



onderwijsgroep  
**perspecto**

# Bestuursverslag 2016

## Inhoudsopgave

Voorwoord

Inleiding

- Hoofdstuk 1 OOK – Onderwijs, ondersteuning en kwaliteit
  - 1.1 Onderwijskundige ontwikkeling
  - 1.2 Ondersteuning
  - 1.3 Kwaliteit
- Hoofdstuk 2 BIO - Bestuur, identiteit en organisatieontwikkeling
  - 2.1 Organisatieontwikkeling
  - 2.2 Bestuur
  - 2.3 Identiteit
  - 2.4 Klachtenprocedure
- Hoofdstuk 3 PIO – Personeel en interne organisatie
  - 3.1 Personeelsbeleid
  - 3.2 Ziekteverzuim
  - 3.3 Kengetallen per 31 december 2016
- Hoofdstuk 4 FaZa – Facilitaire zaken
  - 4.1 Huisvesting
  - 4.2 Contractbeheer
- Hoofdstuk 5 FiZa – Financiën
  - 5.1 Staat van baten en lasten
  - 5.2 Balans
  - 5.3 Kengetallen per balansdatum
  - 5.4 Prestatiebox
  - 5.5 Treasury
  - 5.6 Continuïteitsparagraaf
- Hoofdstuk 6 Toekomstparagraaf
  - 6.1 Toekomstige ontwikkelingen
  - 6.2 Risico-inventarisatie en -beheersing
- Hoofdstuk 7 Medezeggenschap en toezichthouder
  - 7.1 GMR
  - 7.2 Raad van Toezicht

*Bijlage 1: Overzicht scholen*

*Bijlage 2: Risicobeheersing*

Vaststelling gremia:

Dit bestuursverslag is opgesteld door het College van Bestuur,  
dd. 15 mei 2017

Dit bestuursverslag is vastgesteld door de Raad van Toezicht,  
dd. 19 juni 2017

Dit bestuursverslag is voorgelegd aan de GMR,  
dd. 22 juni 2017

Dit bestuursverslag is voorgelegd aan de directeurenraad  
dd. 20 juni 2017

Axel, dd. 29 mei 2017

## Voorwoord

Door het College van Bestuur

In dit jaarverslag kijken we terug op het recente verleden, met name het kalenderjaar 2016. Wat waren we van plan en wat is daarvan terecht gekomen? Wat begrijpen en leren we vanuit dit recente verleden? Dat doen we om verantwoording af te leggen. Maar dat doen we in het bijzonder om de toekomst verder vorm te geven. Daarom presenteren we u met trots dit jaarverslag.

Want 2016 is een jaar geweest waarin we veel hebben gedaan en vooral veel hebben bereikt. We hebben hard gewerkt aan de verdere ontwikkeling en kwaliteit van onze scholen en dus aan de toekomst van alle kinderen die onderwijs volgen bij Perspecto. We zijn blij vast te kunnen stellen dat onze scholen van een hoog niveau blijven.

En, hoewel niet helemaal nieuw, maar wel steeds beter zichtbaar en merkbaar, we hebben meer en intensiever met onze partners in het onderwijs samengewerkt. Samen met onze collega-schoolbesturen in Zeeuws Vlaanderen en met de kinderopvangorganisaties hebben we gewerkt aan de vorming van integrale kind centra en startgroepen. In de kernen van Hulst zijn de eerste contouren zichtbaar van onze nieuw te vormen tandemscholen waarmee kleinere scholen in de kernen van Hulst behouden kunnen blijven.

Terugkijkend op het jaar 2016 gaan wij met vertrouwen en plezier onze toekomst tegemoet!

Stan van Alphen,  
voorzitter College van Bestuur

Door de Raad van Toezicht

Als voorzitter van de Raad van Toezicht is het een voorrecht om u dit bestuursverslag 2016 aan te mogen bieden.

Het geeft weer welke ontwikkelingen er in onze dynamische organisatie in gang zijn gezet. En vooral ook: wat hebben deze ontwikkelingen nu voor resultaat gehad.

Afgelopen jaar hebben we de samenwerking met maatschappelijke partners in het onderwijsveld geïntensiveerd. Immers, onderwijs is een samenspel van veel betrokkenen om de kinderen op te leiden voor de toekomst van morgen.

Dat vraagt veel van al onze medewerkers en daar willen wij als Raad van Toezicht graag onze waardering voor uitspreken. Wij zijn onder de indruk van hun kennis over en betrokkenheid bij het werk.

Ook het komende jaar staan er Perspecto weer de nodige uitdagingen te wachten. Als Raad van Toezicht hebben we er groot vertrouwen in dat deze professionele organisatie in staat is om hierop te anticiperen en weer nieuwe stappen te zetten in het continue proces van verbetering van het onderwijs.

Venant van Esbroeck,  
voorzitter Raad van Toezicht

## Inleiding

In dit bestuursverslag verantwoordt Onderwijsgroep Perspecto zich zowel intern als extern: de meervoudig publieke verantwoording. Naar zowel Raad van Toezicht, GMR, directorenraad, medewerkers als externen. Het past in de cyclische verantwoording door middel van 3 bestuurlijke kwartaalrapportages (Q1, periode januari – maart, Q2, periode april – juni, Q3, periode juli – september en de jaarrapportage in de vorm van dit bestuursverslag, over het hele jaar). Dit bestuursverslag is tevens de verantwoording van het laatste kwartaal 2016 en vermeldt de gegevens die in een Q4 opgenomen zouden worden.

In dit jaarverslag beschouwen we alle beleidsdomeinen van Perspecto.

- OOK – **O**nderwijs, **O**ndersteuning en **K**waliteit
- BIO – **B**estuur, **I**dentiteit en **O**rganisatieontwikkeling
- PIO – **P**ersoneel en **I**nterne **O**rganisatie
- FaZa – **F**acilitaire **Z**aken
- FiZa – **F**inanciële **Z**aken

De stichting Onderwijsgroep Perspecto is gevestigd in de gemeente Terneuzen en heeft haar werkgebied in de gemeenten Terneuzen en Hulst. De stichting heeft zonder winstoogmerk ten doel de bevordering van openbaar, katholiek en protestants-christelijk primair onderwijs in afzonderlijke scholen.

## Hoofdstuk 1 Onderwijs, ondersteuning en kwaliteit (OOK)

### 1.1 Onderwijskundige ontwikkeling

#### *Doel*

In dit hoofdstuk belichten we de aspecten van de onderwijskundige ontwikkeling, de ondersteuning hierbij en de kwaliteitszorg. Leidend is onze missie: Kwalitatief sterk onderwijs bieden op de beste scholen. Voor een optimale ontwikkeling van de kinderen, zodat ze goed zijn voorbereid op de toekomst. Kwalitatief sterk onderwijs kan alleen geboden worden als we de scholen, de schoolleiders, de medewerkers en het bestuur binnen onze organisatie de ruimte bieden om aan die optimale ontwikkeling vorm en inhoud te geven. Scholen doen dit op handelingsgerichte wijze.

#### *Onderwijskundig beleid*

De beleidsgroep OOK heeft onderwijsbeleid uitgewerkt in verschillende werkgroepen. Een greep uit de belangrijkste onderwerpen die aan bod zijn gekomen: er is beleid ontwikkeld voor het opstellen van de toetskalender, omtrent de aanname op het Leonardo-onderwijs en de verbetering van het begrijpend leesonderwijs, en er is een ondersteuningsplan in het kader van passend onderwijs opgesteld. Daarnaast zijn de volgende onderwerpen besproken en of geëvalueerd:

- de zomerschool
- de procedure verwijzing PO-VO
- het stappenplan plaatsing leerling extra ondersteuningsbehoefte
- tussenopbrengsten scholen
- excellentiebeleid Perspecto
- opstellen van het OOC (zorgplan) (OOK?)
- het nieuwe waarderingskader van de onderwijsinspectie toegelicht
- beleid gemaakt rondom de instroom van nieuwkomers en de evaluatie van de TEC

Inmiddels hebben alle scholen in hun jaarplan de ontwikkelingsonderwerpen rondom handelingsgericht werken (HGW) opgenomen. Scholen werken volgens de uitgangspunten van HGW.

#### *Binnen Perspecto werken we planmatig aan het onderwijs*

Op elke Perspectoschool is een jaarplan aanwezig waarin de veranderings- en ontwikkelingsonderwerpen voor het nieuwe schooljaar zijn vermeld. Daarin zijn de doelen aan acties gekoppeld. Het jaarplan is op alle scholen opgesteld na het verzamelen van de gegevens uit verschillende bronnen: zelfevaluatie, strategisch plan, schoolplan inclusief meerjarenplan, kwaliteitsgesprekken, inspectierapportage, kwaliteitsrapportage, halfjaarlijkse- en jaarevaluatie en het 'Op Koersplan' (indien van toepassing).

De meeste ontwikkelingsonderwerpen die in het jaarplan zijn opgenomen richten zich op het beleidsterrein OOK (95%). De scholen slagen erin om de planning uit het jaarplan te volgen. Bij bijna een derde van de scholen wordt geconstateerd dat onderwerpen niet afgerond kunnen worden of verder doorlopen in het volgende schooljaar. Redenen hiervoor zijn divers, vaak genoemde oorzaken zijn dat het onderwerp niet meer actueel is of dat er tijdens het schooljaar ten gevolge van ontwikkelingen en/of nieuwe inzichten andere prioriteiten zijn ontstaan.

De borging van de veranderingen gebeurt op vrijwel alle scholen systematisch. Daar waar geen borging wordt vastgelegd, wordt in het kwaliteitsgesprek met de bovenscholse directeur kwaliteit aandacht gevraagd om dit te realiseren.

### *Toetsen van het onderwijs*

In 2016 is de toetskalender, conform 2015, vastgesteld. De toetsen worden op alle Perspectoscholen op gelijke wijze afgenomen in januari (M-toetsen) en juni (E-toetsen). De resultaten worden verwerkt in het leerlingvolgsysteem ParnasSys en zowel op groeps-, school-, als organisatieniveau geanalyseerd. De beleidsgroep OOK heeft zich georiënteerd op mogelijke alternatieven (genormeerd) voor de bestaande CITO-toetsen. Dat heeft niet geleid tot aanpassing van de toetskeuzen voor de tussenopbrengsten. Wel zijn scholen vrij in het kiezen van de Eindtoets.

### *School- en jaarplan*

In het schooljaar 2015-2016 hebben alle scholen een nieuw schoolplan ontwikkeld. Inhoudelijk voldoen alle schoolplannen aan de wettelijke kwalitatieve eisen. Vanuit de schoolplannen zijn jaar- en meerjarenplannen opgesteld. Zowel school- als jaarplan zijn ook beschikbaar gesteld aan de Inspectie van het Onderwijs.

## 1.2 Ondersteuning

### *Passend onderwijs*

Perspecto heeft een ondersteuningsbeleid dat is gekoppeld aan het beleid van Passend Onderwijs Zeeuws-Vlaanderen. Binnen dit Ondersteuningsplan Perspecto worden alle niveaus van onderwijs en ondersteuning belicht waarbij de uitgangspunten van handelingsgericht werken in de visie bepalend zijn geweest. Door uitwerking van het Ondersteuningsplan beogen we dat voor alle leerlingen van onze onderwijsgroep de meest passende vorm van onderwijs wordt geboden. De verschillende niveaus die zowel in het zorgplan van Passend Onderwijs als in het zorgplan Perspecto worden benoemd zijn:

- *Niveau 1* omvat het handelen in groep
- *Niveau 2* wordt gezien als de interne ondersteuningsstructuur binnen de eigen school
- *Niveau 3* extra ondersteuning door externen; leerling blijft binnen de eigen basisschool
- *Niveau 4* ondersteuningsmogelijkheid binnen de voorzieningen zoals SO en SBO

De leerkrachten die de taak van intern begeleider uitvoeren op een school vormen samen een kwaliteitskring. Die richt zich vooral op de praktische uitvoerbaarheid van het beleid en geeft van daaruit de suggesties tot aanpassing. Deze werkwijze voor dit schooljaar blijft gehandhaafd. De kwaliteitskring hield in het afgelopen jaar een themabijeenkomst, samen met de directorenraad.

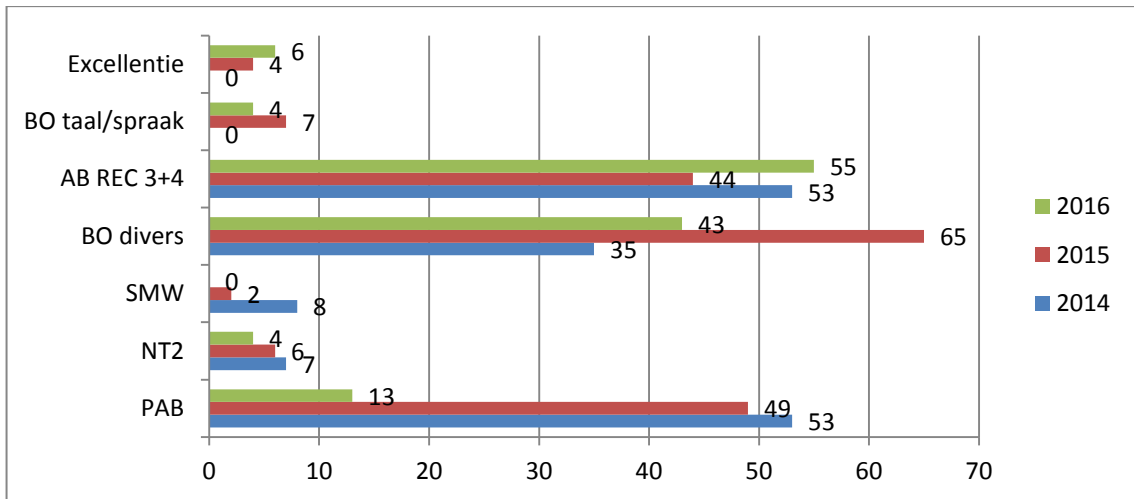
### *De bovenschoolse ondersteuning*

#### *Onderwijs Ondersteunings Adviseur (OSA)*

Door de inzet van de ondersteuningsadviseur is het accent van de ondersteuning verder verlegd van curatief naar preventief, van leerling naar leerkracht, van incident naar systeem. Na de evaluatie van de pilot in 2015-2016 is de werkwijze voor de hele organisatie ingevoerd per augustus 2016.

### *Consultaties 2016*

In 2016 hebben er 125 consultaties plaatsgevonden. In 2014 en 2015 waren dat respectievelijk 156 en 177 consultaties. De afname van het aantal consultaties in 2016 is toe te schrijven aan de afname van het aantal consultaties in de preventieve ambulante begeleiding. Dit is te verklaren door de inzet van de OSA, die de scholen preventiever ondersteuning kunnen bieden of advies kunnen geven. Dat advies is meer gericht op de ondersteuning van het systeem en de leerkrachten en minder gericht op de individuele casus.



### Arrangementen 2016

Voor de extra ondersteuning in niveau 3 kan door de school een beroep worden gedaan op de bovenschoolse ondersteuning Perspecto. Er was in 2016 totaal ruim 3 fte beschikbaar voor deze ondersteuning binnen de Perspectoscholen. De monitoring gebeurt door de projectdirecteur ondersteuning die hierover 4 tot 6x per jaar overleg voert met de bovenschoolse directeur kwaliteit en het bestuur.

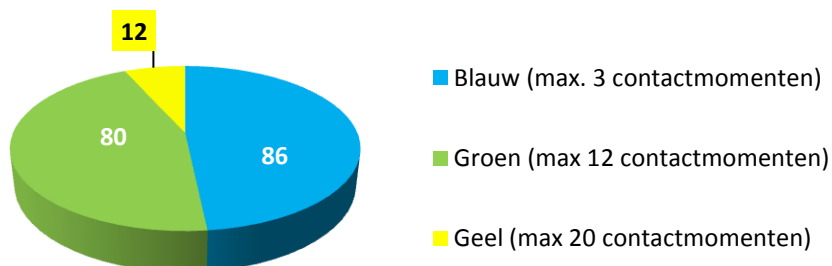
Elke school werkt conform het Ondersteuningsplan Perspecto. De vertaling naar het eigen schoolondersteuningsplan (SOP) is beschreven in het schoolplan.

De inzet van extra ondersteuning is vormgegeven in arrangementen. Deze zijn gebaseerd op de ondersteuningsbehoeften van de leerkracht en geven antwoorden op de onderwijsbehoeften van het kind. Uitgangspunt daarbij is dat de ondersteuning wordt geboden: zo vroeg mogelijk, zo kort mogelijk en zo thuisnabij mogelijk.

De vragen binnen arrangement blauw waren voor het grootste gedeelte gericht op bovenschoolse ondersteuning IQ-onderzoek en onderzoek dyslexie.

Binnen arrangement groen REC-4 ondersteuning, terwijl binnen de arrangementen geel de nadruk lag op REC-3 ondersteuning.

### Aantal arrangementen in 2015-2016



## 1.3 Kwaliteit

### *Perspectoscholen werken systematisch aan kwaliteitszorg*

Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en moet zich verantwoorden over de resultaten. De monitoring vindt plaats om adequate informatie te krijgen en daardoor de juiste interventiemogelijkheden uit te kunnen voeren. Dat gebeurt op zowel het niveau van preventie, de zogenaamde thermometer van de organisatie, als op curatief niveau, aanpassingen doorvoeren om het juiste niveau weer te kunnen bereiken.

De kwaliteitsmonitoring en het intern toezicht op de Perspectoscholen is dus zowel preventief als curatief gericht.

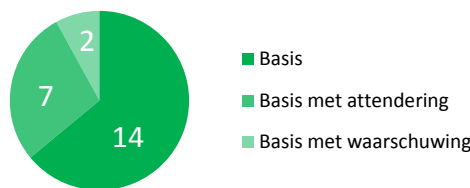
Er is een bovenschools kwaliteitskader vastgesteld, van waaruit alle Perspectoscholen binnen hun eigen school- en jaarplan de uitwerking op schoolniveau hebben beschreven.

Om de kwaliteitszorg op schoolniveau nog verder systematisch te kunnen uitvoeren zijn we in 2016 verder gegaan met de pilot Zicht op Kwaliteit. Hierbij krijgen scholen door middel van zelfevaluatie a.d.h.v. audits, beter zicht op de kwaliteit van hun onderwijs én op sterke punten en verbeterpunten. Een groep van directeuren en IB-ers begeleidt dit implementatieproces. Het is een 2-jarig traject dat realiseert dat er binnen Perspecto een aantal auditoren is opgeleid die scholen kunnen ondersteunen bij hun zelfevaluatie. Scholen verantwoorden zich via: halfjaarlijkse evaluatie, kwaliteitsgesprekken, jaarlijkse kwaliteitsrapportage, jaarplan en zij worden bezocht door de onderwijsinspectie.

#### *De opbrengsten van de Perspectoscholen voldoen aan de eisen van de Inspectie*

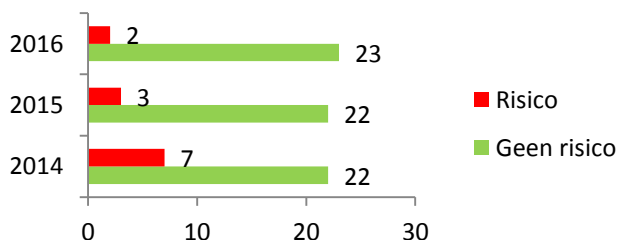
De scholen van Perspecto die in 2016 zijn bezocht door de Inspectie van het Onderwijs hebben allemaal een basisarrangement ontvangen. Daarmee wordt aangegeven dat de scholen voldoen aan de minimale eisen die de Inspectie aan goed onderwijs stelt. Ook de overige scholen zijn in een bestuursgesprek besproken en ontvingen allemaal het basisarrangement. Scholen waarvan de eindopbrengsten in het afgelopen jaar onvoldoende waren ontvingen bij hun basisarrangement een aantekening 'attendering'. Scholen waarvan er 2x in de afgelopen 3 jaar een onvoldoende eindscore is behaald ontvingen een aantekening 'waarschuwing'.

#### **Inspectiearrangementen in 2016 Perspectoscholen**



#### **Risicoscholen Perspecto:**

Op basis van de analyses van de eindopbrengsten, tussenopbrengsten, interne kwaliteitsgesprekken, kwaliteitsrapportage en extern Inspectietoezicht signaleerden we in 2016 2 scholen met een verhoogd risico op het gebied van onderwijskwaliteit. Zoals uit onderstaand overzicht blijkt is het aantal risicoscholen de laatste jaren sterk afgenomen:



Beide risicoscholen werken via een Op Koersplan, geïntegreerd in het jaarplan, aan het verbeteren van de opbrengsten van het onderwijs op school. Daarin wordt geïnvesteerd op verbetering van de onderwijskwaliteit door interventies mogelijk te maken op het gebied van het inhoudelijke traject. Scholen worden daarvoor gefaciliteerd op het gebied van formatieve inzet en begeleidingsmogelijkheden.



Van alle risicoscholen wordt verwacht dat de opbrengsten op het eind van het schooljaar voldoen aan de minimum eisen die de inspectie stelt aan scholen met eenzelfde leerlinggewicht. Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van het Op Koersplan/jaarplan en het behalen van de opdracht. Zij kiezen zelf hun ondersteuning hierbij. De monitoring gebeurt door de directeur OOK.

#### **De eindopbrengsten:**

- 18 scholen behaalden in 2016 eindopbrengsten die op of boven de ondergrens van de inspectie liggen;
- 7 scholen behaalden in 2016 eindopbrengsten die beneden de ondergrens lagen. Bij deze 7 scholen is een risicoanalyse gemaakt, waaruit 2 scholen een verbetertraject in gang hebben gezet via een Op Koersplan (zie: Risicoscholen Perspecto). Dat is een verbetering t.o.v. vorig jaar, waar 3 scholen als risicoschool werden aangemerkt.
- 1 school heeft ontheffing voor deelname aan een eindtoets, nl. onze SBO-school.
- Scholen van Perspecto zijn vrij in hun keuze voor een af te nemen, gekwalificeerde eindtoets. Scholen maken ook gebruik van die keuze. Dat betekent dat er geen algemeen gemiddelde meer kan worden gemaakt op scoreniveau voor de hele organisatie, immers, de normering van de eindtoetsen zijn verschillend en onvergelijkbaar.

#### **De tussenopbrengsten:**

De tussenopbrengsten zijn organisatiebreed vergeleken met de opbrengsten van de voorgaande twee jaren. Daarbij hanteren we de Perspecto 80%-norm. Daar waar 80% of meer van de scholen de beoogde opbrengsten hebben behaald (A, B of C-scores) wordt het vakje groen gekleurd. Daar waar de 80%-norm wel wordt gehaald, maar er een dalende lijn is te zien t.o.v. voorgaande jaren, kleurt het vakje ter attentie oranje.

Bij *technisch lezen* zijn de opbrengsten van voldoende tot goed niveau. Daarbij is zichtbaar dat de opbrengsten in de bovenbouwgroepen (6 t/m 8) onverminderd hoog zijn en op meer dan 80% van de scholen van A-niveau zijn.

*Begrijpend lezen* blijft in de middenbouwgroepen (5 en 6) een punt van aandacht. In de afgelopen jaren waren met name de opbrengsten in de bovenbouwgroepen reden tot aandacht. In het laatste jaar is er, naar aanleiding van de opgestelde analyses en de door de beleidsgroep OOK opgestelde aanbevelingen voor de didactiek van het begrijpend leesonderwijs, een verbetering opgetreden in de opbrengsten voor bovenbouw. Scholen kunnen binnen hun cluster nog meer in contact komen met elkaar, om daar waar de opbrengst van het begrijpend leesonderwijs goed is, kennis te nemen van hun didactische aanpak.

Bij het *spellingsonderwijs* NW (Niet-werkwoorden) is een terugval te signaleren in de groepen 4 en 6. Op 7 Perspectoscholen is er een mindere vaardigheidsgroei te zien, dan van de groep verwacht mag worden. Aan de betreffende directeuren wordt gevraagd om hierop een analyse te maken en daar waar nodig interventies te doen om het spellingsonderwijs aan te passen. Het spellingsonderwijs WW (werkwoorden) is in de groepen 8 van 7 Perspectoscholen niet van voldoende niveau. Ook hier moet een analyse door de school uitwijzen welke oorzaken dit heeft en welke interventies nodig zijn om tot verhoging van de opbrengsten te komen (zelfevaluatie).

*Woordenschat* kent in het afgelopen jaar over het algemeen voldoende opbrengsten. De mindere opbrengsten in groep 7 sluiten aan op de mindere opbrengsten van groep 6 in het voorgaande jaar. Ook hier is de aanbeveling om aan de hand van een grondige zelfevaluatie te komen tot een gerichte interventie.

Bij het onderwijs op het gebied van *rekenen en wiskunde* zijn er 6 scholen waar de opbrengsten van het rekenonderwijs beneden het te verwachten niveau liggen. Binnen Perspecto is te zien dat de rekenopbrengsten in groep 6 niet voldoende zijn.

De dalende curve in vaardigheidsgroei die zich in de laatste jaren aftekende zet zich met name in deze groep verder door. Een aantal scholen heeft verbeteractiviteiten opgenomen in het jaarplan. Een goede zelfevaluatie van het onderwijsaanbod (een enkele keer resulterend in de aanschaf van een nieuwe methode), een verruiming van de onderwijstijd voor rekenen en wiskunde in de bovenbouw of een herziening van de didactische aanpak, zijn hier voorbeelden van. In deze rapportage worden ook de opbrengsten voor *Taal en Rekenen voor kleuters* opgenomen. Bij 23 scholen zijn deze onverminderd goed in beide groepen. Op 2 Perspectoscholen is er aanleiding om deze opbrengsten nader te analyseren.

Overzicht van de tussenopbrengsten.

**Technisch lezen**

Toets	Afname	Groep	2013-2014	2014-2015	2015-2016
DMT 1	E	3			
	E	4			
	E	5			
	E	6			
	E	7			
	M	8			

**Begrijpend lezen**

Toets	Afname	Groep	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Bl lovs	E	3			
	E	4			
	M	5			
	M	6			
	M	7			
	M	8			

**Spelling niet ww**

Toets	Afname	Groep	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Sp lovs	E	3			
	E	4			
	E	5			
	E	6			
	E	7			
	M	8			

**Spelling ww**

Toets	Afname	Groep	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Sp lovs	E	3			
	E	4			
	E	5			
	E	6			
	E	7			
	M	8			

**Woordenschat**

Toets	Afname	Groep	2013-2014	2014-2015	2015-2016
WS lovs	E	3			
	E	4			
	E	5			
	E	6			
	E	7			
	E	8			

**Rekenen en wiskunde**

Toets	Afname	Groep	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Rw lovs	E	3			
	E	4			
	E	5			
	E	6			
	E	7			
	E	8			

**Taal voor kleuters**

Toets	Afname	Groep	2013-2014	2014-2015	2015-2016
TvK	E	1			
	E	2			

**Rekenen voor kleuters**

Toets	Afname	Groep	2013-2014	2014-2015	2015-2016
RvK	E	1			
	E	2			

## Hoofdstuk 2 Bestuur, identiteit en organisatieontwikkeling (BIO)

Binnen het domein bestuur, identiteit en organisatieontwikkeling vallen alle organisatieprocessen die te maken hebben met de interne en de externe ontwikkeling van onze organisatie.

### 2.1 Organizeontwikkeling: uitvoering geven aan het strategisch plan 'Ruimte voor het onderwijs van morgen'.

Eind 2014 hebben we ons strategisch plan "Ruimte voor het onderwijs van morgen" vastgesteld voor de periode 2015 – 2019. Daarbij zijn 6 speerpunten benoemd die in deze periode centraal staan.

#### *Speerpunt 1: brede talentontwikkeling*

Iedere school heeft in het schoolplan aandacht voor de bredere talentontwikkeling van de kinderen. In 2016 is de samenwerking met externe partners, die hier een belangrijke rol in spelen, verder geïntensiveerd. Hierdoor is er breed aandacht geweest voor bewegingsonderwijs in samenwerking met Hulst voor Elkaar, is er op verschillende scholen gebruik gemaakt van Impuls Muziekonderwijs, een initiatief waarbij voor drie jaren muziekonderwijs op de school wordt vormgegeven.

Zoals eerdere jaren is vrijwel op alle scholen met veel plezier en genoeg gebruik gemaakt van de Cultuurmenu's. Hierbij maken scholen keuzes in een breed aanbod van instrumenten om, met externe begeleiders, kinderen in de breedte kennis te laten maken met vormen van cultuur.

Door de samenwerking met de bibliotheek hebben veel Perspectoscholen een impuls kunnen geven aan het leesonderwijs en leesplezier van kinderen die zich daar verder in wilden bekwamen. Verder zijn er op diverse Perspectoscholen initiatieven waarin aandacht wordt gegeven aan creatieve en sportieve ontwikkelingen van kinderen, door samenwerking met partners in de nabijheid van de school.

#### *Speerpunt 2: Passend Onderwijs*

Centraal in de visie op Passend Onderwijs binnen Perspecto is dat we de kinderen zo veel als mogelijk thuisnabij onderwijs willen bieden. Daarvoor hebben we een zorgstructuur beschikbaar die erop gericht is om leerkrachten in staat te stellen zich te ontwikkelen om brede ondersteuning aan kinderen te bieden. Dus behalve dat we expertise in huis hebben die hands-on in de klas kan bijspringen, zijn we vooral in staat de leerkracht te ondersteunen om zelf kinderen te bieden wat ze nodig hebben.

Samen met de partners in het Samenwerkingsverband Zeeuws Vlaanderen wordt vorm gegeven aan de samenwerking om niet alleen de kinderen van de Perspecto scholen te ondersteunen maar ook om onderling kinderen een passende plek te bieden.

#### *Speerpunt 3: Professioneel en betrokken*

Onze professionals vormen de kern van Perspecto, zij maken het verschil voor de kinderen. Om hen in staat te stellen zich verder te ontwikkelen organiseren we ontmoetingen waarbij ze kennis en inspiratie opdoen. Met een hoge interactie realiseren we dat er veel praktische uitwisseling is. Er hebben in 2016 drie kenniscafés plaatsgevonden waarbij onderwerpen als Innovatie en ICT, Werken met Eindtoetsen en Intervisie voor Leerkrachten Onderbouw aan de orde zijn geweest. Deze bijeenkomsten worden goed bezocht en zeker zo goed gewaardeerd als het deelnemen aan cursussen en trainingen.

De samenwerking met de 3L-academie biedt medewerkers de mogelijkheid om zelf vorm te geven aan professionele ontwikkeling.

#### *Speerpunt 4: Plezier en ruimte*

In het strategisch plan is afgesproken dat schoolleiders integrale verantwoordelijkheid krijgen. Tijdens een tweedaagse werkbijeenkomst met directeuren en College van Bestuur is hier verder invulling aan gegeven.

In de jaarplannen van de scholen is aandacht voor de wijze waarop het primaire proces zich verder kan ontwikkelen.

Een belangrijk aandachtspunt blijft de werkdruk die medewerkers ervaren. We zijn er nog niet in geslaagd om met elkaar een goede balans te creëren.

De samenwerking met ouders krijgt vooral vorm op de scholen via de MR-en en op bestuursniveau met de GMR. Om het belang van die samenwerking en de onderlinge betrokkenheid te benadrukken krijgt de GMR een plaats in het bestuursverslag. In hoofdstuk 7 geeft de GMR een korte toelichting op de rol die zij speelt in de organisatie van Perspecto. Deze bijdrage wordt zeer gewaardeerd.

#### *Speerpunt 5: Samenwerking*

Samenwerking is een thema dat bij Perspecto op verschillende manieren inhoud wordt gegeven:

- a. Scholen van Perspecto weten elkaar te vinden. Het Directeurenberaad vormt een verbindende factor. Maar onze scholen weten ook de scholen buiten Perspecto te vinden. Dat heeft te maken met de samenwerking tussen de besturen.
- b. De schoolbesturen binnen Zeeuws Vlaanderen werken nauw samen. Zij hebben in 2016 het initiatief genomen om te onderzoeken op welke wijze die samenwerking verder ontwikkeld kan worden. De samenwerking tussen de schoolbesturen krijgt vorm in het BIOZ en daarnaast bij verschillende platformen.
- c. Voor de realisatie van Passend Onderwijs neemt Perspecto deel aan het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Zeeuws Vlaanderen en is voorzitter van het Dagelijks Bestuur. We werken hierin aan onze verantwoordelijkheid om kinderen een passende onderwijsplek te geven in een thuisnabije voorzieningstructuur. In 2016 waren er geen thuiszitters bij Perspecto.
- d. Voorzieningsplan Zeeuws Vlaanderen: in samenwerking met gemeenten, schoolbesturen en kinderopvangorganisaties worden in Zeeuws Vlaanderen afspraken gemaakt om tot toekomstbestendige onderwijsvoorzieningen te komen. Hierbij wordt zoveel als mogelijk gezamenlijk opgetrokken. Perspecto neemt deel aan de coördinatiegroep en twee gemeentelijke initiatieven, in Hulst en Terneuzen. Deze samenwerking heeft geleid tot de vorming van IKC's en startgroepen.
- e. Perspecto werkt op provinciaal niveau samen binnen de CPOZ: Coöperatie Primair Onderwijs Zeeland. Een samenwerking op het gebied van schoolbesturen en binnen de 3L Academie voor een gezamenlijke inkoop en organisatie van scholing.
- f. Perspecto is actief binnen Stuurgroep brede scholen Terneuzen en de LEA's in zowel Terneuzen als in Hulst (Lokaal educatieve agenda). Daarnaast wordt in het kader van het voorzieningsplan, IKC-ontwikkeling en onderwijskundige samenwerking intensief samengewerkt met o.a. kinderopvangorganisaties, peuterspeelzalen, voortgezet onderwijs, bibliotheek en andere maatschappelijke organisaties.

#### *Speerpunt 6: Innovatie*

Binnen Perspecto hebben we in 2016 een innovatie- en inspiratieplan opgesteld. Elk school besteedt in het jaarplan aandacht aan innovatie. Zij worden daarbij ondersteund door de medewerkers van BICT. Hieruit is het initiatief ontstaan van de vorming van een innovatiecentrum, een voorziening waarbij scholen de mogelijkheid krijgen gebruik te maken van nieuwe technologieën en deze te onderzoeken.

## 2.2 Bestuur (en toezicht)

Onderwijsgroep Perspecto is georganiseerd conform de Governance wetgeving. Er is een Raad van Toezicht (RvT) en een College van Bestuur.

Per 1 april heeft de toenmalige voorzitter College van Bestuur, dhr. Peter de Jonge, de organisatie verlaten. In de periode van maart tot aan augustus werd deze functie op interim-basis ingevuld door dhr. Stan van Alphen. Na een zorgvuldige sollicitatieprocedure die begeleid werd door een extern bureau is hij per 1 augustus 2016 benoemd als voorzitter College van Bestuur.

Eind 2015 is besloten om de werkwijze en structuur op het bestuurskantoor van Perspecto aan te passen. In 2016 heeft de transitie plaatsgevonden van een bedrijfsbureau naar een stafbureau. Doelstelling hierbij is dat het stafbureau ondersteunend en dienstverlenend is aan het CvB en de directeuren waarbij voorheen het bedrijfsbureau meer een sturende rol had.

### *College van Bestuur*

Het eenhoofdig College van Bestuur stimuleert en ontwikkelt beleid in samenwerking met het MT (de stafhoofden) en de directeurenraad. In 2016 heeft het uitvoering gegeven aan de zes speerpunten uit ons strategisch plan. Alle Perspectoscholen zijn met deze speerpunten volop aan de slag gegaan. Daarnaast is in samenwerking tussen bestuur en toezicht gekozen voor het sterker 'in control' zijn voor wat de interne bedrijfsprocessen betreft. Besloten is om daarom een 'controller' aan te stellen. Deze functie is opgenomen in het functiehuis van Perspecto en de vacature is ingevuld in juni 2016.

### *Stafbureau*

Hier zijn de beleidsterreinen: onderwijs, ondersteuning en kwaliteit (OOK), personeelszaken, financiën, facilitair en secretariaat vertegenwoordigd. De medewerkers op het stafbureau voeren in een gezamenlijke, collegiale verantwoordelijkheid de dienstverlening aan bestuur, de directeuren en de scholen uit.

### *Directeurenraad.*

Het bestuur vraagt advies aan de directeuren bij de beleidsontwikkeling. Daarnaast bespreekt ze in een professionele setting met de directeuren het opgestelde beleid en de afstemming over de wijze van uitvoering. Gezamenlijk worden hierover afspraken gemaakt. Daarbij dient de directeurenraad ter inspiratie, uitwisseling van ervaringen en delen van kennis. Eén dag in de maand komt de directeurenraad bij elkaar. In de ochtend is er een plenair gedeelte gericht op informatie-uitwisseling, advisering vanuit de clusters en afstemming over uitvoering van het beleid. In het middagedeelte is er ruimte voor de beleidsgroepen of themabijeenkomsten. De werkwijze op de dag van de directeurenraad heeft de betrokkenheid bij de bestuurlijke en bovenschoolse zaken vergroot.

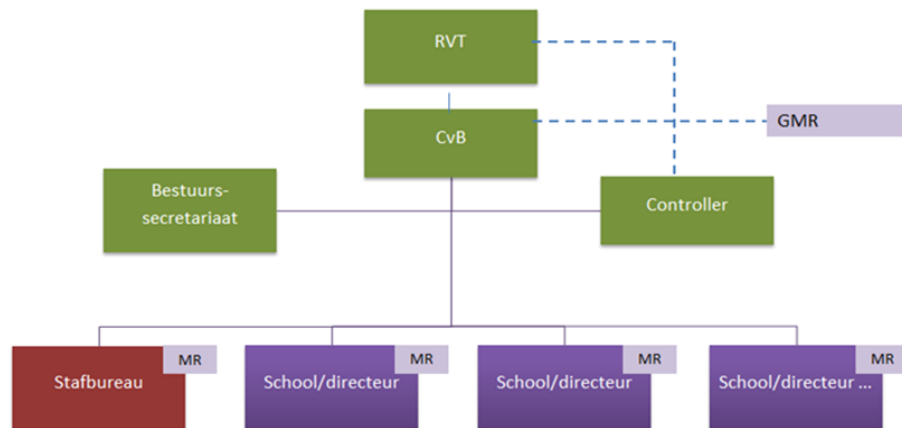
### *Directeurencarrousel*

Om te anticiperen op de krimp van de leerlingenaantallen in de regio heeft Perspecto een Sociaal Plan opgesteld om de formatie in balans te brengen met de personele middelen. Als gevolg daarvan stromen medewerkers vervroegd uit om gebruik te maken van pensioenregelingen. In 2016 stromen ook twee directeuren uit en voorzien wordt dat in 2017 nog eens 5 directeuren uitstromen.

Om de bezetting van de directies op scholen kwalitatief goed vorm te geven vanaf de zomervakantie in 2017 wordt verwacht dat het achtereenvolgens open stellen van vacatures van vrijkomende directeurenposities niet tot een gewenst resultaat zal leiden.

In overleg met de toezichhouders is besloten om een inventarisatie te doen van de ambities van scholen en directeuren om daarmee tot een nieuwe bezetting van de directorenposities te komen. Deze inventarisatie heeft in 2016 plaatsgevonden. De verdere uitwerking zal in 2017 zijn beslag krijgen.

### Organogram



## 2.3 Identiteit

### Bestuursidentiteitsplan

In 2016 is verder gewerkt vanuit het in 2015 vastgestelde bestuursidentiteitsplan. Vooral op de scholen is daar invulling aan gegeven. Een belangrijke ontwikkeling is geweest dat de twee autonoom functionerende identiteitscommissies RK-PC en Openbaar besloten hebben meer gezamenlijk op te trekken. Hierbij krijgt de informele samenwerking van de verschillende denominaties niet alleen op de scholen vorm maar ook op bestuursniveau. De beide identiteitscommissies blijven ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid betrokken bij de verschillende informele samenwerkingscholen van Perspecto.

### Informele samenwerkingsschool

De verschijningsvorm van de informele samenwerkingsschool is gebaseerd op de verschillende denominaties, maar is formeel gekoppeld aan òf openbaar onderwijs òf bijzonder onderwijs. Informele samenwerkingsscholen bieden aan alle geloofsovertuigingen, zonder onderscheid, de mogelijkheid om onderwijs te volgen.

Informele samenwerkingsscholen zijn te vinden in Biervliet, Sluiskil, Philippine, Sas van Gent, Terneuzen, Kloosterzande en Hulst.

### Identiteitscommissie

De identiteitscommissie geeft invulling aan zowel de bijzondere identiteit als het openbare karakter van het onderwijs. De identiteitscommissie heeft als taak zorg te dragen voor een breed draagvlak met betrekking tot ontwikkeling, evaluatie en besluitvorming op het gebied van de levensbeschouwelijke aspecten van het onderwijs. Meer in het algemeen gaat het om identiteitsaspecten bij en in:

- de missie, visie en strategie van de school
- het jaarplan en het jaarverslag van de school
- de schoolgids en het schoolplan van de school
- bij onderwijskundig of pedagogisch beleid
- bij het personeelsbeleid.

## 2.4 Klachtenprocedure

Perspecto heeft een klachtenprocedure. De verkorte versie daarvan is opgenomen in elke schoolgids van een Perspectoschool. De volledige procedure is vrij beschikbaar voor belangstellenden via de website: <http://www.onderwijsgroeperspecto.nl/home/regelingen/klachtenprocedure/>

In 2016 waren er 6 klachten van ouders/verzorgers (2015: 7 klachten) op verschillende scholen. Deze klachten zijn met desbetreffende scholen en ouders besproken en waar mogelijk tot tevredenheid afgehandeld.

*Basisschool de Vlaswiek te Koewacht over de startgroepen  
Kwaliteit van onderwijs en een antwoord op de weglek van leerlingen naar België*

Op 6 juni 2011 werd de subsidieregeling pilots startgroepen voor peuters gepubliceerd in de Staatscourant en korte tijd later kreeg basisschool De Vlaswiek goedkeuring om hier aan deel te nemen. Aan het proefproject werkten 30 scholen in Nederland mee. Doel ervan was om te onderzoeken of de leeromgeving van de basisschool peuters kan stimuleren in hun ontwikkeling en hoe een aangepast aanbod kan leiden tot een betere start in groep 3. Tevens moest er aandacht worden besteed aan het werken naar een integrale visie tussen school en kinderopvang. Inmiddels is het project positief geëvalueerd en worden er op veel plaatsen in het land soortgelijke initiatieven genomen.

Ook in Zeeuws Vlaanderen is de regeling het vliegwiel geweest om startgroepen in de grensstreek vorm te geven. De gesignaleerde doorstroming van vrijwel alle kinderen van startgroep naar groep 1-2 en vervolgens naar groep 3 betekent dat er een mogelijkheid is gevonden om de weglek van kinderen naar België in de grensdorpen tegen te gaan. Daarnaast wordt door ouders het kwalitatieve aspect van de startgroepen hoog gewaardeerd. Men is positief over de uitdagende leeromgeving, de laagdrempelige aansluiting op de basisschool en de positieve effecten op taal- en spraakontwikkeling van de kinderen.

Samen met de vorming van het Integraal Kindcentrum zijn er bij Onderwijsgroep Perspecto inmiddels een achttal scholen waar startgroepen onderdeel van het programma uitmaken. Tevens staat een aantal scholen in de startblokken om deze werkwijze in te voeren. Voor de financiering van de startgroepen geldt het uitgangspunt: 'vijf ochtenden halen en twee betalen'. Echter tot op heden is er alleen voor de middellange termijn via de fusiegelden mogelijkheid gevonden voor de bekostiging. Bij diverse politieke instanties is mede daarom de afgelopen tijd aangedrongen op de mogelijkheid in een structurele bekostiging voor deze vorm van opvang en peuterspeelzaalwerk te voorzien.



## Hoofdstuk 3 Personeel en Interne Organisatie (PIO)

### 3.1 Personeelsbeleid

#### *Reorganisatieplan en sociaal plan*

In het voortschrijdend Sociaal Plan 2014-2018 is een personele reductie van 57 fte opgenomen. Deze beoogde personele reductie kon worden gerealiseerd zonder gedwongen ontslagen. Dit houdt in dat in de periode tussen 1 augustus 2014 en 1 augustus 2017, 57 fte uitstromen en het Sociaal Plan m.i.v. 28 mei 2015 gesloten kon worden. Samen met de vakbonden kan teruggekeken worden op een succesvol Sociaal Plan.

#### *Formatie*

In overleg met alle geledingen is er voor gekozen om de inzet van de beschikbare financiële en personele middelen in te zetten op basis van werkbaarheid, solidariteit en kwaliteit. Om een gezonde organisatie te behouden, moet de verhouding tussen het leerlingenaantal en de formatieve inzet van personeel in balans zijn. Dit betekent dat een daling van de lumpsum-bekostiging direct invloed heeft op het aantal te formeren groepen, de facilitering van ontwikkelteams, bovenschoolse zorg, ondersteunend personeel, schooldirecties en de lesgevende component van de schooldirecties en de personele bezetting van het stafbureau. De streefformatie die Perspecto heeft geformuleerd voor de komende 4 jaar is beleidsmatig vastgelegd in het meerjarenbestuursformatieplan. De formatieve inzet vindt plaats binnen de vastgestelde functiecategorieën en is vastgelegd in het functiehuis.

#### *Benoeming en ontslag*

Om gedwongen ontslagen te vermijden, wordt zoveel mogelijk natuurlijk verloop benut om teruggang op te vangen. Het is dan ook mogelijk, dat openvallende vacatures in de loop van het schooljaar niet of niet volledig worden herbezet. Ook overplaatsing van een school met boventaligheid behoort in die situatie tot de mogelijkheden. Bovendien worden - waar mogelijk – medewerkers langer tijdelijk benoemd. Hiervoor worden de mogelijkheden voor de verschillende contractvormen die de CAO P&O biedt, benut.

- Min-max contracten
- Tijdelijke contracten t.b.v. vervanging

Om te kunnen voldoen aan de vervangingsbehoefte is tevens een gezamenlijke vervangingspool ingericht via TCOZ (Transfercentrum Onderwijs Zeeland). De Zeeuwse schoolbesturen voor het Primair Onderwijs werken in deze samen.

Bij de vraag of er sprake is van vacatureruimte en bij het aanbieden van vacatures hanteert de werkgever de onderstaande benoemings- of aanstellingsvolgorde:

- a. Werknemers die voor minder dan 35 % arbeidsongeschikt zijn verklaard door UWV waarbij aanpassing van het dienstverband nodig is
- b. Werknemers wiens functie in het RDDF is geplaatst
- c. Eigen wachtgelders in de zin van art 138, 2e lid WPO resp. art.132, 2<sup>e</sup> lid, WEC (aftrekposten bekostiging)
- d. Werknemers benoemd voor bepaalde tijd op grond van art 3.3 en aangesteld op grond van art 4.3 van de CAO-PO 2014-2015
- e. Deeltijders als bedoeld in art 2.5 van de CAO-PO 2014-2015
- f. Werknemers die het compensatieverlof willen sparen ten behoeve van spaarverlof (art 2.1, 8e lid, van de CAO-PO 2009)
- g. Werknemers die meer gewerkte uren willen compenseren in salaris (art 2.1, 9e lid, van de CAO-PO)

### *Beleid inzake uitkeringen/vergoedingen bij ontslag*

Perspecto hanteert werkgelegenheidsbeleid overeenkomstig de artikelen 10.2 en 10.3 van de geldende cao PO. Daarmee hebben de huidige personeelsleden een werkgelegenheidsgarantie. Indien die garantie in gevaar komt, wordt er overleg gevoerd met de vakbonden over een Sociaal Plan. Door dit beleid wordt instroom in ontslaguitkeringen optimaal voorkomen. Indien onverhoopt ontslag als gevolg van formatieve ontwikkelingen noodzakelijk is, wordt in samenspraak met de vakbonden een Sociaal Plan opgesteld dat in de eerste plaats zal zijn gericht op een transitie van 'werk naar werk'.

In geval van persoonsgebonden redenen van ontslag biedt Perspecto in alle gevallen ondersteuning aan betrokkene bij het vinden van een andere betrekking om op die manier zo veel als mogelijk instroom in ontslaguitkeringsregelingen te voorkomen. Als vergoeding voor deze ondersteuning wordt aansluiting gezocht bij de voorschriften zoals opgenomen in het reglement van het Participatiefonds.

In geval van persoonsgebonden redenen van ontslag, probeert Perspecto in alle gevallen allereerst om een ontslag met wederzijds goedvinden te realiseren. Dit bespaart tijd, energie en procedurekosten. In voorkomende gevallen zal worden getracht de hoogte van de ontslagvergoedingen te minimaliseren. Perspecto is zich bewust van de wettelijke bepalingen m.b.t. de transitievergoedingen. In alle gevallen is de wettelijk bepaalde transitievergoeding het plafond van de ontslagvergoeding

## 3.2 Ziekteverzuim

### *Doelstelling:*

We streven naar verlaging van het ziekteverzuim. In samenwerking met het Vervangingsfonds is het traject Plan V gestart. Met dit traject wordt beoogd het ziekteverzuimpercentage te verlagen en het ziekteverzuimbeleid te optimaliseren. Plan V duurt tot 1 mei 2018. Naast het sturen op laag ziekteverzuim is het initiatief opgestart om te komen tot een Gezondheidsbeleid/Vitaliteitsbeleid. Onderwijsgroep Perspecto wil een werkgever zijn die aan medewerkers een gezonde werkomgeving biedt zodat zij in staat zijn vitaal werkzaam te zijn en te blijven.

### *Resultaat:*

- a. Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van Perspecto (OP, OOP en DIR) over 2016 bedraagt 7,0%, dit is een daling van 0,7% ten opzichte van 2015. Oorzaak van het hoge verzuim is het langdurig verzuim: van het ziekteverzuim van 7% betreft ruim 85% langdurig verzuim. Uit het voorgaande blijkt ook dat het kortdurende en middellange verzuim dus relatief beperkt is. Vanaf augustus 2016 is een daling van het (met name langdurig) ziekteverzuim ingezet. Over de periode augustus tot en met december 2016 is het gemiddelde verzuimpercentage 5%. De impact van deze daling is beperkt zichtbaar in de cumulatieve cijfers van 2016.

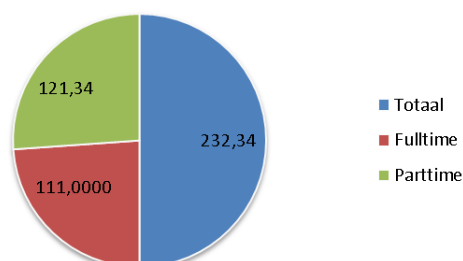
Kalenderjaar	Gemiddeld ZVP Perspecto	Landelijk gemiddelde VP OP
2014	7,5%	6,1%
2015	7,7%	6,4%
2016	7,0%	Nog niet bekend

### 3.3 Kengetallen per 31 december 2016

#### Medewerkers in dienst:

	fte	aantal
2014	241	309
2015	222	284
2016	232	297

Bezetting (wtf) per 31-12-2016

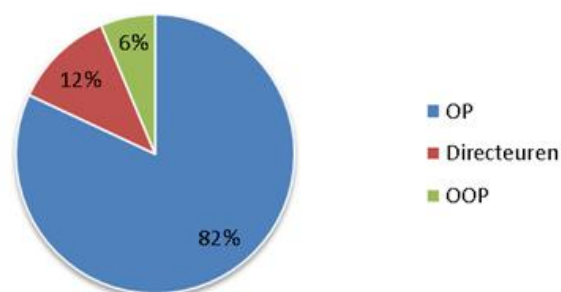


Toelichting: het aantal fte in dienst is toegenomen met 10 fte ten opzichte van 2015. Dat lijkt opmerkelijk zo kort na het sociaal plan van 2014, maar is verklaarbaar door twee ontwikkelingen. Enerzijds liggen de werkelijke leerlingaantallen voor de schooljaren 2015-2016 en 2016-2017 aanzienlijk hoger dan geprognosticeerd in 2014. Dit heeft geleid tot een aantal extra groepen en formatieve inzet. Anderzijds zijn door de invoering van de Wet Werk en Zekerheid per 1 juli 2015 de mogelijkheden voor kortdurende vervangingen, zonder langlopende verplichtingen aan te gaan, zeer beperkt geworden. Dit heeft geleid tot het besluit om in 2016 een flexibele schil van 10 FTE binnen de organisatie op te nemen ( de Vervangingspool OP). Deze flexibele schil maakt onderdeel uit van de formatie. Dit in tegenstelling tot het verleden waarbij gewerkt werd met invalkrachten, die buiten de formatie vielen.

#### Medewerkers per functiecategorie

	Directeuren		OP		OOP	
	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal
2014	28,8	30	195,6	249	14,7	28
2015	28,2	29	180	230	13,7	25
2016	27,2	28	190,4	242	14,8	27

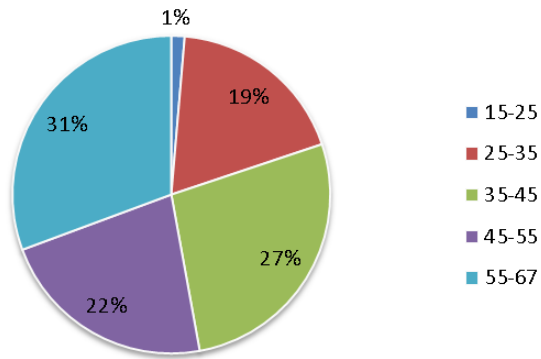
Medewerkers per functiecategorie 31-12-2016



Toelichting: Perspecto is een onderwijsorganisatie. Het personeelsbestand bestaat dan ook voor 82% uit onderwijzend personeel en voor 12% uit directie (op schoolniveau). Ondersteuning wordt geboden door 6% onderwijsondersteunend personeel, deels werkzaam op scholen en deels op het stafbureau voor de administratieve ondersteuning.

## Medewerkers per leeftijdscohort

### Medewerkers per leeftijdscategorie 31-12-2016



Toelichting: Perspecto streeft naar een evenwichtige leeftijdsopbouw van haar personeel. Door de recente reorganisatie (Sociaal Plan) enerzijds en door natuurlijk verloop anderzijds is de verdeling tussen de verschillende leeftijdsgroepen in balans.

## Hoofdstuk 4 Facilitaire zaken (FaZa)

### 4.1 Huisvesting

Onderwijsgroep Perspecto streeft er naar de gebouwen een veilig, verzorgd en sfeervol karakter te geven waar het voor kinderen, medewerkers, ouders en andere gebruikers goed toeven is. Basisvoorwaarde voor elk gebouw is vanzelfsprekend dat het een school faciliteert om er kwalitatief goed onderwijs te geven.

#### *Meerjarenplanning binnen- en buitenonderhoud*

De verantwoordelijkheid voor het buitenonderhoud is per 1 januari 2015 overgeheveld van gemeenten naar schoolbesturen. Dit betekent dat schoolbesturen vanaf dan verantwoordelijk zijn voor zowel het binnen- als het buitenonderhoud. Om dit financieel te onderbouwen heeft Perspecto vanaf 2015 de meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) volledig geactualiseerd.

De MJOP wordt voortaan jaarlijks geactualiseerd en ieder jaar wordt vastgesteld welke de toekomstige dotaties en onttrekkingen zijn aan onderhoudsvoorziening. Bij de planning van het binnen- en buitenonderhoud en het in stand houden van voorzieningen wordt rekening gehouden met de leerlingenkrimp en de daarbij behorende huisvestingsbehoefte en mogelijke leegstand. Dit alles is vastgelegd in het voorzieningenplan Perspecto en wordt jaarlijks, ter onderbouwing van de begroting geëvalueerd en vastgelegd.

De afdracht en verrekening voor binnen- en buitenonderhoud van brede scholen binnen de gemeente Terneuzen zijn niet opgenomen in de MJOP. Met de gemeente Terneuzen is afgesproken dat de afdracht is gebaseerd op de genormeerde materiële vergoedingen in de rijks bekostiging primair onderwijs. Peildatum voor elk kalenderjaar is de 1 oktobertelling van het voorgaande jaar. Overdracht van de genormeerde budgetten naar de gemeente vindt plaats in de verhouding:

- a. 100% voor buitenonderhoud
- b. 60% voor binnen onderhoud

Met de resterende 40% van het budget voor binnen onderhoud dekt Perspecto de uitgaven voor binnen onderhoud die de gemeente niet voor haar rekening neemt. De financiële consequenties hiervan zijn opgenomen in de meerjarenbegroting.

Op basis van het geactualiseerde MJOP en de afspraken met de gemeente Terneuzen is de onderhoudsvoorziening in het boekjaar 2015 herijkt. Jaarlijks wordt de voorziening op basis van de eerder genoemde afspraken geactualiseerd; zo ook in 2016.

#### *Overleg gemeenten*

Met de gemeenten Terneuzen en Hulst is periodiek bestuurlijk en ambtelijk overleg over het te voeren huisvestingsbeleid.

#### *Onderhoud en beheer*

De Perspecto-onderhoudsdienst bestaat uit 2 conciërges (1,86 FTE) die diverse noodzakelijke werkzaamheden op gebied van klein- en dagelijks onderhoud uitvoeren. Op diverse scholen nemen zij het groenonderhoud voor hun rekening en op alle scholen dragen zij zorg voor de jaarlijkse keuring van de speeltoestellen.

Het klein- en dagelijks onderhoud is dermate van omvang dat ondersteuning van een derde partij noodzakelijk is. Perspecto heeft hiervoor een jaarcontract met de storingsdienst van de stichting Curamus Hulst en werkt hierbij ook samen met de onderhoudsdienst van Kinderopvang Zeeuws-Vlaanderen. Deze diensten beschikken over gediplomeerde en

gecertificeerde personeelsleden, die op vakkundige wijze werkzaamheden kunnen uitvoeren. Deze samenwerking verloopt naar tevredenheid. Grootonderhoudswerkzaamheden worden jaarlijks onder verantwoording van de afdeling facilitair gebundeld en in concurrentie aangeboden.

#### *Leegstand en reductie van gebouwen*

Perspecto heeft een leegstand van 30 % van de beschikbare bruto-vloeroppervlakte. Leegstand vraagt om anticiperen op exploitatie- en onderhoudskosten. Een deel van de ruimtes wordt verhuurd aan derden. De revenuen hiervan worden in mindering gebracht op de exploitatie van de scholen.

Het gebouw van de voormalige kinderopvang Kiekeboe, Cloosterstraat 81, Kloosterzande, voorheen de opslagruimte van Perspecto is per 1 oktober 2016 verkocht .

#### *Nieuw- en verbouw*

Binnen de gemeente **Terneuzen** zijn in kalenderjaar 2016 de volgende speerpunten gerealiseerd:

- 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> fase verbouwing en aanpassing van basisschool Laureyn te Philippine;
- In overleg met collegabestuur Probaz en de gemeente Terneuzen is gezamenlijk het besluit genomen om een onderzoek te starten naar het opstellen van een Integraal HuisvestingsPlan (IHP) voor de hele gemeente. Voor alle participerende partijen houdt dit in dat de toekomstbestendigheid van alle onderwijsvoorzieningen in de gemeente geanalyseerd zullen worden. De focus ligt met name op de Rivierenbuurt, Hoek, Westdorpe en de oudere gebouwen. Tevens worden de mogelijkheden voor verdere IKC-ontwikkeling in het onderzoek meegenomen.

Tevens heeft de huisvestingsproblematiek i.v.m. groei van het aantal leerlingen van basisschool de Kameleon in Terneuzen de volle aandacht. De groei leidt tot ruimtegebrek. Er is overleg met collega bestuur Probaz om samen met de Oude Vaart te komen tot creatieve en passende oplossingen.

Binnen de gemeente **Hulst** is in 2016 het raadsbesluit genomen om een multifunctionele accommodatie te bouwen te St. Jansteen. Voornemen is om deze per 1 augustus 2018 te betrekken.

## 4.2 Contractbeheer

#### *Inkoopcontracten*

Er lopen langdurige inkoopcontracten met leveranciers voor:

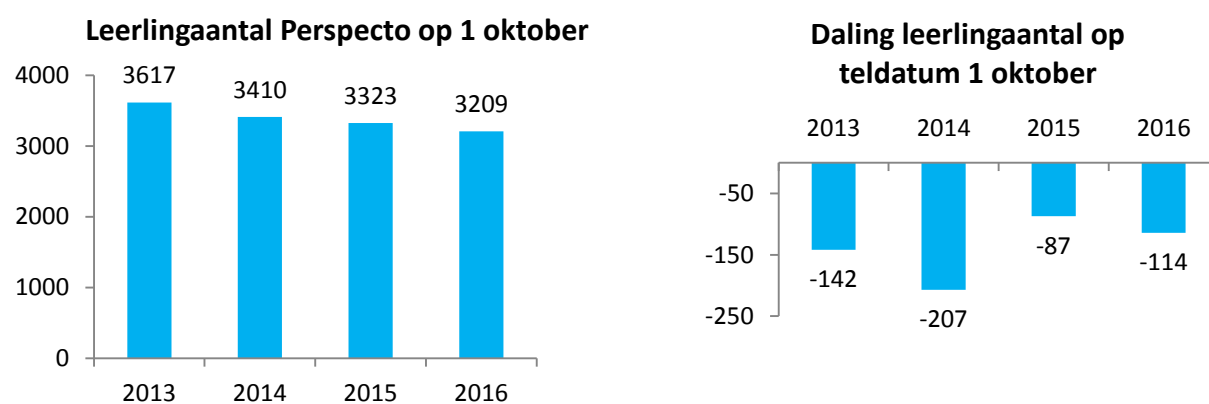
- Energie (gas, water, elektra)
- Verwarming en ventilatiesystemen
- Kopieerapparatuur
- Schoonmaak
- Glasvezelverbindingen
- Schilderwerk

#### *Europese aanbesteding schoonmaakcontract*

Per 1-9-2016 is middels een Europees aanbestedingstraject het schoonmaakcontract gegund. Het contract is voor een periode van 3 jaar afgesloten met een mogelijke verlenging van 4 optie jaren. Het nieuwe contract heeft geleid tot een aanzienlijke structurele kostenbesparing.

## Hoofdstuk 5 Financiën (FiZa)

De financiën zijn gebaseerd op de Rijksbijdragen n.a.v. de leerlingaantallen.



In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het financieel beleid van Perspecto en zijn de staat van baten en lasten en de balans opgenomen.

### 5.1 Staat van baten en lasten

In € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen OCW	20.299	19.892	20.610
Overige overheidsbijdragen- en subsidies	82	121	142
Overige baten	683	416	461
<b>Totaal baten</b>	<b>21.064</b>	<b>20.429</b>	<b>21.213</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	16.878	17.148	16.865
Afschrijvingslasten	614	612	1.309
Huisvestingslasten	1.601	1.537	1.687
Overige lasten	1.716	1.571	1.648
<b>Totaal lasten</b>	<b>20.809</b>	<b>20.868</b>	<b>21.509</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Financiële baten	71	85	86
Financiële lasten	-	-	-
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>71</b>	<b>85</b>	<b>86</b>
<b>Nettoresultaat</b>	<b>276</b>	<b>-354</b>	<b>-210</b>

Het jaar 2016 is afgesloten met een positief resultaat van € 276.000. Er werd een negatief resultaat van € 354.000 begroot. Er is derhalve sprake van een positieve afwijking van € 630.000. Er zijn twee belangrijke oorzaken die het resultaat beïnvloeden. Ten eerste is er sprake van fors hogere baten als gevolg van extra beschikbare gekomen middelen voor nieuwkomers/asielzoekers alsmede indexeringen van de reguliere rijksbijdragen. Ten tweede is er sprake van lagere personeelslasten als gevolg van een combinatie van factoren: lagere loonkosten en een onderbesteding van diverse budgetten binnen de overige personele lasten.

In onderstaande paragrafen wordt een verdere toelichting gegeven op het resultaat en op de oorzaken van de afwijking(en). Tevens wordt per post een analyse gemaakt van de verschillen tussen de realisatie 2016 en de begroting 2016.

## Baten

### Rijksbijdragen OCW

De rijksbijdragen bedragen € 20.299.00 ten opzichte van een begroot bedrag van € 19.892.000. De hogere baten ten opzichte van de begroting van € 407.000 worden uitgesplitst naar de volgende posten:

- Hogere inkomsten Personele Lumpsum van € 83.000 als gevolg van indexatie door het ministerie. Tevens is een aanvullende personele groei bekostiging ontvangen van € 34.000.
- Hogere inkomsten Personeels- & Arbeidsmarktbeleid van € 15.000,- als gevolg van indexatie door het ministerie.
- Hogere overige OCW subsidies van € 289.000. Deze hogere baten worden voor een groot deel veroorzaakt door baten als gevolg van de regeling maatwerk bekostiging asielzoekers/nieuwkomers. Op basis van deze nieuwe regeling is € 185.000 ontvangen welke niet was geraamd.  
Verder is er als gevolg van extra instroom voor eerste opvang vreemdelingen € 65.000 meer ontvangen dan begroot. In 2016 is er als gevolg van een bijstelling en indexatie van de fusiebekostiging € 25.000 meer ontvangen dan begroot. Het resterend verschil ad. € 14.000 positief is te verklaren door indexatie van de prestatiebox en impulsgebieden en extra ontvangen niet geoordeelde subsidies.
- De bijdragen samenwerkingsverbanden zijn in totaal € 14.000 lager dan begroot. Dit komt met name door lagere baten vanuit cluster 2 ad € 29.000. De baten vanuit het regionale Samenwerkingsverband PPOZ en cluster 1 zijn respectievelijk € 10.000 en € 5.000 hoger dan begroot.

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen bedragen € 82.000 ten opzichte van een begroting van € 121.000 wat een verschil betekent van € 39.000 negatief. Dit komt door dat de gemeentelijke bijdragen lager zijn dan begroot door een onvolledig beeld bij het opstellen van de begroting 2016. In de begroting 2017 is hier mee rekening gehouden.

### Overige baten

De overige baten bedragen € 683.000 ten opzichte van een begroting van € 416.000. Het positieve verschil van € 217.000,- wordt veroorzaakt door:

- Hogere ouderbijdrage en overblijvergoedingen van respectievelijk € 42.000 en € 77.000. Hier staan ook hogere lasten tegenover.
- Niet geraamde baten inzet A pool medewerkers bij andere besturen ad. € 12.000.
- Hogere overige baten van in totaal € 66.000.
- Niet geraamde overige inkomsten personeel ad € 37.000 als gevolg van ontvangen premierestituties.



- Lagere baten uit verhuur/medegebruik ad. € 15.000 als gevolg van een aantal verrekeningen uit eerdere jaren.
- Diverse verschillen over kleinere posten per saldo € 2.000 negatief.

## Lasten

### Personeelslasten

De personeelslasten bedragen € 16.878.000 ten opzichte van een begroting van € 17.147.000. De lagere lasten van € 270.000 worden veroorzaakt door:

- De lonen en salarissen zijn € 789.000 hoger dan begroot. Voor de analyse van dit verschil dienen de inkomsten vanuit het Vervangingsfonds (VF) en de inkomsten vanuit het UWV in mindering te worden gebracht op de lonen en salarissen. Door het VF en het UWV bekostigd personeel wordt niet begroot omdat vooraf niet in te schatten is wat de kosten hiervan zijn. De inkomsten voor vervangend personeel vanuit het VF en UWV zijn normaal gesproken nagenoeg gelijk aan de uitgaven voor die vervangingen en hebben daardoor geen gevolgen voor de exploitatie. Inclusief de ontvangen inkomsten VF en UWV van € 904.000 bedraagt het verschil tussen de werkelijke en begrote lonen en salarissen € 115.000 positief. Dit verschil is als volgt te verklaren:
  - Lagere reguliere loonkosten (inclusief dienstreizen) ad. € 75.000 vanwege diverse oorzaken, zoals: aanpassing van premies, niet begrote uitstroom van personeel en het later aanstellen van nieuw personeel.
  - Lagere loonkosten dan begroot als gevolg van aannames die in de begroting 2016 zijn gedaan ten aanzien van frictie- en onvoorziene kosten ad. € 110.000.
  - Niet begrote loonkosten t.l.v. subsidies ad. € 187.000, hier staan inkomsten tegenover.
  - Het saldo van loonkosten personeel t.l.v. het VF en UWV en de ontvangen uitkeringen bedraagt € 117.000 positief. Dit komt deels doordat niet al het personeel vervangen wordt waar via het UWV een uitkering voor wordt ontvangen. Daarnaast is er extern personeel ingehuurd, de kosten hiervan zijn opgenomen bij de overige personele lasten. Van het vervangingsfonds wordt ook hiervoor een vergoeding ontvangen.

De overige personele lasten zijn € 59.000 lager dan begroot. Omdat de doorbetaling van de ontvangen WGA/ERD uitkeringen hier wordt verantwoord dienen de ontvangen uitkeringen ad. € 96.000 eveneens hier te worden verantwoord. Per saldo betekent dit dat de overige personele lasten € 155.000 lager zijn dan begroot. Dit verschil wordt met name verklaard door de volgende afwijkingen:

#### *Positief:*

- Lagere professionalisering uitgaven schoolniveau en overig van resp. € 93.000 en € 102.000.
- Lagere uitgaven aan premies voor verzekeringskosten personeel ad. € 18.000.
- Lagere uitgaven aan de arbozorg en juridische ondersteuning van resp. € 16.000 en € 6.000.
- Lagere uitgaven voor welzijn/welbevinden personeel en TCOZ van resp. € 37.000 en € 7.000.
- Lagere overige personele uitgaven ad € 22.000.
- De vrijval van de personele voorzieningen jubilea ad € 21.000.

#### *Negatief:*

- Hogere inhuur externen voor € 42.000 met name vanwege de inhuur van een interim directeur op een school. Deze kosten zijn deels vergoed door het VF.
- Niet begrote uitkeringen outplacement/transitievergoedingen ad € 88.000. Als gevolg van gewijzigde wetgeving dient een werkgever bij ontslag na langdurige ziekte een transitievergoeding te betalen. Het kabinet werkt aan een voorstel om, met terugwerkende kracht, een compensatieregeling vast te stellen. In de cijfers is daar geen rekening mee gehouden.

- Het saldo ontvangen en door te betalen uitkeringen WGA/ERD bedraagt in 2016 € 10.000 negatief.
- Een aanvullende dotatie ten behoeve van de voorziening reorganisatie ad. € 25.000 in verband met de doorwerking van de cao PO 2016-2017 in de te betalen uitkeringen en RVU.

### Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn € 2.000 hoger dan begroot. In de afschrijvingslasten is het positieve boekresultaat ad. € 14.000 van de desinvesteringen, als gevolg van de verkoop van onroerend goed, verwerkt. Exclusief het boekresultaat zijn de afschrijvingslasten € 16.000 hoger dan begroot. Dit als gevolg van de uitwerking van:

- het impairment onderzoek als opgenomen in de jaarrekening 2015;
- de aanpassing van de afschrijvingstermijn ICT als opgenomen in de jaarrekening 2015;
- de in de jaarrekening 2015 benoemde en per 2016 gewijzigde systematiek, om nieuw aangeschafte activa af te schrijven vanaf de maand na aanschaf i.p.v. in het jaar na aanschaf.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bedragen € 1.602.000 ten opzichte van een begroting van € 1.537.000. Er is per saldo € 65.000 meer uitgegeven dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door:

- De afdracht voor onderhoud aan brede scholen is als gevolg van indexatie en extra gebruik € 8.000 hoger.
- Aan schoonmaakkosten is in 2015 € 53.000 meer uitgegeven dan begroot. Dit komt door ziekte van eigen schoonmaakpersoneel waardoor extra schoonmaakdiensten zijn ingehuurd en uitbreiding van werkzaamheden op diverse scholen. Een deel van deze kosten wordt doorbelast aan derden.
- Onder de overige huisvestingslasten wordt € 18.000 verantwoord vanwege verkoopkosten van onroerend goed en de afboeking van een aantal oude, niet inbare, vorderingen.
- Het resterende verschil van € 14.000 positief wordt veroorzaakt door kleinere verschillen op diverse posten.

### Overige instellingslasten

De overige instellingslasten bedragen € 1.716.000 ten opzichte van de begroting van € 1.571.000. De werkelijke lasten zijn derhalve € 145.000 hoger dan de begrote lasten. Dit wordt veroorzaakt door onderstaande afwijkingen:

- De lasten voor administratie- en beheerslasten zijn € 23.000 hoger dan begroot. Dit komt met name door hogere uitgaven voor deskundigenadvies, accountantskosten en repro van respectievelijk € 16.000, € 9.000 en € 39.000. Verder zijn de uitgaven voor het voorzieningsplan € 20.000 lager dan begroot. Het resterende verschil van € 21.000 is het saldo van kleinere over- en onderschrijdingen op diverse posten.
- In de categorie inventaris, apparatuur en leermiddelen is er sprake van een overschrijding van € 35.000. Dit wordt met name veroorzaakt door ICT kosten waar € 34.000 meer is uitgegeven dan begroot. De overschrijding op ICT betreft licentiekosten ad. € 25.000 en overige ICT kosten ad. € 9.000. De stijging van licentiekosten komt onder andere door het gebruik van digitale leeromgevingen waar tablets in bruikleen worden verkregen. Dit betekent dan weer dat er geen hardware wordt aangeschaft waardoor er geen afschrijvingslasten zijn. De overschrijding op de overige ICT uitgaven betreft met name arbeidskosten ten behoeve van ondersteuning / oplossen storingen etc. Het resterende verschil van € 1.000 negatief is het saldo van een aantal kleinere onder- en overschrijdingen.

- De begrote overige instellingslasten zijn in 2016 met een bedrag van € 87.000 overschreden. Dit betreft voor een belangrijk deel de uitgaven m.b.t. ouderbijdragen en tussenschoolse opvang van respectievelijk € 38.000 en € 50.000. Tegenover deze extra uitgaven staan ook hogere inkomsten welke onder de overige baten zijn verantwoord. De overige posten die binnen deze categorie vallen hebben een kleinere onder- dan wel overschrijding.

### Financiële baten en lasten

Als gevolg van een verdere daling van de rente in 2016 zijn de financiële baten over 2016 € 14.000 lager dan begroot. Naar verwachting zal de rentestand in de komende periode niet significant verbeteren.

## 5.2 Balans

In onderstaande tabel is de balans per 31 december 2016 en 31 december 2015 opgenomen. Waar de exploitatierekening de baten en lasten van een kalenderjaar laat zien, geeft de balans aan welke waarden (activa) er aan het begin en aan het eind van een kalenderjaar in een organisatie aanwezig zijn en waar deze vandaan komen (passiva). De balans laat de situatie per 31 december 2016 zien met als vergelijking de stand per 31 december 2015.

In € 1.000	31-12-2016	31-12-2015		31-12-2016	31-12-2015
<b>ACTIVA</b>			<b>PASSIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>					
<b>Materiele Vaste Activa</b>			<b>Eigen Vermogen</b>		
Gebouwen en Terreinen	1.018	1.233	Algemene reserve	7.774	7.590
Inventaris en apparatuur	1.709	2.045	Bestemmingsreserve publiek	-	-
Andere vaste bedrijfsmiddelen	603	659	Bestemmingsreserve privaat	218	126
	<b>3.330</b>	<b>3.937</b>		<b>7.992</b>	<b>7.716</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			<b>Voorzieningen</b>		
Effecten	1	1	Onderhoud	429	368
	<b>1</b>	<b>1</b>	Personeel	540	957
				<b>969</b>	<b>1.325</b>
<b>Wlottende activa</b>			<b>Wlottende passiva</b>		
<b>Vorderingen</b>			<b>Kortlopende schulden</b>		
Debiteuren	60	82	Crediteuren	251	211
Ministerie OCW	977	914	Belastingen en premies	813	1.047
Overige vorderingen	230	179	Overig kortlopende schulden/ overlopende passiva	926	774
	<b>1.267</b>	<b>1.175</b>		<b>1.990</b>	<b>2.032</b>
<b>Liquide Middelen</b>	<b>6.353</b>	<b>5.960</b>			
	<b>10.951</b>	<b>11.073</b>		<b>10.951</b>	<b>11.073</b>

## Vermogenspositie per 31 december 2016

Het eigen vermogen van Perspecto bedraagt ultimo 2016, na verwerking van het resultaat, € 7.992.000 tegenover een eigen vermogen van € 7.716.000 ultimo 2015. Het eigen vermogen is in 2016 toegenomen met het positieve exploitatieresultaat ad € 276.000.

## Activa

### Materiele Vaste Activa

De materiële vaste activa is met € 607.000 afgenomen ten opzichte van 2015. Er is derhalve meer afgeschreven dan geïnvesteerd. Gedurende 2016 is er voor € 196.000 geïnvesteerd in nieuwe activa. De investeringen zijn als volgt uit te splitsen:

- Inventaris en apparatuur € 7.000.
- Meubilair € 11.000.
- ICT € 77.000.
- Onderwijsleerpakket € 101.000.

Ten opzichte van 2015 is voor € 166.000 minder geïnvesteerd. Ook in boekjaar 2014 was er al aanzienlijk minder geïnvesteerd dan in het voorgaande jaar. Dit wordt mede veroorzaakt door eerdere sluiting en fusie van scholen waardoor er materialen zijn herverdeeld. Daarnaast zien we een ontwikkeling in lesmethodes waarbij een tablet in bruikleen wordt ontvangen waardoor er geen hardware wordt aangeschaft.

In 2016 is een eerste aanzet gedaan voor een meerjareninvesteringsplan welke is verwerkt in de meerjarenraming 2017-2021. Doel van dit plan is te komen tot een verantwoorde opbouw van activa en beheersbare afschrijvingslasten.

### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa betreft een borg.

## Vorderingen

De vorderingen bedragen € 1.267.000 en zijn ten opzichte van 2015 toegenomen met € 92.000. Ten opzichte van 2015 zijn de volgende posten van belang:

- De vordering op OCW is € 63.000 hoger dan in 2015 met name als gevolg van niet tijdige verwerking door DUO van subsidie aanvragen.
- Afwikkeling van een vordering op SPH van € 35.000.
- Een vordering op TCOZ in verband de afwikkeling A pool 2015 ad € 30.000.
- De afwikkeling van een aantal incidentele vorderingen, de Lage landen en KOVZ, van in totaal € 62.000.
- De jaarlijkse vordering op het Vervangingsfonds is € 40.000 hoger dan in 2015 vanwege niet tijdige verwerking van cases door het vervangingsfonds.
- De verzekeringspremie voor de IPAP 2017 ad. € 54.000 is vooruitbetaald.

## Liquide Middelen

De liquide middelen zijn per balansdatum toegenomen met € 393.000. De liquide middelen zijn opgebouwd uit de saldi van de betaalrekening, de schoolbankrekeningen en –kassen en de depositeorekening. De toename van de liquide middelen kan grotendeels toegeschreven worden aan het positieve resultaat in 2016.

## Passiva

### Eigen Vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en de bestemmingsreserves privaat. Aan de algemene reserve is in 2016 middels resultaat bestemming een bedrag van € 235.000 toegevoegd, zijnde het positieve resultaat 2016 verminderd met de toevoeging aan de bestemmingsreserve privaat.

Daarnaast is een bedrag ad. € 51.000 gemuteerd van de algemene reserve naar de reserve private middelen. In 2015 is een zelfde bedrag ten laste van de reserve private middelen gebracht vanwege de bijzondere waardevermindering van het pand in Kloosterzande (verlaging van de boekwaarde). Inmiddels is uit dossier onderzoek duidelijk geworden dat de hoogte van de algemene reserve per 31 december 2005 voldoende was om de bijzondere waarde vermindering ten laste van de algemene reserve te brengen. Dat is in de jaarrekening 2016 gecorrigeerd. De algemene reserve bedraagt ultimo 2015 € 7.774.000.

De bestemmingsreserve private middelen bestaat uit in het verleden privaat opgebouwde reserves en wordt jaarlijks gemuteerd met het saldo van de ouderbijdrage en de vervoerskosten. In 2016 betreft dit een positief bedrag van € 41.000. Tevens is de hiervoor benoemde mutatie van € 51.000 vanuit de algemene reserve toegevoegd. De reserve private middelen is daar door in 2016 gestegen met € 92.000 en bedraagt ultimo 2016 € 218.000.

### Voorzieningen

Bij Perspecto zijn er drie voorzieningen opgenomen. In totaal zijn de voorzieningen met € 355.000 afgenomen in 2016.

- *Voorziening jubilea.* Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van jubileumgratificaties. In 2016 is een bedrag van € 41.000 onttrokken aan de voorziening jubilea. Evenals in 2015 is het berekeningsmodel van de PO Raad gebruikt om de benodigde hoogte van de voorziening per ultimo 2016 te berekenen. De dotatie aan de voorziening is daar door bepaald op € 39.000.
- *Voorziening reorganisatie.* In 2014 is in overleg met de vakbonden een Sociaal Plan vastgesteld voor Perspecto. Als gevolg daarvan is de voorziening reorganisatie opgesteld met als doel de kosten van vrijwillig vertrek van personeel te voorzien gedurende de looptijd van het Sociaal Plan. De onttrekkingen aan de voorziening vinden plaats in de periode 2014-2017. Ten behoeve van de jaarrekening 2016 heeft een herrekening plaatsgevonden waarin de gevolgen, loonstijging van 5%, van de CAO PO 2016-2017 zijn meegenomen. Die stijging werkt door in de vergoedingen die in 2016 zijn uitgekeerd en in 2017 nog worden uitgekeerd. De in enkele gevallen af te dragen RVU aan de Belastingdienst stijgt daardoor ook. Geconcludeerd is dat de voorziening, om de begrote onttrekkingen in 2017 te kunnen dekken, eenmalig aangevuld dient te worden met € 25.000. In 2017 vinden ter afronding van het sociaal plan de laatste onttrekkingen plaats waarna de voorziening wordt opgeheven.
- *Voorziening groot onderhoud.* In 2015 zijn de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP) geactualiseerd en is er een nieuwe dotatie berekening gemaakt. In de begroting 2016 zijn die uitkomsten verwerkt. Ten behoeve van de nieuwe begrotingscyclus 2017-2021 heeft een herijking plaatsgevonden op basis waarvan de onttrekkingen en benodigde dotaties geactualiseerd zijn. Rekening houdend met de onttrekkingen en dotatie in 2016, respectievelijk € 313.000 en € 375.000 is de stand van de voorziening per ultimo 2016 voldoende. Het MJOP en de dotatieberekening worden jaarlijks geactualiseerd om tijdig te kunnen anticiperen op niet voorziene ontwikkelingen.

## Kortlopende schulden

De kortlopende schulden bedragen ultimo 2016 € 1.990.000 en zijn opgebouwd uit crediteuren (€ 251.000), belastingen en premies (€ 813.000) en overige kortlopende schulden (€ 926.000). Ten opzichte van 2015 is er een stijging van de crediteuren van € 40.000, een daling van de belastingen en premies van € 234.000 en een stijging van de overige kortlopende schulden van € 152.000 zichtbaar. De post crediteuren is gestegen in verband met de veranderde premieafdracht van het Vervangingsfonds en participatiefonds ten opzichte van 2015. Premies worden nu op factuurbasis achteraf betaald. Het verschil ten aanzien van de belastingen en premies is met name het gevolg van premiedalingen. Het verschil bij de overige kortlopende schulden is grotendeels te verklaren door de een toename van nog te besteden subsidies in 2016 ad € 105.000.

## 5.3 Kengetallen per balansdatum

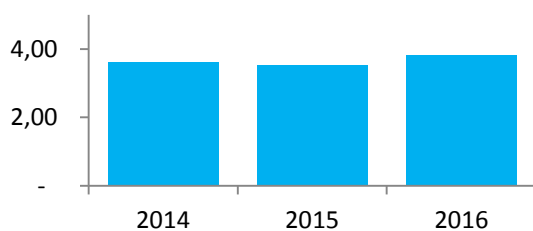
Vanuit bovenstaande staat van baten en lasten (5.1) en balans (5.2) kunnen een aantal kengetallen voor 2016 worden berekend. De kengetallen over de kalenderjaren 2014 en 2015 zijn, evenals de richtlijn van de inspectie, opgenomen als vergelijkende cijfers.

	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	Richtlijn inspectie
<b>Financiële positie</b>				
Liquiditeit	3,83	3,51	3.61	> 0.5
Solvabiliteit 1	72,98%	69,68%	66,50%	> 30%
Solvabiliteit 2	81,83%	81,65%	83,64%	>30%
Rentabiliteit	1,31%	-0,99%	-13,87%	>-3% <- 3%
Kapitalisatiefactor	47,11%	46,20%	50,46%	>35%
<b>Staat van baten en lasten</b>				
Personele lasten van totaal*	80,38%	78,41%	85,21%	80%-83%
Materiele lasten van totaal*	19,62%	21,59%	14,79%	17%-20%

## Liquiditeit

De liquiditeit drukt de verhouding uit tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. Het geeft aan in hoeverre de organisatie aan zijn betalingsverplichtingen op korte termijn kan voldoen. Voor een goede liquiditeit moet dit kengetal zich boven de 1,0 begeven. Op grond van dit uitgangspunt is sprake van voldoende liquiditeit. De liquiditeitspositie geeft de toestand per 31 december weer. Er is sprake van een momentopname.

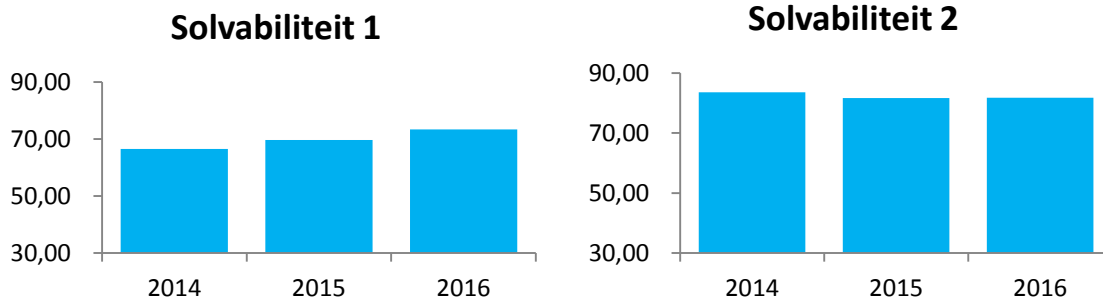
### Liquiditeit



Solvabiliteit (1)(eigen vermogen excl. voorzieningen/totale passiva)

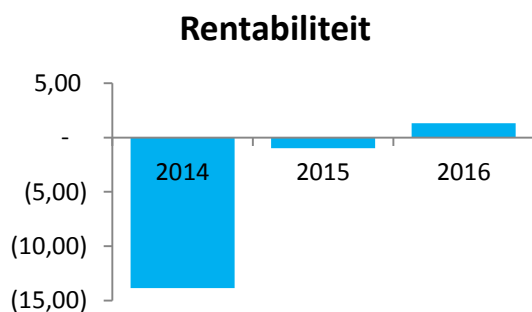
Solvabiliteit (2)(eigen vermogen incl. voorzieningen/totale passiva)

De solvabiliteit geeft de mate aan waarin het bestuur in staat is op langere termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De solvabiliteitspositie geeft de toestand op 31 december weer. Er is sprake van een momentopname. Zowel de solvabiliteit 1 als de solvabiliteit 2 is gestegen ten opzichte van 31 december 2015. De minimumnorm is om de solvabiliteit van de stichting boven de 30% te houden. Beide kengetallen liggen ruim boven de streefnorm.



### Rentabiliteit

De rentabiliteit drukt de verhouding uit tussen het resultaat en de baten. Er wordt hierbij gekeken hoe efficiënt er met de opbrengsten wordt omgegaan. De rentabiliteit geeft binnen de onderwijssector het resultaat weer van het budgetbeheer van een instelling: de mate waarin de baten en lasten met elkaar in evenwicht zijn. Uitgaande van de veronderstelling dat middelen daadwerkelijk aan onderwijs moeten worden besteed zou de rentabiliteit structureel dichtbij nul moeten uitkomen. Als gevolg van het positieve resultaat in 2016 is de rentabiliteit positief. In 2015 was de rentabiliteit, met name vanwege de extra afschrijvingslasten vanwege de O-meting van de activa en de aanpassing van de afschrijvingsperiode van de ICT, negatief. De streefnorm voor de rentabiliteit is vastgesteld tussen de -3% en 3%.

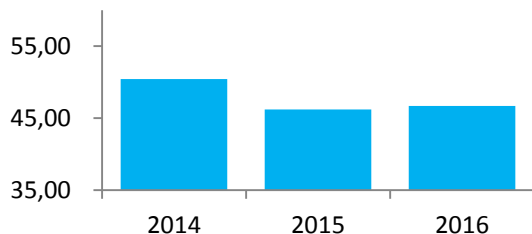


### Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor drukt de verhouding uit tussen het balanstotaal (-/- gebouwen en terreinen) en de opbrengsten (inclusief de financiële baten) en dient ter beoordeling van het vermogensbeheer. Een te hoge kapitalisatiefactor zou er op kunnen duiden dat een deel van het kapitaal niet of niet efficiënt wordt benut voor het vervullen van de taken. Er wordt rekening gehouden met de grootte van de instelling. Voor scholen in het PO zonder gebouwen en terreinen op de balans, adviseert de commissie Don een bovengrens van 35% voor de grote instellingen (jaarlijkse baten vanaf 8 miljoen) en 60% voor kleine instellingen (jaarlijkse baten tot 6 miljoen). De baten van Perspecto liggen op 21 miljoen wat een bovengrens van 35% betekent. De kapitalisatiefactor van 47,11% ligt boven deze grens en is ten opzichte van 2015 licht gestegen.

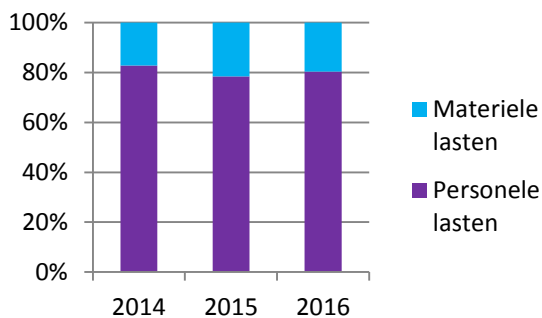
Hieruit valt te concluderen dat Perspecto over voldoende vermogen bezit. In onzekere tijden met krimp en bezuinigingen een geruststelling voor de continuïteit van de organisatie. Echter als gevolg van de krimp is een deel van dit vermogen mogelijk nodig om maatregelen te treffen teneinde ook naar de toekomst niet te maken te krijgen met structurele tekorten. Verlaging van de kapitalisatiefactor is voor Perspecto dan ook geen doel op zich.

### Kapitalisatiefactor



### Personele lasten

De personele lasten leggen in 2016 het grootste beslag op de totale lasten, te weten 80,38%. Het beleid van Perspecto is erop gericht om de personele lasten in lijn te houden met de landelijke normen. Een vergelijking met 2014 en 2015 is lastig. In 2014 is de eenmalige opbouw van de reorganisatievoorziening verwerkt waarvan de dotatie op de personeelslasten drukt. Exclusief die opbouw zou het percentage 83,86 % bedragen. In 2015 beïnvloeden de eenmalige hogere afschrijvingskosten de berekening. Wordt ook hier de berekening gecorrigeerd dan bedraagt het percentage van de personele lasten in 2015 81,14%. Hieruit valt te concluderen dat de personele lasten de laatste jaren verhoudingsgewijs zijn gedaald ten opzichte van de materiële lasten. Tevens blijkt hieruit dat zowel de personele als de materiële lasten zich bevinden binnen de landelijke richtlijnen.



### 5.4 Prestatiebox

In 2016 is een bedrag van € 341.000 ontvangen inzake de rijksbesteding Prestatiebox. De middelen ten behoeve van de professionalisering (zowel schoolleiders als leraren) zijn in 2016 ingezet via nascholing en schoolbegeleiding van zowel medewerkers als ook in teamverband. De gelden voor cultuureducatieve activiteiten zijn ingezet middels cultuurmenu's op alle scholen. De gelden voor opbrengstgericht werken zijn ingezet middels extra leermiddelen op scholen voor het taal- en rekenonderwijs als via formatieve inzet via Excellentie.



## 5.5 Treasury

In het treasurystatuut van Perspecto is het beleid met betrekking tot beleggen en belenen verwoord. De volgende aspecten komen in het statuut naar voren:

- Doelstelling treasuryfunctie
- Interne organisatie treasuryfunctie
- Informatievoorziening.

Treasury heeft bij Perspecto primair als doel het beheren van financiële risico's en secundair het maximaliseren van beleggingsopbrengsten respectievelijk het reduceren van financieringskosten. De primaire doelstelling van Perspecto is het werkzaam zijn op het gebied van het primair onderwijs. Als gevolg hiervan is het beleggen en financieren ondergeschikt en dienend aan de primaire doelstelling. De algehele doelstelling voor de treasuryfunctie bij Perspecto is dat deze de financiële continuïteit van de organisatie waarborgt.

Perspecto doet ingevolge het treasurystatuut ieder jaar verslag ten aanzien het beleid en de praktijk van beleggingen die met de publieke middelen worden uitgezet en van leningen die worden aangegaan.

In het verslagjaar 2015 en 2016 had Perspecto geen publieke middelen belegd. Deze risicomijdende invulling van de treasuryfunctie is conform het treasurystatuut. Een nadere toelichting op de liquide middelen van de stichting is terug te vinden in de jaarrekening 2016 (pagina 11).

Tevens was er in de verslagjaren 2015 en 2016 geen sprake van uitstaande leningen, per balansdatum noch gedurende het verslagjaar.

Perspecto heeft op basis van haar treasurystatuut rentederivaten uitgesloten en maakt derhalve ook in de praktijk geen gebruik van rentederivaten.

Tot slot heeft er zich in het verslagjaar geen liquiditeitsprobleem voorgedaan.

## 5.6 Continuïteitsparagraaf

### Kengetallen

	2016	2017	2018	2019
<b>Personele bezetting in FTE (per 31-12 van jaar)</b>				
Bestuur en directie	27,2	21,3	21,3	21,3
Onderwijzend personeel	190,4	187,3	184,6	182,6
Onderwijs ondersteunend personeel	14,8	13,6	13,3	13,0
<b>Leerlingaantallen (op 1-10 van jaar)</b>	3.209	3.080	2.998	2.928

### Toelichting op de kengetallen

De terugloop van het aantal leerlingen in Zeeuws-Vlaanderen en ook bij Perspecto is substantieel. Het leerlingenaantal van Perspecto daalt naar verwachting in de periode tot 2016-2019 met 281 leerlingen.

Medio 2017 stromen de laatste medewerkers uit conform het sociaal plan 2014-2017. Perspecto heeft daarmee geanticipeerd op de krimp en de personeelsformatie in evenwicht gebracht met de

streefformatie. Op basis van de leerlingenprognoses, die 2 keer per jaar worden geactualiseerd, wordt telkens de streefformatie aangepast en wordt gemonitord of die in lijn blijft met de leerling ontwikkeling. Mogelijk boventallig personeel wordt ondergebracht in het Transfercentrum Zeeland middels een vervangingspoolconstructie.

## Meerjarenbalans

In € 1.000	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVA</b>				
<b>Vaste Activa</b>				
Materiele vaste activa	3.330	3.154	2.957	2.789
Financiële vaste activa	1	1	1	1
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>3.331</b>	<b>3.155</b>	<b>2.958</b>	<b>2.790</b>
Vlottende activa	1.267	1.266	1.266	1.266
Liquide middelen	6.353	6.194	7.143	7.571
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>10.951</b>	<b>10.615</b>	<b>11.367</b>	<b>11.627</b>
<b>PASSIVA</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Algemene reserve	7.774	8.041	8.647	8.861
Bestemmingsreserve privaas	218	218	218	218
<b>Voorzieningen</b>	<b>969</b>	<b>367</b>	<b>513</b>	<b>559</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>1.990</b>	<b>1.989</b>	<b>1.989</b>	<b>1.989</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>10.951</b>	<b>10.615</b>	<b>11.367</b>	<b>11.627</b>

### Toelichting op de meerjarenbalans

De afgelopen 3 jaar hebben in het teken gestaan van het uitvoeren van het sociaal plan. Als gevolg van het sociaal plan beschikt Perspecto over een formatie die in lijn is met het aantal leerlingen. De leerlingenontwikkeling en de daaraan gekoppelde formatie blijft de hoogste aandacht houden en wordt minimaal 2 keer getoetst. Daarnaast moet er aandacht zijn om de materiële overschrijding terug te dringen. Deze wordt met name veroorzaakt door leegstand van schoolgebouwen en is in die zin moeilijk beïnvloedbaar. Door middel van een meerjaren investeringsplan is de opbouw en het verloop van (toekomstige) activa in beeld gebracht.

### Financieringsstructuur

Perspecto heeft de activa volledig gefinancierd met eigen vermogen. Er zijn geen langlopende leningen aangetrokken, waardoor de rentelast in de exploitatie zeer beperkt is. Voor de komende jaren wordt hierin geen verandering voorzien.

## Huisvestingsbeleid

In 2016 is het meerjarenonderhoudsplan herijkt. Tevens zijn met de gemeente Terneuzen de afspraken over het onderhoud van de 7 brede scholen geformaliseerd. Aandachtspunt blijft het terugdringen van de leegstand en de daarmee gepaard gaande exploitatielasten. Door de afspraken met de gemeente Terneuzen over de leegstand in de brede scholen en het nieuwe schoonmaakcontract zijn daarin de eerste belangrijke stappen gezet. In 2017 zal in de gemeente Terneuzen een integraal huisvestingsplan worden opgesteld. Daarin worden de solitaire scholen beoordeeld en scenario's ontwikkeld.

## Eigen vermogen en voorzieningen

De mutaties in de algemene reserve bestaan uit het exploitatieresultaat van de betreffende jaren. De voorzieningen bestaan ultimo 2016 voor een deel uit de voorziening reorganisatie. Deze zal in 2017 volledig worden uitgeput.

## Meerjaren exploitatie

In € 1.000	2016	2017	2018	2019
<b>BATEN</b>				
Rijksbijdragen	20.299	19.619	18.961	18.189
Overige overheidsbijdragen	82	73	73	73
Overige baten	633	348	348	348
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>21.014</b>	<b>20.040</b>	<b>19.382</b>	<b>18.610</b>
<b>LASTEN</b>				
Personeelslasten	16.878	16.131	15.468	15.189
Afschrijvingen	614	511	482	419
Huisvestingslasten	1.601	1.479	1.348	1.349
Overige lasten	1.716	1.722	1.547	1.508
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>20.809</b>	<b>19.843</b>	<b>18.845</b>	<b>18.465</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>231</b>	<b>197</b>	<b>537</b>	<b>145</b>
Financiële baten en lasten	71	70	70	70
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>276</b>	<b>267</b>	<b>607</b>	<b>215</b>

## Toelichting op de meerjaren exploitatie

De meerjaren exploitatie is gebaseerd op de begroting 2017 en meerjarenraming 2018-2021. Deze laat een positief resultaat zien voor 2017 tot en met 2019.

In de begroting zijn gefaseerde bezuinigingen opgenomen om toekomstige exploitatietekorten beheersbaar te houden. De bezuinigingen zijn verdeeld over de personele en materiële uitgaven. Voor wat betreft de personele uitgaven zijn onder andere bezuinigingsmaatregelen ingecalculeerd ten aanzien van de (overige) personele uitgaven en het eigen risico dragerschap. Ten aanzien van de materiële uitgaven moeten bezuinigingen onder andere worden gerealiseerd door een aangescherpt inkoopbeleid en nieuwe aanbestedingen na 2018.

Voor de langere termijn zullen scenario's worden ontwikkeld om toekomstige effecten, zoals het verdwijnen van de fusiecompensatie middelen, beheersbaar te houden. Tenslotte vindt voor zowel Terneuzen als Hulst, in samenwerking met de gemeenten, collega besturen en partnerorganisaties, de nadere uitwerking van een voorzieningenplan plaats.

**Conclusie:**

De financiële positie van Perspecto blijft de komende jaren naar verwachting stabiel en gezond. De grootste krimp is opgevangen door uitvoering van het sociaal plan waarbij de formatie in lijn met de dalende leerlingaantallen is gebracht. De exploitatie voor de komende jaren vertoont positieve en beheersbare resultaten.

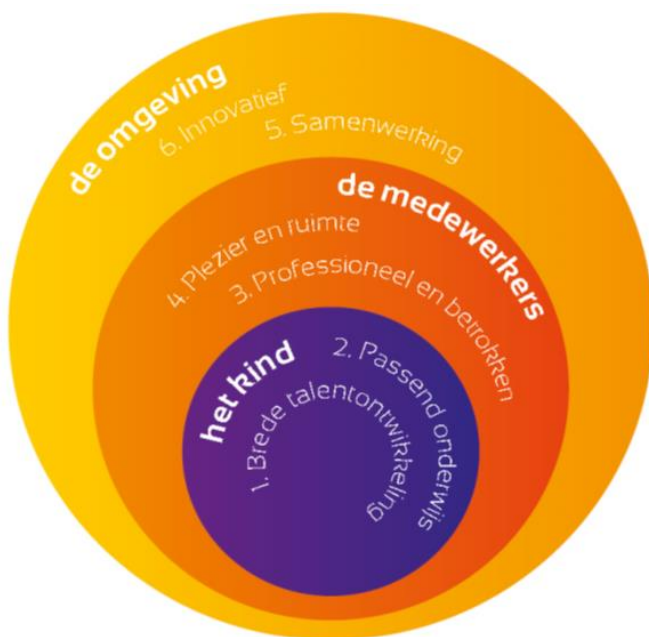
In de risicoparagraaf, die onderdeel uitmaakt van hoofdstuk 6, worden mogelijke risico's beschreven welke van invloed kunnen zijn op toekomstige resultaten.

## Hoofdstuk 6 Toekomstparagraaf

### 6.1 Toekomstige ontwikkelingen

De demografische ontwikkelingen in Zeeuws Vlaanderen blijven ook in de toekomst hun stempel drukken op de regio. Perspecto heeft daar, net als andere primaire onderwijsorganisaties, als eerste mee te maken omdat het vooral merkbaar is in de teruglopende leerlingaantallen. De verschillende onderwijsbesturen in Zeeuws Vlaanderen hebben, samen met de kinderopvang en gemeenten, enige jaren geleden besloten om samen te werken om deze ontwikkelingen te benutten voor onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering.

Dat betekent dat we onverminderd samenwerken met partners binnen het Voorzieningenplan 'Op Weg' waarbij zoveel als mogelijk met collega-schoolbesturen, kinderopvangpartners en gemeenten naar toekomstbestendige en kwalitatieve goede oplossingen gezocht wordt voor het primair onderwijs in de regio. Dat zal leiden tot intensieve samenwerking tussen scholen, vorming van IKC's en mogelijk in een enkele situatie tot het sluiten van een school wanneer bestendigheid of kwaliteit niet gerealiseerd kan worden.



Ook de komende jaren laten we ons leiden door de zes speerpunten die we hebben vastgelegd in ons strategisch plan 2015-19:

- Het primaire proces en de kwaliteit van het onderwijs: doorgaan met de trajecten die inmiddels gestart zijn, zoals de brede talentontwikkeling van kinderen. Denk daarbij aan bijvoorbeeld projecten met partners op het gebied van muziek, sport, spel. Er zal aandacht geschonken gaan worden aan het integreren van cultuureducatie in het onderwijscurriculum en oriëntatie op techniekonderwijs.
- Binnen het passend onderwijs gaan we door op de ingeslagen weg van handelingsgericht werken en excellentiebeleid. We stemmen het beleid bovenschoolse ondersteuning van Perspecto verder af op het beleid van Passend Onderwijs in Zeeuws-Vlaanderen.
- De professionaliseringsbudgetten verder inzetten voor de ontwikkeling van onze medewerkers middels het opzetten van leernetwerken en het verder versterken van didactische en pedagogische vaardigheden op een wijze die past binnen het nieuwe inspectiekader.
- Als goed werkgever gaan we verder met de ontwikkeling van integraal personeelsbeleid. Daarbij besteden we onder meer aandacht aan de werkdruk zoals die ervaren wordt door onze medewerkers en de leiderschapsontwikkeling van onze directeurs.

- We werken intensief samen met de partners van de kinderopvang en de gemeenten om de IKC-ontwikkelingen voort te zetten. We leren van eerdere ervaringen en kennis wordt gedeeld. Daarnaast worden samen met de kinderopvang startgroepen gecreëerd om het voor ouders aantrekkelijker te maken hun kinderen in onze grensstreek naar school te laten gaan in plaats van ze in België onder te brengen.
- We willen een aantrekkelijke en innovatieve partner voor ouders blijven. Dus besteden we aandacht aan het ontwikkelen van ICT-vaardigheden van de kinderen en medewerkers. Ook zullen we ons blijven richten op nieuwe ontwikkelingen voor het toekomstige onderwijs.

## 6.2 Risico-inventarisatie en –beheersing

### *Risicobeheersing*

Basis voor risicobeheersing is een tijdige monitoring van ontwikkeling. Middels een Planning & Control-cyclus (P&C-cyclus) vindt een beheersing van de risico's plaats waardoor, indien noodzakelijk, tijdig ingegrepen kan worden. In periodieke integrale managementrapportages worden gedurende het jaar de geformuleerde doelstellingen gevolgd en waar nodig bijgesteld. Per beleidsdomein worden kernindicatoren en eventuele risico's gerapporteerd. Tevens worden de resultaten van eerder ingezette acties gerapporteerd en wordt verslag gedaan van voorgenomen acties. Het College van Bestuur bespreekt de managementrapportage met de Raad van Toezicht. Daarnaast maken onder andere ook het opstellen van een meerjarenbegroting en een meerjarenformatieplanning onderdeel uit van de P&C-cyclus.

Perspecto heeft een risicoanalyse en –beheersing opgesteld met daarin een beschrijving van:

- De risico's en onzekerheden met belangrijke 'impact' in het afgelopen boekjaar en de gevolgen daarvan op de onderwijsinstelling.
- De bereidheid om de voornaamste risico's en onzekerheden al dan niet af te dekken (de zogenoemde risicobereidheid).
- De getroffen beheersingsmaatregelen inzake deze voornaamste risico's en onzekerheden.
- De verwachte 'impact' op de resultaten en/of financiële positie indien één of meer van deze voornaamste risico's of onzekerheden zich zouden voordoen.
- De verbeteringen in het systeem van risicomanagement die zijn of worden aangebracht.

De risicoanalyse en –beheersing is als *bijlage 2* opgenomen bij dit bestuursverslag 2016. Onderstaand worden een aantal aspecten nader toegelicht. Genoemd document zal als dynamisch document periodiek bij de integrale management rapportage worden geactualiseerd.

### *Krimp aantal leerlingen en prognose van het aantal leerlingen*

In de periode 2016 – 2021 zal naar verwachting het aantal leerlingen afnemen van 3.209 tot 2.817 in 2021. Dit is een afname van in totaal 392 leerlingen en een totale krimp van 12%. Twee maal per jaar wordt er een prognose van het aantal leerlingen opgesteld door Perspecto. De ervaring leert dat de prognose betrouwbaar is, maar desondanks treden er door onvoorziene en niet beïnvloedbare ontwikkelingen relatief kleine verschillen op tussen prognose en realisatie. Veiligheidshalve worden de leerlingaantallen dan ook verminderd met 1% in de meerjarenbegroting en in het bestuur formatieplan. Door de krimp ontstaat ook een situatie van afnemende baten, en omdat baten en lasten in evenwicht moeten zijn, leidt dat in vele gevallen ook tot een afnemende formatie. Naast een betrouwbare prognose is dus van belang dat de personele verplichtingen die worden aangegaan structureel betaalbaar blijven. Dat wordt ondervangen in het begrotingsproces en het proces dat leidt tot het bestuursformatieplan.

### *Personeel*

De personeelskosten vormen het grootste deel van de totale lasten van Onderwijsgroep Perspecto. Derhalve is zoals hierboven beschreven een adequate personeelsplanning van groot belang om het risico op een personele bezetting die niet aansluit op de financiële mogelijkheden en de gewenste personele inzet in de hand te houden.

Daarnaast loopt een organisatie andere personele risico's zoals vervangingskosten door ziekte en ziekte van werknemers, al dan niet langdurig en structureel van aard. Middels verzekeringen kunnen deze risico's beperkt worden. Perspecto heeft deze risico's afgedekt door herverzekering van het risico op Gedeeltelijke arbeids(on)geschiktheid (WGA) en door herverzekering van de vervangingskosten door aansluiting bij het Vervangingsfonds.

Daarnaast loopt een organisatie ook andere personele risico's zoals arbeidsconflicten en onverwacht verloop van personeel. Deze situaties kunnen impact hebben op een het personeel van Perspecto, op de kwaliteit van onderwijs en/of het imago van een school. Perspecto neemt dan ook maatregelen in haar personeelsbeleid om deze risico's zo veel als mogelijk te beperken.

### *Onderwijskwaliteit*

Hoewel de kwaliteit van de Perspectoscholen in overwegende mate goed is te noemen, wordt er zeer scherp op de onderwijsontwikkeling en resultaten gestuurd teneinde onderwijskwaliteit te bewaken. Naast het monitoren van de onderwijsopbrengsten in termen als cijfers, toetsen wij middels halfjaarlijkse evaluaties de kwaliteit op onze scholen. Het vakmanschap van directeuren en leerkrachten is het belangrijkste middel om risico's op het gebied van onderwijskwaliteit te beperken. Scholen ontwikkelen daarvoor de competentie om via een adequate zelfevaluatie de kwaliteit van het onderwijs op de eigen school te bewaken. Dit vakmanschap dient op peil te worden gehouden en verdient extra aandacht in de professionalisering. Dit is een van de speerpunten in het strategisch plan.

### *Onvoorspelbare overheid en dus onvoorspelbare ontwikkeling bekostiging*

De laatste jaren is meermalen gebleken dat het gedrag van de rijksoverheid op het gebied van bekostiging van het onderwijs alsmede de eisen die aan onderwijs worden gesteld lastig zijn te voorspellen. Dit maakt het op langere termijn prognosticeren van de baten van Onderwijsgroep Perspecto niet eenvoudiger. Uiteraard zijn wij blij met de middelen die er de afgelopen jaren als gevolg van de diverse akkoorden beschikbaar zijn gekomen en nog zullen komen. Aan de andere kant maakt het gebrek aan inzicht met betrekking tot toekomstige, structurele, wijzigingen in de bekostiging het lastig om de mogelijkheden voor de toekomst in het juiste perspectief te plaatsen.

Wij trachten de risico's op dit gebied zo veel mogelijk te beheersen door optimaal geïnformeerd te blijven via de belangenorganisaties/netwerk en in onze meerjarenraming alleen uit te gaan van structureel beschikbare middelen.

### *Passend onderwijs*

Passend onderwijs is ingevoerd per 1 augustus 2014. Door de invoering van Passend Onderwijs wordt de reguliere basisschool geacht meer zorg te bieden aan alle leerlingen. Dat betekent ook minder verwijzen naar scholen voor speciaal onderwijs en de kinderen die extra zorg nodig hebben, die zorg te bieden op de eigen school. Om die reden is het noodzakelijk extra te investeren in de kwaliteit van het onderwijs en (inzet) van medewerkers. Dat wordt voor een belangrijk deel bekostigd door de middelen die vanuit het Regionaal Samenwerkingsverband Passend Onderwijs worden ontvangen.

De bekostiging die daarvoor wordt ontvangen is, met name in meerjarenperspectief, onzeker en aan wijzigingen onderhevig. Via de P&C-cyclus wordt de ontwikkeling van de beschikbare budgetten gemonitord zodat waar nodig kan worden bijgestuurd om het risico te beperken.

Een van de elementen die invloed hebben op de middelen die vanuit het samenwerkingsverband worden ontvangen is het verwijzingspercentage naar het speciaal basisonderwijs (SBO). Perspecto evalueert periodiek de mate waarin wordt verwezen en de oorzaken van de ontwikkeling daarvan. Dit enerzijds om passend en kwalitatief goed onderwijs aan te kunnen blijven bieden en anderzijds om de financiële impact te kunnen beoordelen.



In haar strategisch plan 2015-19 heeft Onderwijsgroep Perspecto de ambitie uitgesproken om een innovatieve organisatie te zijn die nieuwe (technologische) ontwikkelingen een plaats geeft in haar onderwijs. Onderstaand het verhaal van hoe twee scholen dat vertaald hebben naar hun onderwijs:

### *Basisschool Op Weg te Hoek*

Tijdens onze studiedag in juni 2015 hebben we besloten om in lijn met ons schoolplan 2015-2019 ICT nog prominenter op de agenda te zetten. Eerst en vooral vroegen we ons af: wat willen we bereiken?

- We willen nog beter onderwijs op maat aan onze leerlingen kunnen bieden, waarbij ICT een uitstekende uitvoeringsvorm kan zijn.
- We willen het onderwijs nog aantrekkelijker maken voor onze leerlingen en leerkrachten.
- We willen nog beter aansluiten bij de belevingswereld van onze leerlingen en de maatschappelijke technologische ontwikkelingen.

In nauwe samenwerking met de bovenschoolse ICT-er Teun Driessen (BICT) hebben we na een oriënterend overleg met BICT besloten een voorlichtingsbijeenkomst van Snappet te bezoeken. Na deze bijeenkomst bleek er voldoende draagvlak om ons verder te oriënteren op Snappet. Vervolgens brachten directeur Hans Radt, Teun Driessen en de leerkrachten van de groepen 5 tot en met 8 een bezoek aan twee andere Perspecto-scholen om de werkwijze met Snappet in de praktijk te zien. Beide scholen (De Stelle/ Zeemeeuw en de Irisschool) lieten twee verschillende, maar zeer positieve indrukken achter bij ons. We kwamen enthousiast terug op school en hebben onze collega's ingelicht.

We namen het besluit om in de periode mei 2016 tot aan de grote vakantie deel te nemen aan een pilot in de groepen 6 t/m 8. Na deze pilot waren beide groepsleerkrachten nog steeds enthousiast.

Yanaika Dhont groepsleerkracht van groep 5 en 6:

*"Snappet is een ideaal "leermiddel" om de motivatie, betrokkenheid en resultaten van de leerlingen te vergroten. De leerlingen kunnen d.m.v. hun eigen leerdoelen veel gericht werken en de instructies van de leerkracht zijn meer proces gericht en veel effectiever".*

Coen Kaijser groepsleerkracht van groep 7 en 8 onderschrijft deze mening en voegt er aan toe:

*"Door middel van Snappet kom ik nu nog meer toe aan de onderwijsbehoeften van elke leerling. Kinderen worden beter betrokken bij het eigen onderwijsleerproces en door de directe feedback vanuit Snappet kan je heel interactief met leerlingen op hun eigen niveau werken en daarin verdiepen of remediëren. Voor mij, maar vooral voor de kinderen is Snappet tot nu toe van echte meerwaarde geweest, gezien de verbeterde resultaten."*

Inmiddels bevalt het werken met Snappet zo goed dat we in januari 2017 ook groep 4 hebben gekoppeld aan Snappet. Daarnaast hebben we al werkende I pads een gerichte en verantwoorde plaats gegeven in de groepen 1 t/m 3.

Na ruim anderhalf jaar heeft het team van Op Weg samen met BICT-er Teun de eerder gestelde doelstellingen bereikt. ICT wordt heel gericht en verantwoord ingezet en Snappet sluit heel goed aan bij ons onderwijsconcept, dat gebaseerd is op handelings- en opbrengst gericht werken. Vanzelfsprekend blijven we het proces nauwlettend volgen en komen we elke 2 – 3 maanden bijeen om te evalueren.



*Foto Op Weg*



*Foto De Schakel*

### *Basisschool De Schakel te Vogelwaarde*

Ook op basisschool De Schakel hebben we nagedacht over hoe ICT leraren kan ondersteunen om te differentiëren zodat het onderwijs aansluit op de behoeften van de kinderen.

Dat ging bij basisschool de Schakel gepaard met een periode van experimenteren. Na een periode van uitproberen is gekozen voor het “half geleid” in 2-tallen werken aan de computer. De leerkracht heeft in deze werkwijze een hele andere rol; namelijk die van coach en begeleider. Het begint in de groep met een introductie van een thema door de leerkracht. Samen met de leerlingen worden sub onderwerpen gekozen, die in 2-tallen worden uitgewerkt. Via een stappenplan verzamelen de leerlingen gegevens verzamelen en die informatie verwerken tot een werkstuk. Daarna vinden presentaties plaats. Doel hiervan is leren presenteren en het delen van de kennis en informatie met medeleerlingen.

Zeer recent is ook gestart met een zogenaamde “interactieve les met ICT” . Met de laptops in de klas werken de leerlingen in 2 tallen aan een opdracht. De laptops hebben allemaal een verbinding met het digibord. Ieder groepje levert zijn/haar bijdrage en op het bord is dit onmiddellijk te zien. Daarop kan weer worden gereageerd. Zo wordt onderwijs echt actief en interactief!

## Hoofdstuk 7 Medezeggenschap en toezichthouder

### 7.1 GMR: verslag 2016

#### *Opzet van de (P)GMR vergaderingen*

Naast de GMR vergaderingen, waarin de oudergeleding en de personeelsgeleding gezamenlijk vergaderen, vergadert de personeelsgeleding ook apart; dit zijn de PGMR vergaderingen. Wat besproken is in de PGMR vergaderingen komt altijd terug in de GMR vergaderingen, zodat de oudergeleding volledig geïnformeerd wordt en kan meedenken. Op deze manier kan er een gefundeerd GMR standpunt worden ontwikkeld. De status van de agendapunten voor de (P)GMR kunnen variëren van informatief, verzoek tot instemming of verzoek tot advies. Er zijn beleidsstukken waar de personeelsgeleding instemmingsrecht heeft terwijl de oudergeleding adviesrecht heeft of ter informatie wordt aangeboden. Wanneer de (P)GMR om instemming of advies wordt gevraagd, wordt dit altijd bevestigd met een instemmingsbrief of een adviesbrief. In 2016 heeft de PGMR acht vergaderd en GMR zes maal. Er werd gesproken over onder andere de (Meerjaren)begroting, het (Meerjaren)bestuursformatieplan, het jaarverslag/dejaarrekening en de ontwikkeling van het leerlingenaantal. Veel aandacht is gericht op de krimp in de regio. Aan de hand van de voorzieningenplannen is de GMR geïnformeerd over de ontwikkelingen in de regio. Meer informatie over de agendapunten is terug te vinden in het jaarverslag van de GMR. De voorzitter college van bestuur en/of lid van het managementteam is bij de vergaderingen aanwezig om de (P)GMR te informeren over ontwikkelingen, om beleidsplannen toe te lichten en vragen vanuit de (P)GMR te beantwoorden. Tijdens de besluitvormingsfase van de vergaderingen zijn de leden van het managementteam, indien de (P)GMR dit wenst, niet aanwezig. De RvT en de GMR komen jaarlijks één maal bijeen. Dit jaar was de bijeenkomst vooral gericht op de benoeming van een interim-bestuurder en het perspectief op de toekomst. Een lid van de RvT is de contactpersoon voor de GMR.

#### *Themabijeenkomst MR-en/directeuren*

De GMR verzorgt jaarlijks een thema avond voor MR leden en Directeuren. Dit jaar stond de bijeenkomst in het teken van Passend onderwijs en de rol van de MR.

#### *Werkgroepen:*

Leden van de (P)GMR maakten deel uit van de volgende werkgroepen:

- Werkgroep voorbereiding thema avond MR leden en Directeuren. Jaarlijks.
- Benoemingsadviescommissies (BAC) nieuwe voorzitter CvB, eenmalig.
- Verkiezingscommissie tijdens verkiezingen GMR leden.

#### *Nieuwsbrieven*

De GMR communiceert via een bijdrage aan de nieuwsbrieven van Onderwijsgroep Perspecto.

#### *Punten vanuit de medezeggenschapsraden:*

Via bezoeken, regelmatig mailcontact en brieven zijn diverse vragen binnengekomen van de MR-en die tijdens de MR vergaderingen ter sprake kwamen. Alle vragen werden door de contactpersoon van de betreffende MR of door de secretaris ingebracht en besproken in de GMR vergadering. Vervolgens vindt er vanuit de GMR terugkoppeling plaats naar de betreffende MR.

#### *Afspraken binnen de GMR:*

Vastgestelde verslagen van de (P)GMR worden gemaild naar de GMR leden, alle MR leden, het CvB, de Directeurenraad en naar de contactpersoon vanuit de Raad van Toezicht.

De GMR ontvangt van het CvB, de MR-en en van de Directeurenraad de vastgestelde verslagen van hun vergaderingen.

## 7.2 Raad van Toezicht

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvT zijn vastgelegd in de statuten van de stichting. De 3 belangrijkste zijn: toezichthouder, het met raad terzijde staan van het College van Bestuur en de rol van werkgever van het College van Bestuur.

Bij de samenstelling van de RvT wordt er naar gestreefd om voor elk beleidsdomein een lid te benoemen dat gekwalificeerd is. Er is een lijst van aftreden opgesteld. Op het moment dat er zich een vacature voordoet, wordt een kandidaat gezocht waarbij de benodigde competenties vooraf zijn beschreven. Werving vindt via de gebruikelijke (statutaire) kanalen plaats. De samenstelling van de Raad van Toezicht is als volgt:

*Venant van Esbroeck, voorzitter*

*George Peeters, lid*

*Peter Roeland, penningmeester*

*Jurgen Schuttkowski, vice-voorzitter, secretaris*

*Toine Timmerman, lid*

*Bert Verschelling, lid*

*Luc Weemaes, lid*

Regelmatig vindt er een toetsing plaats of de uitgezette acties tot het beoogde resultaat hebben geleid. De RvT belegt hiertoe een vergadering met het College van Bestuur. In 2016 hebben 8 reguliere momenten van overleg plaatsgevonden. Daarin is verantwoording ontvangen van het College van Bestuur over de volgende onderwerpen:

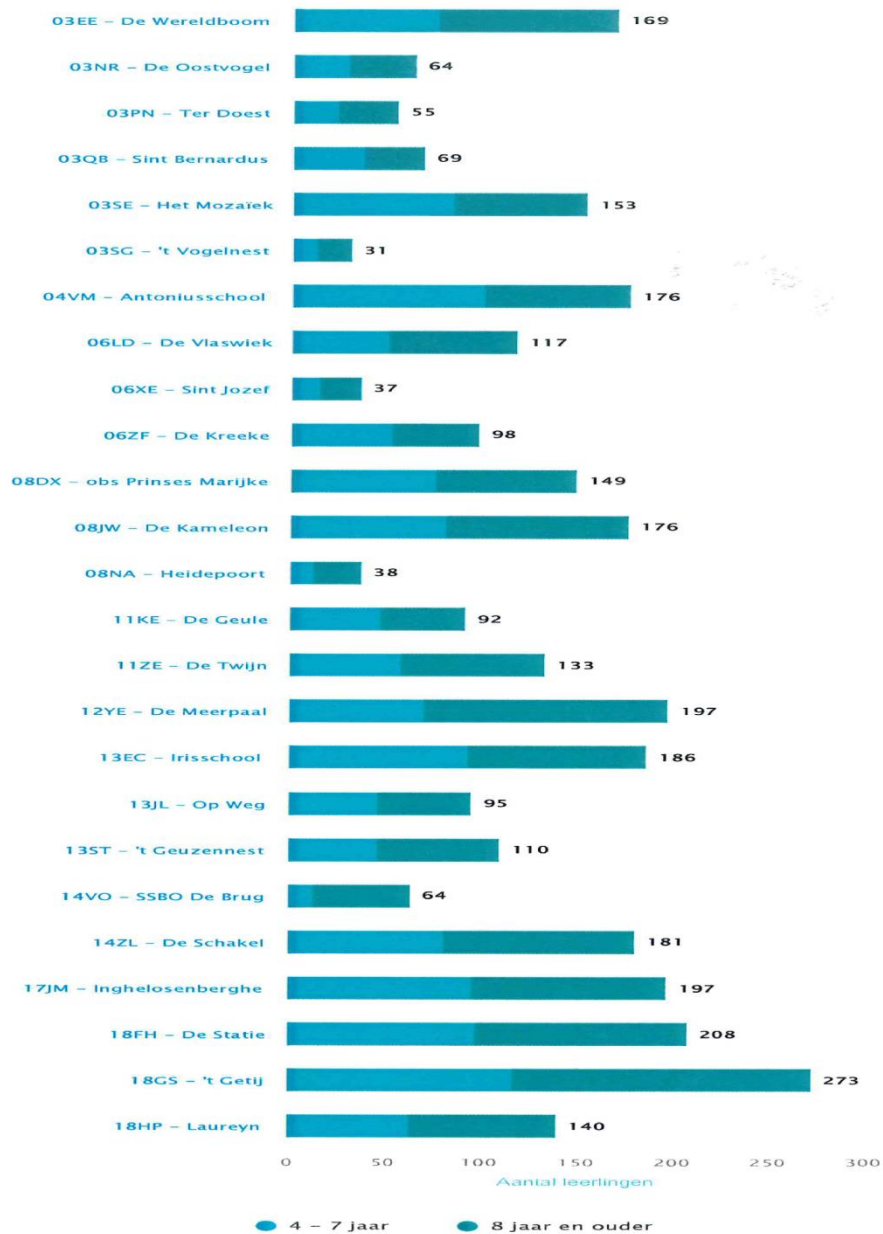
- a. Strategisch plan 2015-2019 en organisatieontwikkeling
- b. Doorontwikkeling planning en control (inclusief risicoanalyse)
- c. Bestuurlijke ontwikkelingen intern (o.a. organisatieaanpassing stafbureau) en extern
- d. Krimp en financiële gevolgen: voorzieningenplan, reorganisatieplan en sociaal plan
- e. Personeel en financiën (o.a. begroting, jaarverslag – en rekening en het bestuursformatieplan)
- f. Onderwijs, ondersteuning en kwaliteit
- g. Identiteit
- h. Bestuurlijke kwartaalrapportages (Q-rapportages)

De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat er een groot aantal stappen is gezet ten aanzien van de ontwikkelingen van de organisatie. De volgende aspecten zullen de komende periode aan de orde (blijven) komen:

- a. Governance en rolname Raad van Toezicht en College van Bestuur
- b. Integreren verschillende beleidsterreinen (personeel, onderwijs, financiën, huisvesting, leerlingen), zowel voor wat betreft planning als beheer
- c. Maatschappelijke positie
- d. Ontwikkeling naar de toekomst: voorzieningenplan in de regio Zeeuws Vlaanderen en bestuurlijke samenwerking in de regio
- e. Identiteit

Ook in 2016 heeft er, zoals elk jaar, een overlegmoment met de GMR plaatsgevonden.

**Bijlage 1 –**  
 Overzicht scholen,  
 incl. leerlingaantallen  
 per 1 oktober 2016



## Bijlage 2 – Risico analyse en -beheersing

Eigenaar	Risico	Risicobeschrijving	Input Perspecto				Strategie	Beheersmaatregel
			Kans (K)	Impact (I)	K x I	Prioritering		
Facilitair	Leeftingprognoses zijn niet juist	Kan bij te hoge prognose leiden tot minder baten - > meerjaren perspectief, verkeerde inschatting, teveel inzet, teveel loonkosten. Dit risico kan ook een positieve uitwerking hebben, wanneer de prognose te laag is ingeschat.	4	1	4	Medium	Verminderen	Continu zoeken naar juiste methode van prognose bepalen. Zoeken naar de juiste afstemming hierin, op zoek naar de meeste effectieve methode. Herijking van de prognose in het voorjaar. Aanvullend daarop wordt in meerjarenbegroting voorzichtig begroot door te rekenen met de prognose minus 1%.
HRM	Stijging ziekteverzuim personeel boven begroting	Extra personele lasten; boven ziektepercentage; boven begroting. Heeft effect op kwaliteit onderwijs.	1	2	2	Medium	Voorkomen	Regulier beleid. Er worden interventies gehouden en preventief ingespeeld op situaties. Post opgenomen in begroting om financieel te beheersen.
HRM	Arbeidsconflicten	Risico heeft effecten op het imago, de kwaliteit van het onderwijs, het ziekteverzuim en ook een financiële impact.	3	2	6	Medium	Voorkomen	Voordurend proces om goed te sturen en te communiceren. Gesprekencyclus tussen leidinggevende en medewerker; dossiervorming; personeelsbeleid.
HRM	Onverwacht verloop van personeel en/of krappe arbeidsmarkt	Continuïteit van werkzaamheden komt in gevaar en daarmee de kwaliteit van het onderwijs.	4	2	8	Medium	Accepteren	Personeelsbeleid en formatieplanning; gesprekencyclus leidinggevende en medewerker.
HRM	Verplichtingen aan tijdelijk personeel door de invoering van de Wet Werk en Zekerheid.	Het risico schuilt in het rondkrijgen van de formatie en kan daarmee een financiële impact hebben.	4	2	8	Medium	Voorkomen	Monitoring middels eigen administratie; bewaking door TCOZ (regionale samenwerking tussen alle Zeeuwse besturen). Dit risico is afgenomen door het tijdelijk buiten werking stellen van de ketenbepaling van de Wet Werk en Zekerheid, de erkenning van het kabinet dat de wet leidt tot knelpunten in het onderwijs, én de bereidheid iets te doen aan die knelpunten.
OOK	Negatieve beoordeling onderwijsinspectie (extern)	Nieuw toezichtkader inspectie (aug 2017) geeft aan dat school, naast onvoldoende resultaten, nu ook zwak kan worden op basis van onvoldoende veiligheid of onvoldoende kwaliteitszorg en -cultuur. Dat heeft effect op het imago en mogelijk daarmee het leerlingenaantal. Gevolg is verscherpt toezicht, wat een financieel effect kan hebben (extra investeringen en/of gekort op bijdragen).	2	4	8	High	Voorkomen	Zelfevaluatie scholen. Interne controle en beoordeling scholen als eventuele risicoschool
OOK	Beoordeling school als risicoschool (intern)	Financieel; personeel; bekostiging Op Koersplan	5	2	10	High	Voorkomen	Halfjaars evaluatie; evaluatiegesprekken; audits -> gevolg kan zijn een Op Koersplan, specifiek voor een school.
OOK	Instroom anderstaligen	Het risico schuilt in de capaciteit van NT2 leerkrachten. Daarbij een financieel risico of de middelen die ontvangen worden voldoende zijn om NT2 leerkrachten op te leiden.	4	2	8	Medium	Accepteren	Samenwerking met besturen en gemeenten.
Financieel	Onvoorspelbare overheid	Onzekerheden omtrent de hoogte en het moment van ontvangst van de te ontvangen rijksbijdragen	4	2	8	Medium	Verminderen	In een vroegtijdig stadium via het netwerk geïnformeerd zijn over nieuwe ontwikkelingen in de bekostiging/ het beleid. Hierdoor kunnen tijdig worden ingeschat wat de financiële consequenties zijn en kan vertaling daarvan worden opgenomen in de meerjarenbegroting.
MT	Passend onderwijs	Financieel risico door ontwikkelingen in de bekostiging van passend onderwijs.	3	2	6	Medium	Verminderen	Scherp blijven op de P&C-cyclus. De bestuurder maakt deel uit van bestuur samenwerkingsverband.