moderne en adequate huisvesting door het volgende:

- o Capaciteit: Bij een enkele school groeit het leerlingenaantal nog. Hierdoor ontstaat daar behoefte aan uitbreiding. RBOB streeft naar zoveel mogelijk volwaardige eigen permanente voorzieningen. Afhankelijk van de plaatselijke situaties wordt met collega scholen samengewerkt in multifunctionele accommodaties (MFA's). In dit laatste geval wordt balans gezocht in het eigen en het gezamenlijk gebruik van het gebouw. Daarbij is een richtlijn dat de betreffende school ten minste zijn eigen verantwoordelijkheid waar moet kunnen maken. Daar waar sprake is van een daling van het aantal kinderen, geeft dit mogelijkheden voor het creëren van een integraal kindcentrum.
- o Gezonde, veilige en duurzame gebouwen: Periodiek wordt een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Dit leidt tot plannen van aanpak die in samenspraak met de medezeggenschapsraden worden uitgevoerd. Naast het veiligheidsaspect, krijgt het binnenmilieu daarbij aandacht.

- o Exploitatie: Bouwkundige keuzes worden weloverwogen gemaakt, waarbij rekening wordt gehouden met de consequenties t.a.v. de exploitatie.
- o Leren over duurzaamheid is belangrijk voor de bewustwording en de betrokkenheid van de kinderen van nu. De school biedt bij uitstek gelegenheid om het 'schoolse' leren te combineren met het zelf ervaren en doen. Zo sluit de verantwoordelijkheid die je leerlingen geeft in het duurzaamheidsonderwijs, ook goed aan bij doelstellingen voor talentontwikkeling, burgerschap en sociale competenties (bijvoorbeeld verantwoordelijkheid geven en samenwerken). Ook kun je duurzaamheid binnen taal en rekenen aan bod laten komen. Veel RBOB-scholen besteden al aandacht aan duurzaamheid, o.a. aan het onderdeel energie. Dat gebeurt zowel in het onderwijs zelf als in het voorbereiden van plannen voor energiebesparing, milieubewustzijn, kostenvermindering, schone energie en minder CO2-uitstoot.
- o Ook voor de inrichting van de buitenruimte is voldoende aandacht. In 2016 is hiervoor op scholen weer geïnvesteerd.
- o De gebouwen en hun ruimtes stralen rust uit, zijn opgeruimd en schoon.

Een belangrijke kostenpost is het onderhoud van de schoolgebouwen. Tot en met 2014 was de gemeente verantwoordelijk voor het onderhoud van de buitenkant van het gebouw en het bevoegd gezag voor de binnenkant ervan. Vanaf 1 januari 2015 is dit veranderd: (besturen van) scholen zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van zowel de binnen- als buitenkant en ontvangen daarvoor rechtstreeks middelen van het Rijk.

Planning van het onderhoud voor eigen rekening gebeurt mede op advies van de dienst planmatig onderhoudsbeheer van Coresta door middel van een voortschrijdend meerjaren onderhoudsplan. Dit plan wordt jaarlijks geactualiseerd. Eén maal per 2 jaren vindt op de scholen een schouw plaats.

### 3.6. ICT

In het Beslisdocument RBOB De Kempen Online zijn de aanzetten gegeven voor het ICT-beleid met o.a. de planning van de hardware, inclusief de financiële paragraaf, voor een langere periode. Op basis hiervan worden de investeringen en afschrijvingen bepaald. Inmiddels wordt in de vorm van RBOB Online 2.0 hierop voortgeborduurd.

RBOB De Kempen streeft naar één (minimum) basis kwaliteits- en kennisniveau op het terrein van ICT voor de leerkrachten en één minimum niveau voor de leerlingen in onderlinge samenhang. ICT speelt een belangrijke (onderwijsondersteunende) rol, waarbij het uitgangspunt zal zijn dat ICT zowel voor de onderwijsgevende als de leerling een toegevoegde waarde heeft. Het accent van het beleid ligt op onderwijsontwikkeling.

### 3.7. Klachtenafhandeling

RBOB De Kempen is aangesloten bij de landelijke klachtencommissie in Woerden. In dit kader zijn in 2016 geen klachten ingediend.

### 3.8. Meervoudige publieke verantwoording/horizontale verantwoording

Voor RBOB is verantwoordelijk een vanzelfsprekendheid. Het past bij de professionele cultuur, waarin iedereen zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen functioneren en ontwikkeling. Verantwoordelijkheid krijgen, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Horizontale verantwoording wordt daarbij gezien als aanvulling op verticale verantwoordingsrelatie.

Dit betekent niet ongelimiteerd verantwoorden. De belangen moeten afgebakend worden. Welke invloed geef je aan welke stakeholder (belanghebbende)? Geen verantwoordingsoverlast (uiteraard ook geen tekort). Geen verkeerd verwachtingspatroon bij de stakeholders.

De volgende actiepunten zijn (mede) in dit licht uitgevoerd;

- o Voortzetting en uitbreiding trajecten ouderbetrokkenheid.
- o Vernieuwing websites, waaronder die van RBOB De Kempen.

Het volgende schema geldt als richtinggever.

instrumenten	relaties	status	overige
jaarrekening	OCW gemeenten GMR overige	verticale verantwoording horizontale verantwoording horizontale verantwoording horizontale verantwoording	publicatie samenvatting door OCW bespreking met samenwerkingsorgaan publicatie website RBOB
(schematisch) jaarverslag	OCW gemeenten GMR	verticale verantwoording horizontale verantwoording horizontale verantwoording	bespreking met samenwerkingsorgaan
OTP	ouders GMR	horizontale verantwoording horizontale verantwoording	bespreking met ouders publicatie resultaten
eindopbrengsten	inspectie ouders MR	verticale verantwoording horizontale verantwoording horizontale verantwoording	publicatie website inspectie publicatie website school
schoolplan	inspectie ouders MR	verticale verantwoording horizontale verantwoording horizontale verantwoording	voorsnog keuze school wijze beschikbaarheidstelling
schoolontwikkelplan	inspectie ouders MR	verticale verantwoording horizontale verantwoording horizontale verantwoording	
schoolgids	inspectie ouders MR	verticale verantwoording horizontale verantwoording horizontale verantwoording	publicatie website school
RI&E	(G)MR	horizontale verantwoording	

Met het instrument Vensters PO wordt inzicht geboden in de resultaten van de scholen. De gegevens zijn afkomstig van DUO, de Inspectie en de school. Waar nodig is, geeft de school een toelichting bij de cijfers en feiten.

### 3.9. Code goed bestuur

Als lid van de PO-raad onderschrijft RBOB De Kempen de vastgestelde code goed bestuur. De uitgangspunten worden gehanteerd en de bepalingen ervan worden nageleefd. Er zijn daarbij geen afwijkingen te melden.

In bijlage 1 is een schematisch overzicht van de activiteiten in 2016 weergegeven.

## 4. Belangrijkste kenmerken van het gevoerde financiële beleid

### 4.1. Inleiding

Sinds 1 augustus 2006 werkt het primair onderwijs met lumpsumfinanciering. Het bestuur heeft daarmee de beschikking over één budget (in geld) voor personeel en materiële zaken. Dit betekent een grote verantwoordelijkheid, transparante besluitvorming en informatievoorziening, adequate verantwoording en toezicht en een afdoende risicobeheersing. Daarbij hoort ook toekomstgericht werken, op basis van een visie. Het vraagt om bestuurskracht en beleidvoerend vermogen, wat weer meer verlangt van de schoolleider. Hiervoor zijn de volgende kaders gehanteerd.

- Uitgangspunt: Voorwaarden scheppen voor een optimaal onderwijsproces.
- Doel: Een gezonde financiële positie als waarborg voor continuïteit en kwaliteit.
- Middel: Beleidscyclus planning & control (continu proces van planning, actie, evaluatie).

### 4.2. Risico's, reserveringsbeleid en afschrijven

Bepaalde risico's die vroeger ten laste van het Rijk kwamen, zijn nu bij de besturen gelegd. Hierbij valt te denken aan:

- risico's, voortvloeiend uit algemeen landelijk beleid
- risico's, voortvloeiend vanuit beleid OCW: bijv. achterblijven bekostiging, aanpassen leerlingeweging, wijziging groeiregeling en andere bezuinigingen
- risico's, voortvloeiend uit lokaal beleid: bijv. huisvestingsbeleid, jeugdbeleid en bezuinigingen
- risico's uit schoolomgeving (leerlingenontwikkeling, bouwplannen)
- risico's binnen scholen (ziekteverzuim, achterstallig onderhoud, garanties personeel, functioneren personeel, salarisgaranties, beloningsbeleid, bapo, positie kleine scholen)

Het 'reserveringsbeleid' moet hierop afgestemd worden. Er is ook noodzaak tot risicospreiding, goed kasbeheer en meerjarenplanning, waardoor inzicht ontstaat in ontwikkelingen over een langere periode.

RBOB De Kempen hanteert een eigen risicoanalyse, passend bij de huidige verantwoordelijkheid die bij het bestuur ligt als gevolg van de lumpsumbekostiging (immers, de minister springt niet bij als het misgaat).

Op basis van deze risicoanalyse kan geconstateerd worden dat de vrij besteedbare financiële ruimte momenteel hoog is. In 2016 is die zelfs hoger geworden (zie elders in dit verslag). De financiële ruimte wordt evenwel in de komende jaren afgebouwd naar een voor RBOB De Kempen acceptabel verantwoord niveau.

### 4.3. Risicobeheersings- en controlesysteem

Autorisatie (zowel intern als richting het administratiekantoor) wordt gekoppeld aan de verschillende beleidsplannen/ begrotingen. Voorwaarde is dat deze zijn vastgesteld c.q. goedgekeurd door het bestuur.

In de administratieve organisatie is vastgelegd welke functionaris in welke situatie beslissingen mag nemen die tot uitgaven leiden, passend in de geautoriseerde planning. Processen kennen zowel een standaard routing als ook variaties, aangepast aan bijzondere omstandigheden. Te denken valt aan ongewenste combinatie van functies, beslissingen die leiden tot uitgaven boven een bepaald bedrag en specifieke grootboekrekeningen die extra aandacht verdienen.

Alle overige uitgaven (ad hoc, incidenteel) dienen steeds vooraf individueel van goedkeuring te worden voorzien. Deze goedkeuring dient als autorisatie bij de ontvangst van de factuur.

In geval van projecten wordt per project bezien of er specifieke aanvullende maatregelen nodig zijn voor wat betreft autorisatie, registratie en uitvoering.

Door steeds actief bij te sturen en te leren van afwijkingen, zal de planning van een nog betere kwaliteit worden. Hierdoor kunnen ad hoc activiteiten tot een minimum beperkt worden.

De administratieve organisatie is dynamisch en zal steeds worden aangepast aan de feitelijke situatie. Continue optimalisatie van efficiency en effectiviteit staan daarbij hoog in het vaandel. Naast de interne processen wordt hierbij ook veel aandacht besteed aan het continu verbeteren van de samenwerking met het administratiekantoor. Dit wordt gezien als een verlengstuk van onze organisatie en is ook op die manier opgenomen in de administratieve organisatie. Daarbij wordt ook rekening gehouden met de eisen ten aanzien van de administratieve organisatie die vanuit het administratiekantoor zelf aan hun functionarissen wordt gesteld (met name op het gebied van controle van autorisatie). Naast het op orde hebben van de administratieve organisatie zijn o.a. de volgende aspecten van invloed op de beheersing van risico's:

- het organisatiemodel van RBOB: directe sturing, monitoring en samenwerking van clusterdirecteuren, locatiedirecteuren en scholen
- het beheersen van de overhead
- de wijze van alloceren van personele middelen (zie ook 4.4.)
- de meerjaren onderhoudsplanning (bestuursniveau)
- de wijze van inzet middelen voor ict (bovenschoolse aansturing)
- het werken met deelbegrotingen (budgetten materieel)

#### 4.4. Toedeling, bestemming en aanwending bekostiging

De middelen vanuit de lumpsumbekostiging worden op grond van normatieve berekeningen verstrekt aan het bestuur. Dat is vervolgens verantwoordelijk voor de toedeling ervan, de zogenaamde allocatie.

Bij die toedeling rijst de vraag of de afzonderlijke scholen wel toegerust zijn voor het volledig voeren van (financieel) beleid. Zo'n 85% van de uitgaven wordt aan personeel besteed en juist de variatie aan personele lasten kan aanmerkelijk zijn. Is de individuele schoolleider hier wel voldoende op toegerust? Bij het hanteren van geld is immers inzicht in alle ontwikkelingen nodig, zoals wet- en regelgeving, tussentijdse mutaties en beleidsbeslissingen die kosten beïnvloeden zoals functiedifferentiatie. Het is niet realistisch dit inzicht van de schoolleider te verwachten. Gelet op de functie-invulling is dit ook niet gewenst. Zie hier het spanningsveld tussen centraal en decentraal, tussen beheersen en bewegingsruimte.

Om hierin een balans te vinden, worden kosten toegerekend op het niveau waar beïnvloeding kan plaatsvinden. Personeelsbeleid gaat uit van het bestuursniveau. Daarom wordt gewerkt met een vaste norm voor kosten per functie, ongeacht de werkelijke kosten van individuele werknemer. De risico's liggen daarmee op centraal niveau. Op decentraal niveau wordt gewerkt met bestuursformatie-eenheden (bfe's). Hierdoor worden kosten waarop een school in principe geen invloed heeft, niet aan die school toegerekend.

Het bovengenoemde systeem behelst het personele deel van de lumpsumbekostiging. Er kan geschoven worden met de middelen die normatief beschikbaar zijn. Dit betreft naast het budget voor de formatie het budget personeel- en arbeidsmarktbeleid en het budget materiële instandhouding. Er kan ook 'ander geld' (bijv. van gemeente of vanuit materieel) in bfe's vertaald worden. Er bestaan geen schotten meer. Hierdoor ontstaat een zo groot mogelijke ruimte voor de school om het beschikbaar gestelde budget te besteden binnen de door het bestuur vastgestelde kaders.

#### 4.5. Begroting

RBOB De Kempen hanteert een begrotingssystematiek met beleidsaccenten op centraal niveau en daarbinnen budgetten op decentraal niveau. De toerekening van kosten vindt in drie categorieën plaats: a. scholen, b. gezamenlijke kosten en projecten, c. bestuur en RBOB-kantoor.

#### 4.6. Verantwoording

Jaarlijkse verantwoording vindt plaats d.m.v. het (financieel) jaarverslag. Dit verslag is in ieder geval bestemd voor het Rijk. Hiernaast wordt ook informatie verstrekt aan andere betrokkenen, zoals gemeenten, ouders, personeel en overige belanghebbenden. Dit, mede in het licht van de meervoudige publieke verantwoording.

## 5. Raad van toezicht - jaarverslag 2016

### 5.1. Algemeen kader

RBOB De Kempen draagt verantwoordelijkheid in een maatschappelijke omgeving. Dit impliceert dat de bestuurlijke gang van zaken binnen de stichting -zowel naar binnen als naar buiten- transparant is. Het bestuur biedt openheid over het beleid, de (onderwijs)activiteiten en de prestaties van de stichting. Met het oog hierop draagt het bestuur zorg voor een tijdige en adequate informatievoorziening aan de raad van toezicht. Daarnaast kan de raad van toezicht -daar waar gewenst is- zich laten informeren.

In de regel vindt de informatievoorziening plaats als voorbereiding van dan wel tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht. Als daarvoor aanleiding is, voorziet het bestuur de raad van toezicht tussentijds van relevante informatie.

De raad van toezicht en het bestuur maken afspraken over de ijkpunten en 'key control' parameters waarover de raad van toezicht wordt geïnformeerd.

Het bestuur informeert de raad van toezicht over problemen en conflicten van enige betekenis binnen de organisatie en in de relatie met derden.

De raad van toezicht informeert het bestuur steeds op gepaste wijze (in beginsel vooraf) over contacten (van leden van) de raad van toezicht met medewerkers van de stichting of met derden, als deze contacten buiten het bestuur omgaan.

### 5.2. Activiteiten (leden) raad van toezicht

De raad van toezicht en het bestuur komen vijf maal per jaar in gezamenlijkheid bijeen voor een reguliere vergadering. Aan de hand van een jaarplanning wordt de raad van toezicht door het bestuur geïnformeerd en worden besluiten ter goedkeuring aan de raad van toezicht voorgelegd. Hiernaast worden twee themabijeenkomsten belegd waarin de raad van toezicht met het bestuur relevante (maatschappelijke) thema's en onderwerpen bespreekt. Aan deze bijeenkomsten nemen incidenteel clusterdirecteuren of anderen deel.

De planning van de vergaderingen van de raad van toezicht is opgenomen in de jaaragenda van de organisatie. Een greep uit de activiteiten in 2016:

- o In 2016 kwam de raad van toezicht vijf maal (vergaderingen 3/2, 6/4, 15/6, 21/9, 23/11) voor een reguliere vergadering bijeen. Naast de algemene gang van zaken en kwartaalrapportages kwam o.a. aan de orde: accountantscontrole, investeringsplan 2016, schematisch jaarverslag 2015, actieplan 2016, beroep bij rechtbank inzake besluit UWV, huisvestingsaangelegenheden, afwikkeling faillissement OSGMetrium, bestuursformatieplan 2016-2017, rooster van aftreden, verzuimrapportages, personele onderwerpen als vacature ld's en cd's, CAO, ERD (eigenrisicodragerschap), audittrainingen directies, kenniskring excellentie, kwaliteitszorg/opbrengsten, jaarrekening 2015 met jaarverslag, dagarrangementen, begroting 2017 incl. meerjarenbegroting 2017-2020 en ontwikkelingen passend onderwijs. Besluitvorming hierbij: goedkeuring begroting en jaarrekening met bijbehorend bestuursverslag, alsmede een keuze m.b.t. de accountantscontrole.
- o Twee themabijeenkomsten werden gehouden, waarin o.a. besproken: de continuïteit t.a.v. het toezicht en bestuur, mede met het oog op het aftreden van de voorzitter per 31/12 en het vertrek van de bestuurder wegens pensionering

in 2018 (bijeenkomst 18/5), kennismaking met drie nieuwe clusterdirecteuren en het thema robotica i.c.m. een schoolbezoek aan 't Busseltje in Eersel (bijeenkomst 2/11).

- o Eén lid van de raad van toezicht, de voorzitter, was aftredend en niet meer herbenoembaar. Een ander lid is per 3/11 afgetreden. Ten behoeve van de invulling van de vacature van voorzitter is een advertentie geplaatst en met het proces heeft een ad hoc commissie, bestaande uit twee leden en de bestuurder zich beziggehouden. Er zijn sollicitatierondes gehouden zonder het gewenste resultaat. Vervolgens is gezocht in de netwerken van de leden en de bestuurder. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het vinden van een nieuw lid, dat de RvT vanaf de eerste vergadering in 2017 is komen versterken én tot een nieuwe voorzitter, die naar verwachting bij de tweede vergadering in 2017 zal starten.
- o Leden van de raad van toezicht zijn aanwezig geweest bij de jaarlijkse nieuwjaarsbijeenkomst op 13/1.
- o De voorzitter en de vicevoorzitter hebben op 13/1 het jaarlijkse gesprek m.b.t. de prestatieovereenkomst met de bestuurder gehouden.
- o Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft op 7/12 een gesprek gevoerd met een afvaardiging van de GMR.
- o De vice-voorzitter van de RvT is aanwezig geweest bij een hoorzitting over een bezwaar van het bestuur tegen een subsidiebeschikking van de gemeente Cranendonck inzake peuterspeelzaalwerk (28/9) en bij het overleg van het gemeenschappelijke samenwerkingsorgaan (gemeenten) en de bestuurder op 8/12.

In 2016 kregen de volgende onderwerpen de bijzondere aandacht van de raad van toezicht.

- o Kwaliteit van het onderwijs:
  - Prestaties en aanbod: geen zwakke scholen; totale opbrengst voldoende; (verdere) ontwikkeling passend aanbod ook t.a.v. meer-/hoogbegaafdheid; informatie over de verschillende kenniskringen.
  - Ontwikkelingen passend onderwijs.
- o Personeel:
  - Ontwikkelingen op het gebied van de CAO, ERD en WWZ.
  - Verder werken aan opbrengst gerichte cultuur met meer opbrengsten dan alleen rekenen en taal.
- o Financiën en beheer:
  - Halen van begroting met daarnaast aandacht voor een verantwoorde verlaging van de buffer.
- o Passend onderwijs: participatie in de verdere ontwikkeling van de nieuwe samenwerkingsverbanden passend onderwijs en verdere ontwikkeling in het kader van de zorgplicht van iedere school.
- o Dagarrangementen: verdere uitrol ikOOK! op scholen; pedagogische aansluiting en doorgaande lijn kinderopvang en basisonderwijs

### 5.3. Samenstelling raad van toezicht en bestuur

Raad van Toezicht: M.M.H. Houben (vz), A.E.T. Kuiper (vice-vz), Th.J.P.M. v.d. Bosch (lid), mw. M. van Tijn (lid), H.J.A. Spooren (lid, t/m 3 november), mw. C.B.C.R. Smets (lid).  
 Bestuurder: H.P. van Well

Naam	rooster van aftreden	
M.M.H. Houben (voorz.)	31-12-2012	31-12-2016
A.E.T. Kuiper (vice-voorz.)	31-12-2013	31-12-2017
Th.J.P.M. van den Bosch (lid)	31-12-2014	31-12-2018
Mw. M. van Tijn (lid op voordracht GMR)	31-12-2013	31-12-2017
H.J.A. Spooren (lid)	31-12-2015	31-12-2019
Mw. C.B.C.R. Smets-Spitters (lid)	31-12-2015	31-12-2019

## 6. Financiën

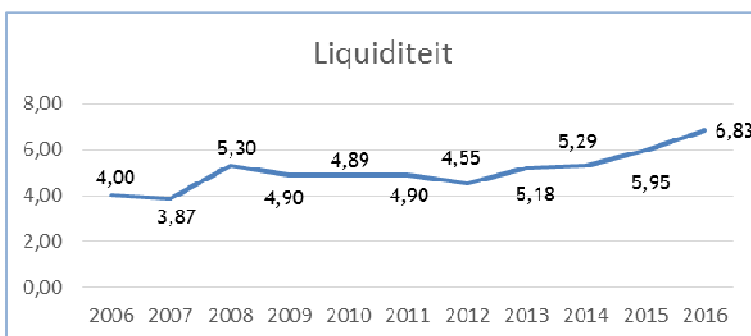
### 6.1. Financiën op balansdatum

In onderstaande tabel is de balanspositie per 31-12-2016 weergegeven.

ACTIVA			PASSIVA		
<b>Vaste activa</b>			<b>Eigen vermogen</b>		
Materiële activa			- algemene reserve	9.238.348	
- gebouwen en terreinen	370.472		<b>Totaal</b>		9.238.348
- inventaris en apparatuur	2.104.963				
- leermiddelen	564.969		<b>Voorzieningen</b>		
<b>Totaal</b>		3.040.403	- onderhoudsvoorziening	1857.403	
			- voorziening jubilea	18165	
<b>Financiële vaste activa</b>			<b>Totaal</b>		2.039.018
Obligaties/deelneming	0				
<b>Totaal</b>		0	<b>Kortlopende schulden</b>		
			- crediteuren	196.848	
<b>Vlottende activa</b>			- belastingen en premies soc. verz.	478.741	
Vorderingen			- schulden terzake van pensioenen	122.914	
- debiteuren	23.989		- overige kortlopende schulden	83.736	
- ministerie van OCW	758.541		- overlopende passiva	530.383	
- belastingen en premies soc. verz.	0		<b>Totaal</b>		1.412.623
- overige vorderingen	102.948				
- overlopende activa	68.538				
<b>Totaal</b>		954.016			
Liquide middelen	8.695.571				
<b>Totaal</b>		8.695.571			
<b>TOTAAL</b>		<b>12.689.990</b>	<b>TOTAAL</b>		<b>12.689.990</b>

Hieronder wordt deze balanspositie geanalyseerd met behulp van een aantal kengetallen.

Liquide middelen € 8.695.571 (in 2015: € 7.453.704)

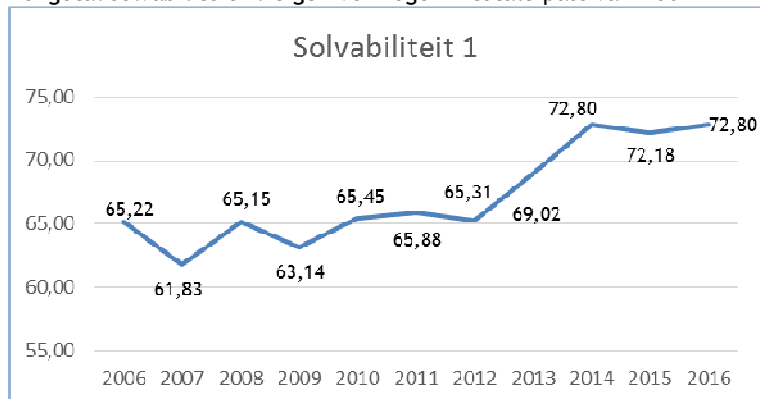


Kengetal liquiditeit: vlottende activa (incl. liquide middelen) / kortlopende schulden

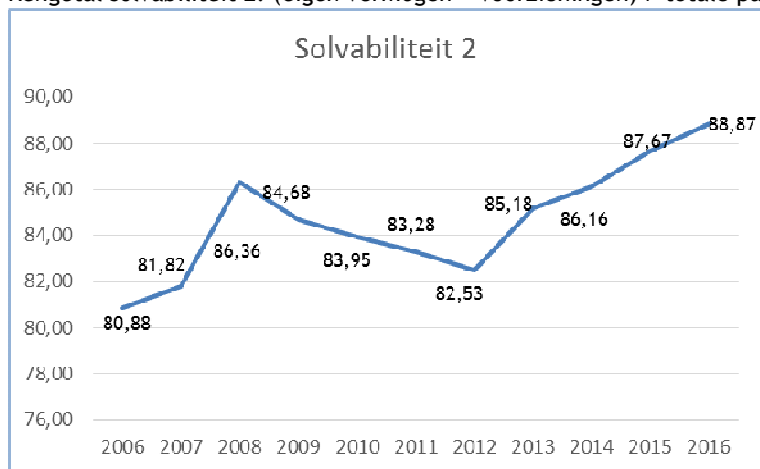
Dit kengetal geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is om op korte termijn aan haar kortlopende schulden te voldoen. Dit kengetal zou volgens bedrijfseconomische maatstaven boven de 1 moeten liggen; op dat moment zouden de kortlopende schulden (ineens) voldaan moeten kunnen worden. Dit betekent dat de liquiditeit (ook gezien het feit dat het bestuur de afgelopen jaren niet in liquiditeitsproblemen is geweest) van RBOB De Kempen ruimschoots voldoende is.

Eigen vermogen € 9.238.348 (was in 2015: € 8.283.977)

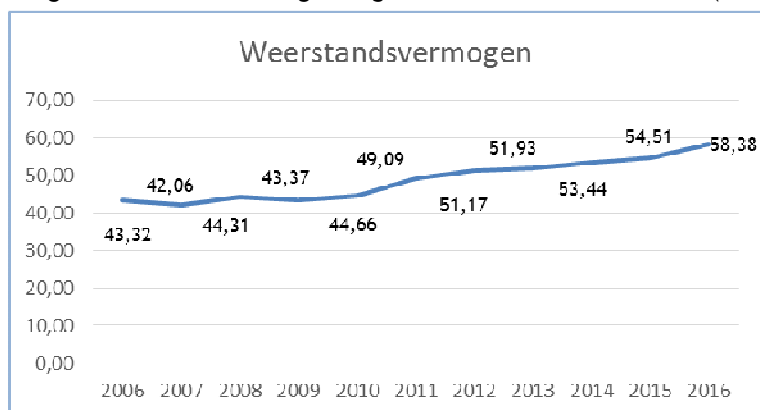
Kengetal solvabiliteit 1: eigen vermogen / totale passiva \* 100



Kengetal solvabiliteit 2: (eigen vermogen + voorzieningen) / totale passiva \* 100



Kengetal weerstandsvermogen: algemene reserve / totale baten (incl. financiële baten) \* 100



De solvabiliteit geeft inzicht in hoeverre een organisatie op lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Volgens bedrijfseconomische maatstaven zou de solvabiliteit (1) meer moeten bedragen dan 25%. Hieraan voldoet RBOB De Kempen derhalve in ruime mate.

Een weerstandvermogen van kleiner dan 10% zou kunnen duiden op een risicovolle situatie. Als het boven de 40% uitkomt, is de kans groot dat de financiële reserves te hoog zijn.

Het weerstandsvermogen moet altijd in relatie met andere kengetallen en in relatie tot de situatie van het betreffende bestuur gezien worden. Op dit moment kan gezegd worden dat het weerstandsvermogen van RBOB De Kempen ruim voldoende is.

Voorzieningen € 2.039.018 (was in 2015 € 1.777.600)

Het financieel jaarverslag dient te voldoen aan de verslaggevingvoorschriften van het ministerie van OCW. Dit betekent dat de voorzieningen toereikend moeten zijn om aan de toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen. Streefwaardes ten aanzien van de hoogte van de voorziening zijn feitelijk niet relevant, daar de omvang van de voorziening altijd afgestemd moet zijn op de verplichting.

## 6.2. Analyse resultaat - gang van zaken gedurende verslagjaar

Voor 2016 was een tekort begroot van € 188.786. Het jaar is afgesloten met een positief resultaat van € 954.371. De verschillen tussen de begroting en de realisatie zijn:

Exploitatie 2016	Werkelijk	Begroot	Vershil
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen OCW	15.527.060	14.845.415	681.645
Gemeentelijke bijdragen	72.386	65.000	7.386
Overige	195.478	155.924	39.554
<b>Totaal baten</b>	<b>15.794.924</b>	<b>15.066.339</b>	<b>728.585</b>
<b>Lasten</b>			
Salariskosten	11.796.006	12.105.000	-308.994
Overige personele kosten	556.438	485.775	70.663
Uitkeringen	-308.028	0	-308.028
Afschrijvingskosten	490.955	442.066	48.889
Huisvestingslasten	806.448	733.355	73.093
Dotatie voorziening onderhoud	366.746	365.000	1.746
Overige instellingslasten	840.990	937.329	-96.339
Leermiddelen PO	320.662	257.500	63.162
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.870.218</b>	<b>15.326.025</b>	<b>-455.807</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>924.707</b>	<b>-259.686</b>	<b>1.184.393</b>
Financiële baten	30.806	72.500	-41.695
Bankkosten	1.141	1.600	-459
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>954.371</b>	<b>-188.786</b>	<b>1.143.157</b>

De baten zijn € 729.000 groter dan begroot. Hiervan is € 263.000 aan de buitenreguliere telling toe te schrijven, € 105.000 meer regulier personeel budget, € 200.000 van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs, € 79.000 P&A en prestatiebox, € 25.000 subsidie studieverlof en € 11.000 bekostiging materiële instandhouding. Ook zijn de overige overheidsbijdragen en overige baten iets hoger dan begroot (respectievelijk € 7.000 en € 40.000).

De lasten zijn € 455.000 lager dan begroot. Deels veroorzaakt door € 308.000 niet begrote uitkeringen t.b.v. zwangerschapsverlof. Rest € 147.000 lagere lasten. Grotendeels veroorzaakt door het ERD (wegvallen groot gedeelte premie, die normaal in salarislasteren was verwerkt; dit heeft ook gevolgen voor de kengetallen die hiermee berekend zijn). Bij de start van het ERD is er voorzichtigheidshalve vanuit gegaan dat de lasten voor de vervanging ongeveer gelijk zouden blijven als in de periode van gedwongen aansluiting bij het vervangingsfonds. Ook het vervangingsbeleid in de eerste 7 maanden i.r.t. de WWZ en korte tijd (nog) niet ingevulde vacatures zijn van invloed geweest op de lagere personeelslasten.

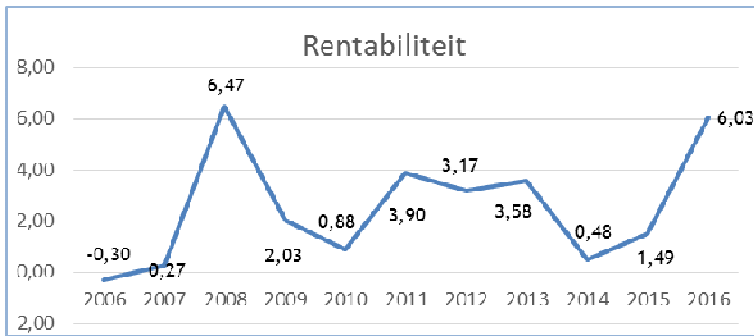
Extra investeringen zijn vaak weer binnen de gewone financiële huishouding ondergebracht. Mede vanwege enig verloop op directieniveau zijn sommige extra investeringen doorgeschoven.

De financiële baten zijn weer lager dan begroot, als gevolg van verdergaande rentedalingen.

Exploitatieresultaat € 954.371 (was in 2015: € 72.922)

Kengetal rentabiliteit: exploitatieresultaat / totale baten \* 100

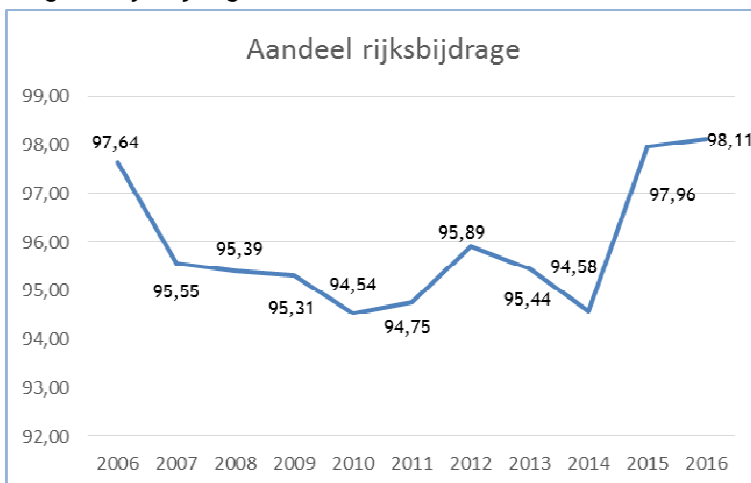




Ten opzichte van verleden jaar is het kengetal hoger.

Rijksbijdragen incl. geormerkt € 15.527.060 (was in 2015: € 14.259.956)

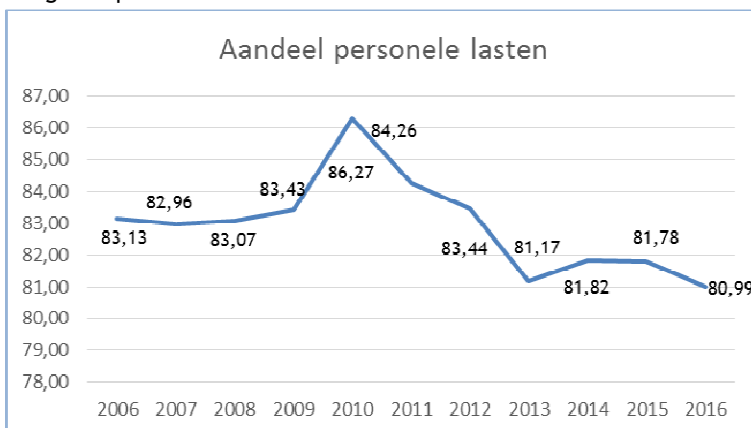
Kengetal: rijksbijdrage / totale baten \* 100



Dit kengetal is ten opzichte van verleden jaar gestegen. Dit kengetal geeft een indicatie van de mate waarin RBOB De Kempen afhankelijk is van de rijksbijdragen van het ministerie.

Personele lasten € 12.044.416 (was in 2015: € 12.276.401)

Kengetal: personele lasten / totale lasten \* 100



Dit kengetal is de afgelopen periode iets gedaald.

### 6.3. Treasuryverslag

RBOB de Kempen is voor haar liquiditeitsbeheer gebonden aan de Regeling beleggen belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek, kortweg RBO. Deze regeling is in 2016 vernieuwd. RBOB heeft momenteel geen beleggingen en is daarom niet in strijd met regels van de nieuwe regeling. De nieuwe regeling vereist evenwel het jaarlijks opstellen van een liquiditeitsprognose. Deze is in dit jaarverslag opgenomen (7.2.). Het treasurystatuut wordt in 2017 opnieuw vastgesteld conform de nieuwe regelgeving.

## 7. Continuïteitsparagraaf

### 7.1. Investeren in kwaliteit

De in het Koersplan 2015-2019 geschetste strategische doelen van RBOB De Kempen hebben hun weerslag gevonden in onder andere (deel)beleidsplannen als verzuimbeleid, kaderregeling p&a, bestuursformatieplan, meerjaren onderhoudsplanning en RBOB Online. Een globale raming van de financiële consequenties van de daaruit voortvloeiende activiteiten zijn in de (meerjaren)begroting verwerkt.

RBOB blijft evenals voorgaande jaren investeren in kwaliteit. De investeringen worden toebedeeld aan de volgende onderwerpen:

- Geven en genieten van onderwijs aantrekkelijker
- Steun in de rug bij kwaliteitszorg
- Inspiratie in nieuwe technologie
- Werken, leren en spelen in een fijn gebouw
- Investeren in de toekomst: duurzaam profiel

Scholen maken separaat staat op van het rendement van de aldaar gedane investeringen. De investeringen zijn in de komende jaren van negatieve invloed op de rentabiliteit. Een groter gevolg zal te zien zijn in de toekomstige buffer. Zie ook de meerjarenbalans (7.2.).

### 7.2. Meerjarenbalans en liquiditeitsprognose

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVA</b>					
<b>Vaste activa</b>					
<i>Materiële vaste activa</i>	3.040.403	3.215.590	3.391.695	3.418.723	3.445.930
Gebouwen en terreinen	370.472	361.898	353.325	344.752	336.179
Inventaris en apparatuur	2.104.963	2.265.488	2.426.815	2.438.949	2.451.144
Leermiddelen	564.969	588.204	611.555	635.022	658.607
<i>Financiële vaste activa</i>	0	0	0	0	0
<b>Vlottende activa</b>					
<i>Vorderingen</i>	954.015	958.785	963.579	968.397	973.239
Debiteuren	23.989	24.109	24.229	24.351	24.472
Ministerie van OCW	758.541	762.333	766.145	769.976	773.826
Overige overheden	0	0	0	0	0
Overige vorderingen	102.948	103.462	103.980	104.500	105.022
Overlopende activa	68.538	68.881	69.225	69.571	69.919
Liquide middelen	8.695.571	7.579.506	6.792.648	6.427.030	6.083.397
<b>Totaal activa</b>	<b>12.689.990</b>	<b>11.753.881</b>	<b>11.147.922</b>	<b>10.814.150</b>	<b>10.502.566</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>Eigen vermogen</b>	<b>9.238.348</b>	<b>8.284.981</b>	<b>7.661.678</b>	<b>7.310.475</b>	<b>6.981.372</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>2.039.018</b>	<b>2.049.213</b>	<b>2.059.460</b>	<b>2.069.757</b>	<b>2.080.106</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>1.412.623</b>	<b>1.419.686</b>	<b>1.426.784</b>	<b>1.433.918</b>	<b>1.441.088</b>
Crediteuren	196.848	197.832	198.821	199.816	200.815
OCW/EZ	0	0	0	0	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	478.741	481.135	483.541	485.958	488.388
Schulden terzake van pensioenen	122.914	123.529	124.146	124.767	125.391
Overige kortlopende schulden	83.736	84.155	84.575	84.998	85.423
Overlopende passiva	530.383	533.035	535.700	538.379	541.071
<b>Totaal passiva</b>	<b>12.689.990</b>	<b>11.753.881</b>	<b>11.147.922</b>	<b>10.814.150</b>	<b>10.502.566</b>
Resultaat conform vastgestelde meerjarenbegroting 2017-2020		-28.367	1.697	23.797	45.897
Extra lasten aanpassing gebouwen / onderwijskundige vernieuwing		-800.000	-500.000	-250.000	-250.000
Extra inzet personeel (passend onderwijs / vervanging)		-125.000	-125.000	-125.000	-125.000

Hierboven zijn ook de verwachte extra investeringen (zie 7.1.), bovenop de reguliere vervangingen, opgenomen. Het accent van de uitgaven ligt daarbij op personeel (o.a. scholing), onderwijskundige vernieuwing, huisvesting en methodes c.q. leermiddelen. In een jaarlijks investeringsplan wordt dit uitgewerkt.

	2016	2017	2018	2019	2020
Beginstand liquide middelen 1-1	7.453.704	8.695.571	7.579.506	6.792.648	6.427.030
Bij: kortlopende vorderingen T-1	963.838	954.015	958.785	963.579	968.397
Af: kortlopende schulden T-1	-1.414.704	-1.412.623	-1.419.686	-1.426.784	-1.433.918
Exploitatie resultaat boekjaar	954.371	-28.367	1.697	23.797	45.897
Extra mutatie EV (feitelijk resultaat)	-	-925.000	-625.000	-375.000	-375.000
Afschrijvingen boekjaar	490.955	529.898	530.573	530.573	530.573
Dotaties voorzieningen boekjaar	394.455	351.002	351.000	351.000	351.000
Af: Investerings	472.620	705.084	706.678	557.601	557.779
Af: Onttrekkingen voorzieningen	133.037	340.807	340.754	340.703	340.651
Af: Kortlopende vorderingen 31-12	-954.015	-958.785	-963.579	-968.397	-973.239
Bij: Kortlopende schulden 31-12	1.412.623	1.419.686	1.426.784	1.433.918	1.441.088
<b>Eindstand liquide middelen 31-12</b>	<b>8.695.571</b>	<b>7.579.506</b>	<b>6.792.648</b>	<b>6.427.030</b>	<b>6.083.397</b>

### 7.3. Leerlingenontwikkeling 2011-2021

De belangrijkste primaire factor voor de bekostiging is het aantal leerlingen. De regio heeft te maken met een terugloop van het aantal kinderen. De komende paar jaren laten echter voor RBOB een gunstiger beeld zien. Twee scholen verkeren onder de opheffingsnorm. Dit betreft 't Lange en De Belhamel. Op het moment dat daar 3 jaar achtereensprake van is, dreigt stopzetting van de bekostiging door OCW. Echter, omdat RBOB gebruik maakt van de mogelijkheid de opheffingsnormen van alle scholen te middelen, wordt dit voorkomen.

SCHOOL	BRIN	01.01.11	01.01.12	01.01.13	01.01.14	01.01.15	01.01.16	01.01.17	01.01.18	01.01.19	01.01.20	01.01.21
									prognose	prognose	prognose	prognose
<i>Cluster West</i>												
De Klimop R	03EV	217	230	241	234	237	251	246	251	246	249	248
't Busseltje	07FM	209	214	228	232	236	250	276	291	292	307	326
De Korenbloem	07GY	294	275	257	244	227	226	221	227	227	232	231
De Sleutelaar	18HD	87	83	89	88	93	95	103	104	101	102	107
<b>Totaal cluster West</b>		<b>807</b>	<b>802</b>	<b>815</b>	<b>798</b>	<b>793</b>	<b>822</b>	<b>846</b>	<b>873</b>	<b>866</b>	<b>880</b>	<b>911</b>
<i>Cluster Midden</i>												
Dick Bruna	23UB	573	638	666	711	757	770	815	820	833	835	862
't Smelleken	05YS	420	402	402	367	360	356	340	340	340	340	326
Ekenrooi	23DJ	209	217	209	210	209	195	199	209	213	223	227
De Regenboog	22LI	99	90	78	76	87	83	86	90	96	99	99
De Belhamel	03AP	117	108	97	91	82	78	82	86	90	94	89
<b>Totaal cluster Midden</b>		<b>1418</b>	<b>1405</b>	<b>1402</b>	<b>1405</b>	<b>1405</b>	<b>1402</b>	<b>1422</b>	<b>1444</b>	<b>1473</b>	<b>1491</b>	<b>1503</b>
<i>Cluster Oost</i>												
De Triotier	08DZ	275	252	234	237	242	243	252	252	259	259	263
De Klimop Nw	24AA	258	236	218	222	226	229	221	215	216	209	213
De Trumakkers	03BV	222	214	198	176	175	178	176	170	171	165	164
Cranendonck	09ET	155	157	156	163	161	144	127	121	101	96	95
't Lange	10AS	76	65	53	48	49	49	48	48	50	52	54
<b>Totaal cluster Oost</b>		<b>966</b>	<b>924</b>	<b>859</b>	<b>846</b>	<b>853</b>	<b>843</b>	<b>823</b>	<b>806</b>	<b>797</b>	<b>780</b>	<b>788</b>
<b>Totaal RBOB</b>		<b>3211</b>	<b>3181</b>	<b>3126</b>	<b>3099</b>	<b>3141</b>	<b>3147</b>	<b>3192</b>	<b>3222</b>	<b>3235</b>	<b>3260</b>	<b>3303</b>

peildatum 17 februari 2017

### 7.4. Meerjarenplanning formatie

Hieronder een overzicht van de verwachte formatieruimte op basis van de hierboven weergegeven prognose.

	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	TOTAAL
aantal leerlingen voor formatie	3.181	3.141	3.146	3.140	3.186	3.211	3.252	3.264	
verschil t.o.v. jaar ervoor	xxxx	-40	5	-6	45	25	41	12	83
raming beschikbare formatie (bfe)	186,00	183,57	183,87	183,53	186,27	187,80	190,29	191,02	
verschil t.o.v. jaar ervoor (bfe)	xxxx	-2,43	0,30	-0,34	2,74	1,53	2,49	0,73	5,02
raming natuurlijk verloop (leeftijd)	xxxx	0,00	0,00	1,00	2,99	1,40	4,17	5,33	14,88
raming natuurlijk verloop (overig)	xxxx	0,92	0,92	0,92	0,93	0,94	0,95	0,96	6,53
<b>natuurlijk verloop</b>	xxxx	<b>0,92</b>	<b>0,92</b>	<b>1,92</b>	<b>3,92</b>	<b>2,33</b>	<b>5,12</b>	<b>6,29</b>	<b>21,42</b>
<b>saldo</b>	xxxx	<b>-1,51</b>	<b>1,22</b>	<b>1,58</b>	<b>6,66</b>	<b>3,86</b>	<b>7,60</b>	<b>7,02</b>	
referentie flexibele formatie	xxxx	14,36	8,40	5,78	9,55	8,64	11,92	12,98	

De verwachting voor de komende jaren is dat het aantal FTE en de verhouding directie/OOP/OP (3.3. Personeel) nagenoeg gelijk zal blijven.

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

	2016	2017	2018	2019	2020
Dir	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7
OP	174,6	174,9	174,6	176,3	177,8
OOP	15,3	15,3	15,3	15,3	15,3

## 7.5. Risicobeheersing

Leerlingenaantallen en personele bezetting zijn van grote invloed op de (financiële) armlslag van de organisatie. De onder 7.3. en 7.4. weergegeven tabellen laten in een enkel jaar enige terugloop van het leerlingenaantal zien en de daaraan gerelateerde afname van de beschikbare formatie. Hier tegenover staat de raming van natuurlijk verloop, dat deze afname neutraliseert.

In paragraaf 4. is zijn de belangrijkste kenmerken van het financieel beleid beschreven, waaronder ook het risicobeheersings- en controlesysteem (4.3.).

## 7.6. Meerjarenbegroting 2017-2020

De hieronder weergegeven begroting 2017-2020 van RBOB De Kempen geeft een overzicht van verwachte financiële gegevens over de desbetreffende periode.

Deze begroting is een versie op hoofdlijnen. Binnen deze hoofdlijnen vindt nadere uitsplitsing plaats aan de hand van de deelbudgetten van de scholen.

	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
<b>1 BATEN</b>				
1.1 (Rijks)bijdragen OCW	15.275.000	15.325.000	15.410.000	15.495.000
1.2 Overige baten	192.191	189.000	188.500	188.000
<b>Totaal baten</b>	<b>15.467.191</b>	<b>15.514.000</b>	<b>15.598.500</b>	<b>15.683.000</b>
<b>2 LASTEN</b>				
2.1 Personele lasten	12.742.000	12.757.000	12.822.000	12.887.000
2.2 Afschrijvingen	529.898	530.573	530.573	530.573
2.3 Huisvestingslasten	1.082.640	1.085.650	1.078.150	1.070.650
2.4 Overige instellingslasten	1.171.520	1.167.080	1.171.980	1.176.880
<b>Totaal lasten</b>	<b>15.526.058</b>	<b>15.540.303</b>	<b>15.602.703</b>	<b>15.665.103</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>-58.867</b>	<b>-26.303</b>	<b>-4.203</b>	<b>17.897</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>30.500</b>	<b>28.000</b>	<b>28.000</b>	<b>28.000</b>
<b>EXPLOITATIERESULTAAT</b>	<b>-28.367</b>	<b>1.697</b>	<b>23.797</b>	<b>45.897</b>

## 7.7. Koersplan 2015-2019

In het Koersplan 2015-2019 wordt de koers richting het eind van dit decennium is beschreven. Enkele accenten daarbij:

- voor kinderen is het talent time op RBOB-scholen
- het onderwijs is degelijk
- ouders zijn en worden betrokken
- medewerkers zijn professioneel en bevlogen
- geld wordt verantwoord en doelgericht besteed
- in RBOB-schoolgebouwen is het goed toeven
- de inzet van middelen is kwaliteit verhogend
- de RBOB-organisatie is bijzonder openbaar

Veldhoven, 17 april 2017

H.P. van Well, bestuurder

## Bijlage 1 - Schematisch jaarverslag 2016

Onderdeel	Actie	Verslag/toelichting
<b>1. Kwaliteit onderwijs</b>		
<p>Voor het bepalen van de kwaliteit van het onderwijs wordt beoordeeld hoe het <u>ontwikkelvermogen</u> van de scholen is en wat de invloed van de school is op de ontwikkeling van het kind c.q. of de school <u>voldoende</u> 'uit het kind haalt'.</p> <p><i>RBOB wil en kent geen zwakke scholen. Kinderen krijgen een (breed) passend aanbod in een veilig/optimaal pedagogisch klimaat. Bewegingsonderwijs krijgt extra aandacht. Er is sprake van een ambitieuze leer- en ontwikkelcultuur. Daarbij wordt de registratie van de ontwikkeling van leerlingen gezien als middel tot verbetering.</i></p> <p><i>RBOB wil op alle scholen peuterwerk, zo mogelijk met (V)VE. Elke school stimuleert actief ouderschap.</i></p>	<p>Prestaties en aanbod</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Geen zwakke scholen; scholen inspectieproof; doorontwikkeling t.a.v. schoolstandaarden en voortgang proces m.b.t. interne auditoren.</li> <li>o Ambitieuze leer- en ontwikkelcultuur in een veilig en optimaal pedagogisch klimaat.</li> <li>o Passend aanbod, met daarbij balans kennis/vaardigheden en sport, cultuur, Engels, techniek, ICT, social media en burgerschap.</li> </ul> <p>Overig</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Waar mogelijk peuterwerk op school/(V)VE.</li> <li>o Planmatig werken aan actief ouderschap.</li> </ul>	<p>RBOB kende ook in 2016 geen zwakke scholen. Alle scholen vallen wederom onder het basisarrangement. Aandachtspunt is wel het eindresultaat bij De Sleutelaar, waar twee jaar achtereen een min bij de eindresultaten is behaald. In 2017 krijgt dit de volle extra aandacht, evenals het voorkomen van een tweede min bij Ekenrooi en 't Lange.</p> <p>In het najaar is de scholing van 'interne auditoren' in het kader van een tweejaarlijkse kwaliteitsmeting gestart voor de directies. Het eerste deel van de opleiding betreft leiderschap, het tweede gaat om auditeren. Deze ontwikkeling sluit aan bij het nieuwe toezichtskader van de onderwijsinspectie.</p> <p>Nadat de clusters West en Midden al bezig waren met trajecten leren leren en opbrengstgericht werken (CED-groep), wordt met de start in 2016 hiermee in cluster Oost inmiddels door alle scholen op deze wijze aan de verdere verbetering van de kwaliteit van het onderwijs gewerkt. Overigens elke school met een eigen invulling, passend bij het SOP, de schoolstandaard en de fase van de ontwikkeling naar het op orde hebben van de basisondersteuning uiterlijk 2018.</p> <p>Methodes zijn, waar het nodig en wenselijk was, vernieuwd of uitgebreid, soms versneld en als extra investering.</p> <p>Naast een aanbod voor meer- en hoogbegaafde leerlingen op de scholen als onderdeel van de SOP's, is de kenniskring excellentie van start gegaan. Inmiddels wordt op de meeste scholen in de lagere leerjaren Engels gegeven. Bij enkele scholen gebeurt dat al vanaf groep 1.</p> <p>Tevens zijn er op verschillende scholen projecten met sport, bewegen en gezondheid uitgevoerd, o.a. ook met verantwoord spelen op schoolpleinen met actieteams die bestaan uit kinderen van de groepen 7 en 8.</p> <p>In (de loop van) 2016 bestaat KEN RBOB (kennis- en expertise netwerk RBOB) uit de volgende kenniskringen: taal; rekenen; het jonge kind; sport, bewegen en gezondheid; onderwijs en ICT; passend onderwijs en excellentie. Voor de kenniskring muziek/cultuur is de aftrap gedaan. In elk van de kringen participeert een clusterdirecteur.</p> <p>Alle scholen werken methodisch aan de zorg voor een veilig en optimaal pedagogisch klimaat. Hiervan wordt verslag gedaan in de HJMR en bij de inspectie.</p> <p>Peuterwerk is er inmiddels bij zo goed als alle scholen. Het gaat dan om een peuterspeelzaal of het peuterprogramma binnen het kinderdagverblijf. Bij 't Smelleken is er een peuterspeelzaal vlakbij, waarmee goed samengewerkt wordt. Op De Regenboog of in de nabijheid daarvan is er (nog) geen peuterwerk. VVE/jonge kind: zie dagarrangementen.</p> <p>Aan het verbeteren van de kwaliteit van leerlingenzorg, basisondersteuning en lichte ondersteuning en de professionalisering van teams wordt door scholen flink gewerkt. Er zijn orthopedagogen aangesteld en er vinden trajecten op scholen plaats. Op alle scholen zijn audits zorg en begeleiding uitgevoerd. Mede aan de hand van de resultaten daaruit vindt ondersteuning op scholen plaats. In 2016 is dit alles gecontinueerd en verder uitgewerkt.</p> <p>Samen met Veldvest heeft RBOB (Dick Bruna) een aantal maanden onderwijs aan nieuwkomers verzorgd.</p> <p>Ouderbetrokkenheid/MPV (meervoudig publieke verantwoording): scholen hebben dit actiepoint wederom op in hun SOP opgenomen.</p>

<p>ict</p> <p><i>Er vindt een beredeneerde inzet van ICT plaats ter ondersteuning van de kwaliteit en aantrekkelijkheid van het onderwijs.</i></p>	<p>Beredeneerde inzet ICT ter ondersteuning van de kwaliteit en aantrekkelijkheid van het onderwijs (RBOB Online), met naast de bestaande standaardisering onder voorwaarden mogelijkheden voor differentiatie.</p>	<p>Er is ruimte gecreëerd om naast of misschien beter gezegd binnen de standaardisering m.b.t. de hardware te differentiëren. Zo kon er gekozen worden voor bijvoorbeeld all-in-ones of tablets voor afgeschreven computers. Inmiddels zijn alle (verouderde) activ boards vervangen voor touchscreens en hebben alle scholen een volledig dekkend WIFI-netwerk.</p> <p>Er is voortgang geboekt t.a.v. beredeneerd aanbod/rijke leeromgeving d.m.v. mobile devices inclusief AIO-pc's voor verlengde instructie/coöperatieve werkvormen. Er vindt interactief onderwijs plaats d.m.v. Presenter ProConnect.</p> <p>De volgende pilots zijn gestart: Snappet (Dick Bruna) en werken met Chromebooks (De Sleutelaar, mede i.v.m. ondersteuning programma 'groep 7-8 op volle kracht'). De uitbreiding van mogelijkheden van het gebruik van ParnasSys zijn bekeken. Vooral om het instrument effectiever bij het volgen van leerlingen te kunnen inzetten en de administratieve last te verminderen. In 2017 wordt dit naar verwachting geoptimaliseerd. Scholen hebben o.a. gewerkt aan ict-roadmap projecten (21 st century skills), programmeren en robotica. Er is een start gemaakt met het werken in clusters en het leggen van verbanden met andere kenniskringen. Er is een traject SharePoint gestart ter vervanging van DCP (digitaal communicatieplatform).</p> <p>Mede i.v.m. veranderde regelgeving en ontwikkelingen op het gebied van digitalisering is het Privacybeleid geactualiseerd en vastgesteld. Het gaat daarbij om de onderdelen Personeel en Leerlingen. Vanuit de kenniskring ICT is een praktisch document opgesteld dat de scholen als handreiking kunnen gebruiken.</p>
<p><b>2. Personeel</b></p>		
<p>CAO PO (huidig en 2015-2016)</p> <p>Formatiebeleid</p> <p>Administratiekantoor</p> <p>(Verder) werken aan en verbeteren onderwijskundig leiderschap</p> <p>Wet werk en zekerheid</p> <p>Verzuimbeleid</p> <p>Versterking pedagogisch en didactisch handelen van leerkrachten</p> <p><i>Kennisuitwisseling wordt bevorderd, mede t.b.v. professionalisering en ondersteuning van leerkrachten.</i></p>	<p>Verdere implementatie huidige CAO en uitvoering per 1 juli 2016 verwachte CAO.</p> <p>Aanpassing inrichting mede n.a.v. ERD, nieuwe CAO, gevolgen WWZ en ontwikkelingen SWV's passend onderwijs.</p> <p>Nieuwe inrichting samenwerking.</p> <p>Maatwerk (mede a.d.h.v. ProP's en voortgangsgesprekken); (verdere) registratie in landelijk register.</p> <p>Voldoen aan vereisten, o.a. mede n.a.v. vervallen overgangsrecht per 1 juli 2016.</p> <p>In control en stabilisering.</p> <p>Verder werken aan opbrengst gerichte cultuur met meer opbrengsten dan alleen rekenen en taal; (verdere) ontwikkeling kenniskringen (zie ook 1.).</p>	<p>Gerealiseerd. De CAO 2016 heeft vooral salaris technische consequenties gehad (deze zijn doorgevoerd) en gevolgen m.b.t. de WWZ. Vervangingsbeleid, waarin de WWZ en de CAO zijn verwerkt, is opgesteld en ingevoerd.</p> <p>Gerealiseerd. Twee onderdelen hebben een andere invulling gekregen dan in de jaren ervoor. Dit betreft het vervangingsbeleid (met name door ERD en WWZ) en het passend onderwijs (met name door verschuiving verantwoordelijkheid zware ondersteuning van samenwerkingsverband naar schoolbesturen). Hierbij hebben bijvoorbeeld de scholen de beschikking over een ruimer formatiebudget voor kort durende vervangingen en is in het kader van de preventie bij passend onderwijs het budget voor lichte ondersteuning verhoogd.</p> <p>Gerealiseerd. Zie ook financiën.</p> <p>In het najaar is de scholing van 'interne auditoren' in het kader van een tweejaarlijkse kwaliteitsmeting gestart voor de directies. Het eerste deel van de opleiding betreft leiderschap, het tweede gaat om auditeren.</p> <p>Gerealiseerd. Zie CAO.</p> <p>Gerealiseerd. Het percentage in 2016 is uitgekomen op 3,9%.</p> <p>Zie 1.</p>
<p><b>3. Financiën en beheer</b></p>		
<p>Jaarrekening en begroting</p> <p><i>Ten behoeve van een optimaal onderwijsproces met een beleidscyclus planning en control een gezonde financiële positie bewerkstelligen; dit als waarborg voor de continuïteit en kwaliteit.</i></p>	<p>Realisatie; mede in relatie tot de nieuwe inrichting van de samenwerking met het AK; actuele/periodieke rapportages.</p>	<p>Gerealiseerd. Verder geen nadere opmerkingen.</p>

<p>Administratiekantoor</p> <p>Investeringsplan 2016</p> <p>Huisvesting</p>	<p>Nieuwe inrichting samenwerking.</p> <p>Kwaliteitsimpuls en verlaging buffer; elke school plant, onderbouwt en doet verslag van de uitwerking van desbetreffende investeringen, waarbij aangegeven wordt wat de invloed ervan op de kwaliteit van het onderwijs (of eventueel een ander gebied) is geweest.</p> <p>Voor 1 februari evt. aanvragen; evt. actualisering onderhoudsplannen en verbetering t.a.v. milieu, duurzaamheid, passend onderwijs, kindvoorzieningen, onderwijskundige vernieuwing.</p>	<p>Met name op bestuursniveau (kantoor) zijn voor samenwerking met Driessen de nodige (extra) inspanningen verricht. Ook de afwikkeling van het faillissement van OSGMetrium heeft veel aandacht gevraagd, met name vanwege de (moeizame) overdracht van het archief, dat ook nog eens incompleet was. Mede i.v.m. de nieuwe situatie was de keuze voor de accountant niet meer bij het contract met het AK inbegrepen. Er is gekozen (door de RvT) voor de controle door Govers Onderwijsaccountants, oorspronkelijk voor één jaar. Vanwege de continuïteit is in 2016 besloten de samenwerking met dit accountantsbureau voort te zetten.</p> <p>In 2016 is op diverse terreinen (extra) geïnvesteerd. Door de scholen wordt beschreven wat de (kwaliteits)opbrengst van desbetreffende investering is geweest. Deze beschrijving maakt deel uit van het jaarverslag dat bij de jaarstukken hoort.</p> <p>De gebouwen van RBOB zijn ‘over de breedte’ van prima kwaliteit. In 2016 hebben verkenningen c.q. voorbereidende werkzaamheden plaatsgevonden t.b.v. verbetering of uitbreiding van de gebouwen van De Triolier, Dick Bruna locatie De Roek, 't Busseltje en De Regenboog.</p> <p>De afwikkeling van de aanvraag door RBOB voor een aantal lokalen bij de Dick Bruna is (wederom) moeizaam verlopen. Na een ‘kort geding’ en een hoorzitting, alsmede veel overleg is uiteindelijk door RBOB/Dick Bruna voor 2016-2017 gekozen voor een interne oplossing in samenwerking met Cordaad en Nummereen. Inmiddels zijn 6 scholen voorzien met een vorm van kinderopvang van iKOOK!.</p> <p>In cluster Midden heeft een oriëntatie op ‘slimme’ inkoop van groene energie geleid tot het bundelen van het energiecontract op enkele scholen.</p>
<p><b>4. Passend onderwijs</b></p>		
<p>Vervolgstappen in ontwikkelproces</p> <p><i>Talenten van de kinderen worden optimaal benut. Alle kinderen zijn speciaal. Er valt geen kind tussen wal en schip.</i></p>	<p>Participatie in de verdere ontwikkeling van de nieuwe samenwerkingsverbanden passend onderwijs; scholen maken hun zorgplicht waar; dit wordt o.a. afgedekt door verdere versteviging van schoolondersteuningsprofielen, waarbij balans gezocht wordt in ondersteuning bij specifieke behoefte aan kinderen en de consequenties voor andere leerlingen en leraren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participatie in samenwerkingsverbanden passend onderwijs: RBOB draait op diverse niveaus mee in de samenwerkingsverbanden Helmond-Peelland, De Kempen en Weert-Nederweert.</li> <li>• Uitgangspunt in 2016 is geweest dat scholen moeten voldoen aan hun zorgplicht, wat o.a. inhoudt dat kinderen die aangemeld zijn en ‘binnen het schoolondersteuningsprofiel vallen’ het onderwijs binnen desbetreffende school moeten krijgen dan wel (bij uitzondering) een arrangement krijgen of zelfs verwezen worden.</li> <li>• Uitgangspunt is tevens dat -ongeacht of een school zich voldoende van zijn taak kwijt- een kind het onderwijs en eventueel de ondersteuning krijgt dat het nodig heeft. Dit ter beoordeling van de eigen RBOB-deskundigen in de commissie toelaatbaarheidsverklaringen en volgens een afgesproken route.</li> <li>• Wanneer een school zich niet voldoende van zijn taak gekweten heeft, wordt hierin actie ondernomen om herhaling in de toekomst te voorkomen.</li> <li>• Inmiddels zijn drie orthopedagogen (part time) werkzaam. Periodiek vindt overleg over het beleid (preventie, curatie, praktische aangelegenheden, evaluatie e.d.) tussen de orthopedagogen en de cd’s en het bestuur plaats.</li> <li>• Er is een kenniskring passend onderwijs ingericht, waaraan orthopedagogen, een cd, ld’s en ondersteuningscoördinatoren deelnemen.</li> <li>• In 2016 hebben relatief (vergelijking met andere besturen) meer verwijzingen plaatsgevonden naar SO en weer minder naar het SBO.</li> <li>• Zowel op het niveau van de samenwerkingsverbanden als op dat van het bestuur is de invulling van het passend onderwijs nog volop in ontwikkeling. Naast het gegeven dat de basiskwaliteit nu reeds op orde moet zijn, dient dit uiterlijk in 2018 ook t.a.v. de</li> </ul>

		basisondersteuning voor alle scholen te gelden. Hierin is de ene school verder dan de andere.
<b>5. Dagarrangementen</b>		
<p>Verdere uitrol ikOOK!; verdere inrichting/optimalisering dagarrangementen</p> <p><i>Er is samenhang tussen onderwijs en kinderopvang, zo veel mogelijk c.q. wenselijk met ikOOK!.</i></p>	<p>Zo mogelijk en wenselijk start of uitbreiding locatie(s) en verder werken aan pedagogische aansluiting en doorgaande lijn kinderopvang en basisonderwijs.</p>	<p>ikOOK! is eind 2015 uitgebreid met een locatie bij De Belhamel, waarmee IKC Dommelen is ontstaan. De animo overstijgt de verwachtingen. Daarmee zijn er inmiddels zes locaties van RBOB met de eigen kinderopvang. In 2016 heeft RBOB bij de gemeente Cranendonck een aanvraag voor subsidie PSZ bij De Triolier ingediend. Uiteindelijk is deze voor 2017 toegekend. In 2016 is tevens voorgesorteerd op het realiseren van ikOOK! bij de verschillende betrokken partijen voor locatie De Roek van Dick Bruna en De Regenboog in Bergeijk in 2017 of z.s.m. daarna.</p> <p>In het licht van verdere inrichting c.q. optimalisering van dagarrangementen wordt vanuit ikOOK! en door een van de orthopedagogen gestuurd op de pedagogische aansluiting en doorgaande lijn kinderopvang en basisonderwijs, met extra aandacht voor VVE. Dit onderdeel is opgenomen in de activiteiten van de kenniskring Het jonge kind.</p>
<b>6. Overige</b>		
<p>MPV</p> <p><i>Er wordt voldaan aan wet- en regelgeving in het kader van de maatschappelijke verantwoordelijkheid. MPV kent de lijnen leren/verbeteren, draagvlak creëren en verantwoorden.</i></p>	<p>Voortzetting trajecten ouderbetrokkenheid; iedere school neemt actiepoint op in SOP en maakt weer verslag; aanpassing website RBOB.</p>	<p>Gerealiseerd. Enkele scholen hebben software aangeschaft t.b.v. de communicatie met de ouders. Ook heeft bij diverse scholen mede in dit licht een redesign van de website plaatsgevonden.</p> <p>Eind 2016 is de nieuwe website de lucht in gegaan. Hierop staan naast de gangbare informatie o.a. documenten in het kader van de meervoudig publieke verantwoording, zoals het jaarverslag.</p>

*De cursief weergegeven tekst in het schema refereert aan die van het Koersplan.*