



onderwijsgroep  
**perspecto**

## Jaarverslag 2017

Rechtsvorm:	Stichting
KvK nummer:	41111058
Statutaire zetel:	Gemeente Terneuzen
Adres:	Markt 1, 4571 BG Axel
Tel:	0114-347880
Email:	<a href="mailto:info@ogperspecto.nl">info@ogperspecto.nl</a>
Website:	<a href="http://www.onderwijsgroeperspecto.nl">www.onderwijsgroeperspecto.nl</a>

**Vaststelling gremia:**

Dit jaarverslag is opgesteld door het College van Bestuur,  
dd. 28 mei 2018

Dit jaarverslag is vastgesteld door de Raad van Toezicht,  
dd. 18 juni 2018

Dit jaarverslag is voorgelegd aan de GMR,  
dd. 21 juni 2018

Dit jaarverslag is voorgelegd aan de directeurenraad  
dd. 26 juni 2018

Axel, dd. 28 mei 2018

## Inhoudsopgave

Voorwoord		3
Inleiding		4
Hoofdstuk 1	OOK – Onderwijs, ondersteuning en kwaliteit	5
	1.1 Onderwijskundige ontwikkeling	5
	1.2 Ondersteuning	6
	1.3 Kwaliteit	7
Hoofdstuk 2	BIO - Bestuur, identiteit en organisatieontwikkeling	
	2.1 Bestuurlijke samenwerking	9
	2.2 Organiseontwikkeling	9
	2.3 Bestuur en toezicht	11
	2.4 Identiteit	14
	2.5 Klachtenprocedure	14
Hoofdstuk 3	PIO – Personeel en interne organisatie	
	3.1 Personeelsbeleid	15
	3.2 Ziekteverzuim	15
	3.3 Kengetallen per 31 december 2017	16
Hoofdstuk 4	FaZa – Facilitaire zaken	
	4.1 Huisvesting	18
	4.2 Contractbeheer	19
Hoofdstuk 5	FiZa – Financiën	
	5.1 Staat van baten en lasten	20
	5.2 Balans	24
	5.3 Kengetallen per balansdatum	26
	5.4 Prestatiebox	30
	5.5 Treasury	30
	5.6 Continuïteitsparagraaf	31
Hoofdstuk 6	Wet Normering Topinkomens (WNT)	
	6.1 Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking	35
	6.2 Toezichthoudende topfunctionarissen	36
	6.3 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT	37
Hoofdstuk 7	Toekomstparagraaf	
	7.1 Toekomstige ontwikkelingen	38
	7.2 Risico-inventarisatie en -beheersing	39
Hoofdstuk 8	Medezeggenschap en toezichthouder	
	8.1 GMR	42
	8.2 Raad van Toezicht	43
Bijlage 1:	Overzicht scholen en leerlingaantallen	45
Bijlage 2:	Risico analyse en –beheersing	46

## Voorwoord

Stan van Alphen,  
Voorzitter College van Bestuur

Perspecto is een onderwijsorganisatie met 25 basisscholen in Zeeuws Vlaanderen waarvan er één school zich richt op speciaal basisonderwijs. In onze regio merken we al enige jaren de effecten van de krimp van het aantal leerlingen.

Samen met de andere PO- besturen, partners vanuit de kinderopvang en de gemeenten trekken we samen op om de krimp om te zetten in een kwaliteitsslag. Zo werken we aan Integrale Kindcentra waarbij we de doorgaande lijn in eenheid vormgeven.

Een ander effect van die krimp is dat we enkele jaren geleden koers gemaakt hebben om ons personeelsbestand aan te passen op het teruglopende leerlingaantal. Daar zijn we goed in geslaagd. In 2017 hebben we dat proces afgesloten met een belangrijke ontwikkeling. Perspecto heeft namelijk het directiecorps van 25 teruggebracht naar 18 directeuren. Dat is een ingrijpende verandering. Van de directeuren die nu onze scholen leiden, sturen er 11 meerdere (2 of 3) scholen aan. En van de 25 scholen hebben er 20 een andere directeur gekregen of moeten ze hun 'oude' directeur delen met één of twee andere scholen. Dat is nogal wat!

En wanneer we dan in ogenschouw nemen dat de kwaliteit van het onderwijs goed is en dat ontwikkelingen op scholen en in onze organisatie verder vorm gekregen hebben, dan hebben we alle reden om trots te zijn op wat we in dit jaar gedaan en bereikt hebben.

Onderwijs is mensenwerk. Zonder de enorme inzet en bijdragen van onze leerkrachten, ondersteunde medewerkers en directeuren, onze leerlingen, de ouders en onze maatschappelijke partners zouden we er niet in geslaagd zijn om goed en duurzaam onderwijs te bieden.

Daarom spreek ik hier mijn dank uit aan allen die hieraan hun steen hebben bijgedragen: dank jullie wel!

Venant van Esbroeck,  
Voorzitter Raad van Toezicht

Als voorzitter van de Raad van Toezicht is het een voorrecht om u dit jaarverslag 2017 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.

## Inleiding

In dit jaarverslag 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 jaarverslag, over het hele jaar). Dit jaarverslag is tevens de verantwoording van het laatste kwartaal 2017 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 verzorgt basisonderwijs voor leerplichtigen en speciaal basisonderwijs. 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.

In het jaarplan van Perspecto zijn diverse beleidsonderwerpen opgenomen die gericht zijn op zaken in relatie met "Onderwijs, Ondersteuning en Kwaliteit". Hieronder staan de onderwerpen opgenomen vanuit het jaarplan 2016-2017.

- Zicht op kwaliteit: Er zijn 6 auditoren opgeleid . Tijdens het opleidingstraject hebben zij audits uitgevoerd. De inbedding van audits binnen de organisatie wordt vervolgd in het komende jaar.
- Passend onderwijs en bovenschoolse ondersteuning:
  - Perspecto heeft met ingang van het schooljaar 2017-2018 een nieuw ondersteuningsplan waarin de zorg binnen Perspectoscholen is gestructureerd.
  - De ondersteuningsadviseur (OSA) wordt structureel preventief ingezet zodat scholen een bredere basisondersteuning kunnen realiseren.
  - Perspecto heeft een analyse gemaakt van de verwijzingen naar het S(B)O. Scholen brengen de conclusies en adviezen in relatie met de school specifieke situatie. De ondersteuningsstructuur van Perspecto dient specifiek geëvalueerd te worden. Dit is opgenomen in het jaarplan van 2017-2018.
  - Er is een kweekvijver gestart om intern begeleiders op te leiden middels een opleidingstraject "Master Educational Needs".
- ICT en Onderwijsontwikkeling:
  - Vanuit het kenniscafé dat in mei is georganiseerd is een ICT panel gevormd dat, vanuit de behoefte van kinderen en leraren, moet voorzien in ondersteuning aan scholen daar waar zij ICT in willen zetten binnen het onderwijskundig concept. Deze ontwikkeling is gelinkt aan het onderwerp "innovatie" binnen het jaarplan 2017-2018.
  - Tevens is er een ICT beleidsplan vastgesteld.
  - Het proces om integraal te voldoen aan de privacywetgeving is opgestart en wordt gecontinueerd zodat in mei 2018 kan worden voldaan aan de gestelde eisen.
- Sociale veiligheid:
  - Alle scholen beschikken over een plan sociale veiligheid. Vanuit de boven schoolse staf is aangereikt hoe deze kunnen worden aangepast aan de nieuwe wet- en regelgeving.
  - Alle scholen hebben suggesties aangeleverd gekregen om de monitoring van de sociale veiligheid en het welbevinden inzichtelijk te maken. Voor het einde van het schooljaar wordt dit op alle scholen tot uitvoering gebracht.

#### *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. De scholen slagen erin om de planning uit het jaarplan te volgen waarbij wordt opgemerkt dat de meeste onderwerpen in het jaarplan een doorloop kennen die langer dan één jaar is.

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

### *School- en jaarplan*

Bij aanvang van het schooljaar 2016-2017 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 zo thuisnabij mogelijk wordt geboden.

De verschillende niveaus die zowel in het zorgplan van het samenwerkingsverband 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 suggesties tot aanpassing. Deze werkwijze blijft voor dit schooljaar 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. De OSA wordt op alle scholen structureel ingezet.

### *Consultatie:*

Scholen kunnen rechtstreeks een beroep doen op consultatie van deskundigen vanuit de Bovenschoolse Ondersteuning. Daarnaast is er de mogelijkheid om consultatie te verkrijgen vanuit cluster 2, 3 en 4. Consultatie is snel en kortdurend. Consultatie wordt uitgevoerd middels een vastgesteld format op basis van de uitgangspunten van handelingsgericht werken. Wanneer de

school vanuit de interne zorgstructuur niet voldoende antwoord kan bieden op ondersteuningsvragen behoort consultatie tot de mogelijkheden.

#### *Arrangementen:*

Wanneer er behoefte is aan aanvullende ondersteuning kan dit in de vorm van een arrangement worden aangevraagd. Het gewenste arrangement wordt omschreven met concretisering rondom de items deskundigheid, aandacht en tijd, voorzieningen, gebouw en samenwerking. Op basis van de specifieke ondersteuningsbehoeften van kind, leerkracht en ouders wordt het arrangement bepaald. Afhankelijk van de behoefte wordt de zwaarte en intensiviteit van een arrangement bepaald.

### 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.

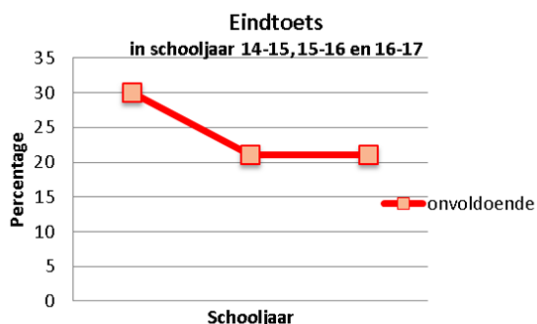
Er is een bovenschools kwaliteitskader vastgesteld, van waaruit alle Perspectoscholen binnen hun eigen school- en jaarplan de uitwerking op schoolniveau hebben beschreven. Scholen verantwoorden zich via: halfjaarlijkse evaluatie, kwaliteitsgesprekken, jaarlijkse kwaliteitsrapportage, jaarplan en zij worden bezocht door de onderwijsinspectie.

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

##### *Eindopbrengsten*

De scholen van Perspecto die in 2017 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.

De reguliere basisscholen worden door de inspectie beoordeeld op de eindopbrengsten. Scholen moeten met de Eindtoets scoren op of boven de landelijke norm passend bij de populatie van de betreffende school. In 2017 scoorden 19 scholen volgens de gestelde norm. 4 scholen scoorden lager dan de norm. De scholen bij wie dit voor het tweede opeenvolgende jaar het geval is, worden automatisch een school met risico waarbij een plan van aanpak moet worden opgesteld.



### *Risicoscholen Perspecto:*

Op basis van de analyses van de eindopbrengsten, tussenopbrengsten, interne kwaliteitsgesprekken, kwaliteitsrapportage en extern Inspectietoezicht evalueert Perspecto jaarlijks ook zelf de onderwijskwaliteit van haar scholen. Vanuit de evaluatie 2017 signaleerden we 2 scholen met een verhoogd risico op het gebied van onderwijskwaliteit. Dit zijn eveneens de 2 scholen die in relatie met de eindopbrengsten als risicoschool zijn aangeduid. Tevens zijn er 9 scholen waar vanuit het bestuur extra aandacht gevraagd wordt voor de onderwijskwaliteit. In onderstaand overzicht wordt duidelijk hoe de ontwikkeling zich manifesteert door de jaren heen:

Schooljaar	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Zwakke scholen	0	0	0
Risicoscholen	3	2	2
Scholen met aandacht	3	4	9
Goede en excellente scholen	19	19	14

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 het stafhoofd OOK.

Het aantal 'risicoscholen' blijft relatief stabiel in de tijd. Dat geldt niet voor de 'scholen met aandacht', dat aantal stijgt sterk: vier scholen in 2016-17 versus negen scholen in 2017-18. Deze stijging houdt voornamelijk verband met een wijziging in de wijze waarop geëvalueerd wordt. Waar in het verleden enkel gekeken werd naar de resultaten/opbrengsten van een school, wordt vanaf het schooljaar 2017-18 gekeken naar de resultaten én het onderwijskundig proces. Met name, hebben scholen zicht op de kwaliteit van hun onderwijskundig proces en is er aandacht om dat stelselmatig te verbeteren? Deze wijziging in de manier van evalueren is gerelateerd aan het nieuwe inspectiekader. In dit nieuwe kader wordt meer nadruk gelegd op de kwaliteitszorg op schoolniveau met focus zowel op opbrengsten als op het onderwijskundig proces. Vanuit dit nieuwe perspectief worden meer scholen aangemerkt als 'school met aandacht'. Een andere mogelijke verklaring voor de toename van het aantal 'scholen met aandacht' is dat er op veel scholen een verandering in de directie heeft plaatsgevonden. De analyse van de onderwijskwaliteit door de nieuwe directeur brengt nieuwe perspectieven met zich mee.

Voor de bovenschoolse organisatie is het van belang om het kwaliteitssysteem van Perspecto te evalueren en aan te scherpen zodat zowel de kwaliteitszorg op school- als op bestuursniveau in lijn komt met het vernieuwde kader.



## 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 Bestuurlijke Samenwerking primair onderwijs Zeeuws-Vlaanderen en Zeeland

Onderwijsgroep Perspecto participeert in de Zeeuws brede Coöperatie Primair Onderwijs Zeeland (CPOZ). In deze coöperatie zetelen de bestuurders van alle participerende besturen uit het primair onderwijs Zeeland. Doel ervan is samenwerking op velerlei gebieden.

Daarnaast participeert Onderwijsgroep Perspecto in het bestuurlijk overleg dat de po besturen in Zeeuws Vlaanderen (Escalda, Scoba, Probaz, SKOH en Perspecto) met elkaar voeren. Dit (BIOZ) overleg heeft als doel elkaar te versterken, te leren van elkaar en samen te werken met elkaar waar dit een meerwaarde oplevert voor de deelnemende partijen. Deze samenwerking heeft recent geleid tot een regionale aanpak van het verwachte lerarentekort. Door krachten te bundelen versterken de gezamenlijke besturen hun positie op de arbeidsmarkt en kunnen risico's gespreid worden. Ook op andere vlakken wordt vanuit BIOZ het intensiveren van de samenwerking tussen de po besturen in Zeeuws-Vlaanderen onderzocht.

Naast de samenwerking met de andere po besturen in Zeeuws Vlaanderen werkt Perspecto ook nauw samen met andere partners om het onderwijs in Zeeuws Vlaanderen te versterken. Concreet gaat het hierbij over de kinderopvang, het voortgezet onderwijs, de gemeenten Hulst en Terneuzen, het ministerie van OCW en het samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Deze samenwerking is met name gericht op het versterken van het onderwijs in de regio en op het terugdringen van de weglek van leerlingen naar het Vlaams onderwijs (zie ook 2.2 voorzieningenplan).

### 2.2 Organiseontwikkeling: 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 2017 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. Samen met de partners in het Samenwerkingsverband Zeeuws Vlaanderen is in 2017 een koersdocument 'Thuisnabij onderwijs ZVL' opgesteld waarin een gezamenlijke visie is uitgewerkt voor thuisnabij passend onderwijs. Deze beschreven koers zal nader worden uitgewerkt, met name voor wat betreft de wijze waarop de ondersteuningsbehoeften van kinderen en de voorzieningen BO/SBAO/SO en de samenhang daartussen toekomstbestendig vorm kunnen worden gegeven. Uitgangspunten daarbij zijn: 'Gewoon waar het kan, speciaal waar het moet' en 'Lokaal waar het kan, regionaal waar het moet'.

Intern heeft Perspecto een zorgstructuur 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.

### *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 2017 zeven kenniscafés plaatsgevonden waarbij onder andere onderwerpen als Innovatie en ICT, Intervisie voor Leerkrachten en pedagogische medewerkers (kinderopvang)Onderbouw en werken met nieuwkomers en anderstaligen 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. 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. Met de middelen die het kabinet beschikbaar heeft gesteld vanaf het schooljaar 2018-19 kunnen we hier in het komende jaar werk van maken. 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 jaarverslag. In hoofdstuk 8 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 waar bij Perspecto op verschillende manieren inhoud aan 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 heeft verder vorm gekregen in 2017 (zie ook 2.1);
- c. Voor de realisatie van Passend Onderwijs neemt Perspecto deel aan het samenwerkingsverband (SWV) Passend Onderwijs Zeeuws Vlaanderen. De voorzitter CvB

van Perspecto is tevens voorzitter van het Dagelijks Bestuur van het SWV. We werken hierin aan onze verantwoordelijkheid om kinderen een passende onderwijsplek te geven in een thuisnabije voorzieningenstructuur. In 2017 waren er geen officiële thuiszitters bij Perspecto. Voor een kleine categorie kinderen is het vinden van een passende onderwijsplek wel een constante uitdaging: noch vanuit een reguliere school, noch vanuit speciale voorzieningen is er dan een passend aanbod. Voor deze specifieke categorie kinderen wordt er vanuit het samenwerkingsverband Zeeuws Vlaanderen een voorziening in het leven geroepen. Deze voorziening is tijdelijk en vanuit observatie in die voorziening kan een structurele (maatwerk)oplossing worden gevonden die passend is.

- d. Voorzieningenplan 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 voorzieningenplan, IKC-ontwikkeling en onderwijskundige samenwerking intensief samengewerkt met o.a. kinderopvangorganisaties, peuterspeelzalen, voortgezet onderwijs, bibliotheek en andere maatschappelijke organisaties.

#### *Speerpunt 6: Innovatie*

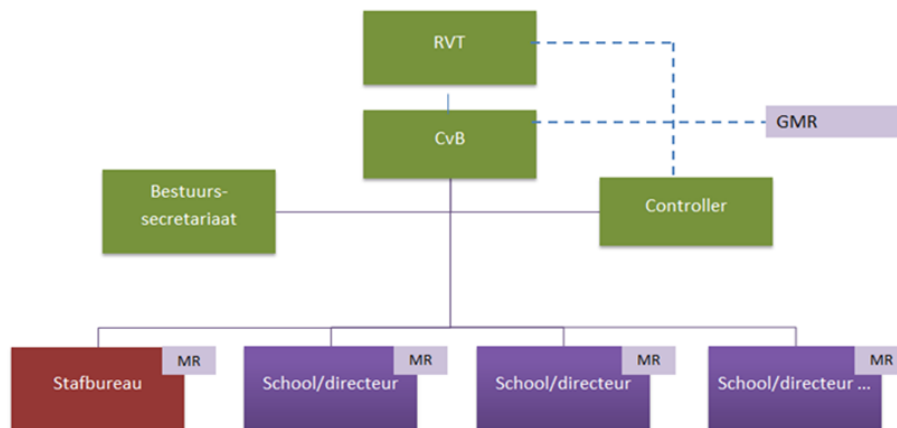
Binnen Perspecto hebben we een bestuurlijk plan ICT en innovatie. Ook in de kenniscafés is dit een prominent onderwerp. Verder besteedt elke school in het jaarplan aandacht aan innovatie. Zij worden daarbij ondersteund door de medewerkers van BICT. Hieruit is het initiatief ontstaan van de vorming van een innovatiecentrum, een voorziening waarbij scholen de mogelijkheid krijgen gebruik te maken van nieuwe technologieën en deze te onderzoeken.

Naast deze speerpunten uit het strategisch beleidsplan was een ander speerpunt vanuit de samenwerking tussen bestuur en toezicht het sterker 'in control' zijn op de interne bedrijfsprocessen, de bedrijfsvoering en het in balans houden van de inkomsten en uitgaven. Dit heeft o.a. geleid tot een sociaal plan, dat is geëffectueerd in de periode 2013-17. 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. Dit heeft ook geleid tot de uitstroom van een aantal directeuren van scholen en de vorming van tandemscholen; een cluster van scholen aangestuurd door 1 directeur. Die uitstroom van directeuren en de vorming van tandemscholen heeft in 2017 ook geleid tot wijzigingen op directieniveau bij verschillende scholen ('directeurencarrousel'). Die wijzigingen zijn geëffectueerd met ingang van het schooljaar 2017-2018.

### 2.3 Bestuur en toezicht

#### *Goed bestuur en de Code Goed Bestuur in het PO*

Onderwijsgroep Perspecto is georganiseerd conform de Governance richtlijnen van de *Code Goed Bestuur in het primair onderwijs*. Perspecto kent een organieke scheiding tussen bestuur (College van Bestuur) en toezicht (Raad van Toezicht). Het organogram van Onderwijsgroep Perspecto ziet er als volgt uit:



### College van Bestuur

Het eenhoofdig College van Bestuur stimuleert en ontwikkelt beleid in samenwerking met het MT (de stafhoofden) en de directeurenraad. In 2017 is uitvoering gegeven aan de zes speerpunten uit het strategisch plan, ook de Perspecto scholen zijn met deze speerpunten aan de slag gegaan. In de afgelopen jaren is in de samenwerking tussen bestuur en toezicht gekozen voor het sterker 'in control' zijn voor wat betreft de interne bedrijfsprocessen, de bedrijfsvoering en het in balans houden van de inkomsten en uitgaven. Dit heeft o.a. geleid tot een sociaal plan, dat is geëffectueerd de periode 2013-17. Nu dit gerealiseerd is, ontstaat ruimte voor verdere organisatieontwikkeling en voor de verkenning van alternatieven voor het huidige beleid.

### 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.

### GMR

Het College van Bestuur stelt er prijs op om de GMR te betrekken bij beleidsontwikkeling. Beleidsstukken worden zo veel als mogelijk aan het begin van het proces ter informatie aan de GMR voorgelegd. Zo is de GMR meer betrokken bij het proces en niet enkel in relatie tot formele instemming of advies. In paragraaf 8.1 licht de GMR haar werkwijze en ervaringen toe.

### Code Goed Bestuur

Per augustus 2017 is er een nieuwe Code Goed Bestuur voor het primair onderwijs van kracht. Doel van de nieuwe code goed bestuur is het versterken van het samenspel tussen bestuur en toezicht, van transparantie, van onafhankelijkheid en van het voorkomen van onverenigbaarheid van belangen. Concreet is bijvoorbeeld in de nieuwe code opgenomen dat potentieel strijdige belangen van zowel bestuur als intern toezicht moeten worden gemeld en dat ook publieke verantwoording moet worden afgelegd middels het jaarverslag omtrent de (on)bezoldigde hoofd- en nevenfuncties van bestuur en intern toezicht.

De controller van Perspecto heeft in beeld gebracht op welke onderdelen Perspecto voldoet aan de nieuwe Code Goed Bestuur en op welke onderdelen nog niet. In september 2017 is het bestuur en de Raad van Toezicht hierover geïnformeerd. Het leidende principe van de code is "pas toe of leg uit". Hieronder gaan we dan ook kort in op die onderdelen van de code waar nog niet (volledig) aan wordt voldaan.

Bij het intern toezicht laat de RvT zich leiden door de wet- en regelgeving, het bepaalde in de statuten van de stichting en door de Code Goed Bestuur. In de code wordt echter ook gesteld dat er een intern toezicht kader moet worden opgesteld waarin wordt geëxpliciteerd op welke criteria het intern toezicht zich in het bijzonder richt. Een dergelijk kader staat in de planning, maar is er nog niet voor Perspecto.

Een ander punt uit de nieuwe code goed bestuur is publicatie van de (on)bezoldigde hoofd- en nevenfuncties van bestuur en intern toezicht. In het verleden gebeurde dit niet, naar aanleiding van de nieuwe code goed bestuur is dit geïnventariseerd en opgenomen in de planning & control cyclus. Voortaan zal publicatie hiervan plaatsvinden in het jaarverslag:

		Hoofdfunctie	Nevenfunctie 1	Nevenfunctie 2	Nevenfunctie 3
<i>College van Bestuur</i>					
S. van Alphen		Voorzitter CvB	Voorzitter SWV PPOZ	lid CPOZ	N.v.t.

<i>Raad van Toezicht</i>					
V.E. van Esbroeck	Voorzitter RvT	Algemeen directeur Visser & Smit Hanab NV	Voorzitter confederatie bouw Oost-Vlaanderen	Bestuurder provinciale beroepsconfederatie	N.v.t.
Mr. P.C.J. Roeland	Lid RvT	Managing director ABAB accountants	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
A. Timmerman	Secretaris RvT	Plv. Diensthoofd Regionale Recherche Zeeland West-Brabant	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
A. Verschelling	Lid RvT	Gepensioneerd	Vice-voorzitter Veilig Verkeer Nederland afdeling Terneuzen	N.v.t.	N.v.t.
L. Weemaes	Lid RvT	Clustermanager Stichting Arduin	Eigenaar Barbier	Eigenaar Mathéz	Eigenaar Interim Management Weemaes
G. Peeters	Lid RvT	Keurmeester NAK	Zelfstandig ondernemer	Bestuurslid Stg jachtschietcentrum Oostburg	Penningmeester Personeelsvereniging "de Eigenheimers"

Er zijn geen andere punten uit de code goed bestuur die uitleg behoeven.

## 2.4 Identiteit

### *Bestuursidentiteitsplan*

In 2017 is verder gewerkt vanuit het in 2015 vastgestelde bestuursidentiteitsplan. Een belangrijke ontwikkeling in de afgelopen jaren 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.

In de afgelopen jaren was de vormgeving en uitwerking van identiteit voornamelijk gericht op denominatie. Vanaf 2017 is de nadruk meer komen te liggen op een bredere vorm van identiteit: wat voor school wil je zijn en hoe worden denominatie(s) daarin ingebed? In het directeurenberaad zijn handvatten aangereikt, waarmee directeuren nader invulling kunnen geven aan de (brede) identiteit van hun scholen. Identiteit zal daarnaast als vast agendapunt terugkomen op het directeurenberaad, zodat ervaringen kunnen worden uitgewisseld en voortgang kan worden opgevolgd.

### *(In)formele samenwerkingschool*

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

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

Per 1 januari 2018 is de Wet 'Samen sterker door vereenvoudiging samenwerkingschool' aangenomen. Deze wetgeving biedt verruiming van de mogelijkheden om een (formele) samenwerkingschool tot stand te brengen.

### *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.

## 2.5 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 2017 waren er 5 klachten van ouders/verzorgers (2016: 6 klachten) op verschillende scholen. Deze klachten zijn met desbetreffende scholen en ouders besproken en waar mogelijk tot tevredenheid afgehandeld.

## Hoofdstuk 3 Personeel en Interne Organisatie (PIO)

### 3.1 Personeelsbeleid

#### *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.

In de afgelopen jaren bracht de sterke krimp in het aantal leerlingen met zich mee dat de formatie afgebouwd diende te worden. Nu het tempo van de krimp echter afneemt en de verwachte en onverwachte uitstroom (natuurlijk verloop) aanzienlijk is, zien wij een tekort aan lesgevende formatie ontstaan. Om tijdig te kunnen anticiperen hierop heeft Perspecto samen met de andere po besturen in Zeeuws Vlaanderen het initiatief genomen om leerkrachten te werven. Door dit initiatief wordt beoogd om de vervangingsbehoefte en het lerarentekort gezamenlijk op te lossen.

Aanvullend op dit initiatief is ook 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 benoemings- of aanstellingsvolgorde conform CAO PO 2017 Bijlage IE.

#### *Werkgelegenheidsbeleid*

Perspecto hanteert werkgelegenheidsbeleid overeenkomstig de artikelen 10.2 en 10.3 van de geldende cao PO. Daarmee hebben de huidige personeelsleden een werkgelegenheidsgarantie.

### 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. Door het inzetten van preventieve maatregelen en scholing is het verzuimpercentage flink gedaald. 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 2017 bedraagt 5,4%, dit is een daling van 1,6% ten opzichte van 2016. En hoewel het langdurig verzuim aanzienlijk is gedaald, blijft met name dat langdurig verzuim nog hoog: 4,6% van

het totale ziekteverzuim is langdurig. Uit het voorgaande blijkt ook dat het kortdurende en middellange verzuim dus (zeer) beperkt is.

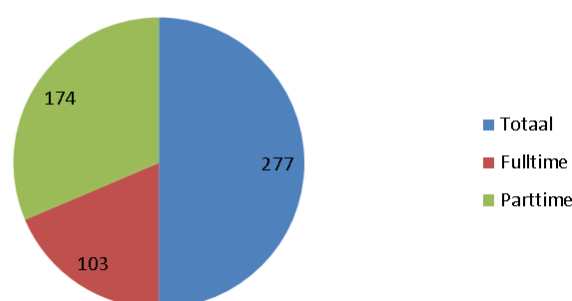
Kalenderjaar	Gemiddeld ZVP Perspecto	Landelijk gemiddelde VP OP
2014	7,5%	6,1%
2015	7,7%	6,4%
2016	7,0%	6,2%
2017	5,4%	Nog niet bekend

### 3.3 Kengetallen per 31 december 2017

*Medewerkers in vaste dienst:*

	fte	aantal
2015	222	284
2016	232	297
2017	219	277

**Bezetting WTF per 31-12-2017**



Toelichting: het aantal fte in vaste dienst per ultimo 2017 is afgenomen met 13 fte ten opzichte van een jaar daarvoor. Dit relatief hoge aantal komt met name door de uitstroom van bijna acht fte aan directeuren. Deze uitstroom van directeuren houdt verband met de sluiting van scholen in de afgelopen jaren en de vorming van tandemscholen; een cluster van scholen aangestuurd door 1 directeur.

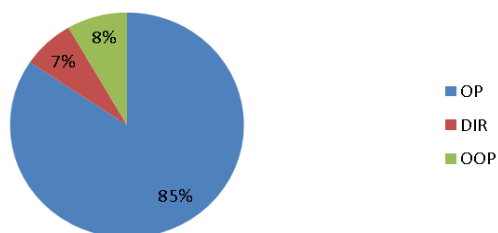
Per 1 augustus c.q. 1 september 2017 konden werknemers nog uitstromen in het kader van het Sociaal Plan. Hiermee zijn de laatste medewerkers t.g.v. de reorganisatie uitgestroomd. Daarnaast is de verlaging van het aantal FTE in vaste dienst het gevolg van ( onvoorzien) natuurlijk verloop. Dit geldt met name voor de functiecategorie OP. Dit verloop is opgevangen door medewerkers met tijdelijke contracten. In onderstaande tabel wordt een volledig beeld van het verloop in fte per functiecategorie weergegeven.

*Medewerkers in vaste dienst per functiecategorie*

	Directeuren		OP		OOP	
	fte	aantal	fte	aantal	fte	aantal
2015	28,2	29	180	230	13,7	25
2016	27,2	28	190,4	242	14,8	27
2017	19,4	20	186,3	233	12,9	23



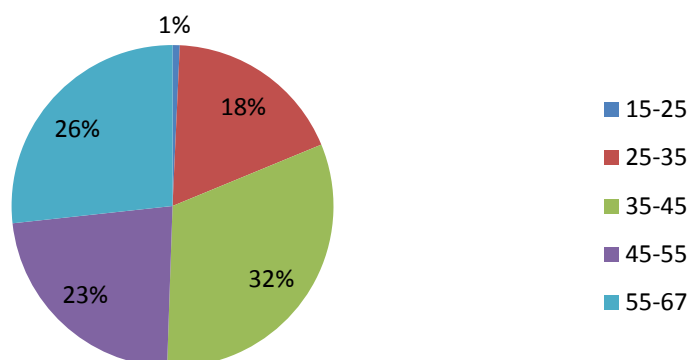
## Medewerkers per functiecategorie per 31-12-2017



Toelichting: Perspecto is een onderwijsorganisatie. Het personeelsbestand bestaat dan ook voor 85% uit onderwijzend personeel en voor 7% uit directie (op schoolniveau). Ondersteuning wordt geboden door 8% onderwijsondersteunend personeel, deels werkzaam op scholen en deels op het staffbureau voor de administratieve ondersteuning.

### Medewerkers per leeftijdscategorie

## Medewerkers per leeftijdscategorie per 31-12-2017



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 per 2015 de meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) volledig geactualiseerd. De MJOP wordt jaarlijks geactualiseerd en jaarlijks wordt vastgesteld welke de toekomstige dotaties en onttrekkingen zijn aan de 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 2017. Nadere financiële informatie over de onderhoudsvoorziening staat in hoofdstuk 5 (p.28).

#### *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 Zorgzaam Zeeuws-Vlaanderen 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.

#### *Nieuw- en verbouw*

Binnen de gemeente **Terneuzen** zijn in kalenderjaar 2017 de volgende speerpunten gerealiseerd:

- De aanpassingen aan basisschool Laureyn te Philippine, die waren gestart in 2016, zijn in de zomer van 2017 afgerond;
- In overleg met collega bestuur Probaz en de gemeente Terneuzen is in september door onderzoeksbureau HEVO het Strategisch HuisvestingsPlan (SHP) gemeente Terneuzen opgeleverd. In nauwe samenwerking is door alle participerende partijen de toekomstbestendigheid van alle onderwijsvoorzieningen in de gemeente geanalyseerd. Tevens zijn de mogelijkheden voor verdere IKC-ontwikkeling in het onderzoek meegenomen.

Het rapport geeft aan dat de onderwijshuisvesting in de gemeente Terneuzen er in z'n algemeenheid goed uitziet, echter er liggen vraagstukken op het gebied van huisvesting in de volgende wijken en kernen:

- a. Rivierenbuurt
- b. Hoek
- c. Westdorpe
- d. Huisvesting in relatie met de leerlingenstromen in de kern Terneuzen als gevolg wijkontwikkeling en –uitbreidingen met een focus op de wijken Othene en Triniteit.

Er is continu overleg met collega bestuur Probaz om op korte termijn 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. In 2017 is de bouw gestart. Het gebouw zal hoogstwaarschijnlijk in mei 2018 opgeleverd worden.

## 4.2 Inkoopbeleid en aanbestedingen

#### *Inkoop- en aanbestedingsbeleid*

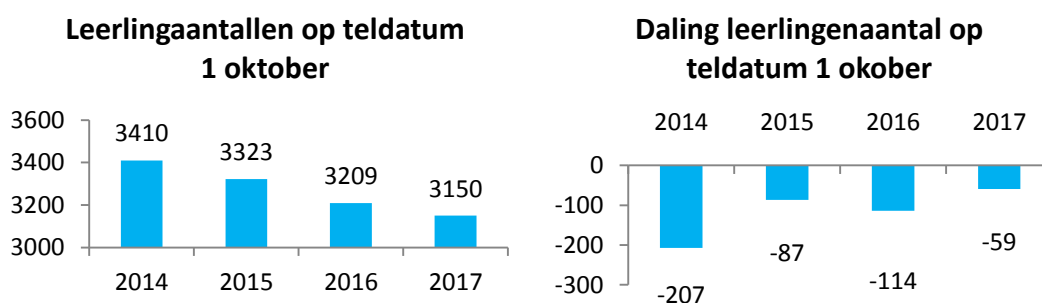
Perspecto heeft in 2017 inkoop- en aanbestedingsbeleid vastgesteld. Dit beleid komt voort uit de behoefte aan een duidelijk en transparant inkoopbeleid en de behoefte om te voldoen aan de wet- en regelgeving, met name de vigerende aanbestedingswet en de Gids Proportionaliteit. Het doel van dit beleid is om rechtmatigheid te borgen, administratieve lasten te beperken én om een doelmatige inkoop te realiseren.

#### *Europese aanbesteding reprodiensten*

In 2017 heeft geen Europese aanbesteding plaatsgevonden. Wel zijn in het najaar van 2017, met ondersteuning van consultancybureau Anculus, de voorbereidingen gestart voor de Europese aanbesteding van de reprodiensten per oktober 2018.

## Hoofdstuk 5 Financiën

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 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen OCW	20.436	19.526	20.192
Overige overheidsbijdragen- en subsidies	80	73	82
Overige baten	711	441	740
<b>Totaal baten</b>	<b>21.227</b>	<b>20.040</b>	<b>21.014</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	16.519	16.131	16.878
Afschrijvingslasten	543	511	614
Huisvestingslasten	1.541	1.479	1.601
Overige lasten	1.741	1.722	1.716
<b>Totaal lasten</b>	<b>20.344</b>	<b>19.843</b>	<b>20.809</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
Financiële baten	61	70	71
Financiële lasten	-	-	-
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>71</b>
<b>Nettoresultaat</b>	<b>944</b>	<b>267</b>	<b>276</b>

Het jaar 2017 is afgesloten met een positief resultaat van € 944.000. Er werd een positief resultaat van € 267.000 begroot. Er is derhalve sprake van een positieve afwijking van € 677.000. De belangrijkste redenen voor het positievere resultaat zijn de fors hogere baten, als gevolg van extra beschikbaar gekomen personele bekostiging, die ruimschoots de hogere personele lasten compenseren. Perspecto begroot conservatief waarbij baten worden begroot op basis van vastgestelde bekostigingsregelingen. (Personele) kosten worden begroot op basis van bestaande verplichtingen rekening houdend met reeds bekende premie indexaties. Door de wijze van bekostiging door de Rijksoverheid is er vaak pas laat duidelijkheid over de definitief te ontvangen bekostiging en de compensatie van premies in enig jaar. 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 2017 en de begroting 2017.

## Baten

### Rijksbijdragen OCW

De rijksbijdragen bedragen € 20.436.000 ten opzichte van een begroot bedrag van € 19.526.000. De hogere baten ten opzichte van de begroting van € 910.000 worden uitgesplitst naar de volgende posten:

- Hogere inkomsten Personele Lumpsum van € 415.000 als gevolg van indexatie door het ministerie. Tevens is een aanvullende personele groei bekostiging ontvangen van € 52.000.
- Hogere inkomsten Personeels- & Arbeidsmarktbeleid van € 62.000,- als gevolg van indexatie door het ministerie.
- Hogere overige OCW subsidies van € 359.000. Deze hogere baten worden voor een groot deel veroorzaakt door extra ontvangen bekostiging voor vreemdelingen en asielzoekers ad. € 176.000. Verder zijn er in 2017 als gevolg van het bestuursakkoord uit 2014 extra middelen toegevoegd aan de Prestatiebox, voor Perspecto een bedrag van € 68.000. Als gevolg van bijstelling en indexatie van de lumpsum is de fusiebekostiging € 47.000 hoger dan begroot. Tenslotte is er een bedrag van € 45.000 vrijgevallen i.v.m. subsidie voor studieverlof. Het resterend verschil ad. € 27.000 wordt veroorzaakt door saldering van een hogere vergoeding van impulsgebieden en ontvangen (niet-) geoordeelde subsidies.
- De bijdragen samenwerkingsverbanden van cluster 3 en 4 zijn in totaal € 22.000 hoger dan begroot.

### Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen bedragen € 80.000 ten opzichte van een begroting van € 73.000 wat een verschil betekent van € 7.000 positief. Dit komt met name door de afrekening van de subsidie brede school.

### Overige baten

De overige baten bedragen € 711.000 ten opzichte van een begroting van € 441.000. Het positieve verschil van € 270.000,- wordt veroorzaakt door:

- Hogere ouderbijdragen en overblijfvergoedingen van respectievelijk € 20.000 en € 69.000. Hier staan ook (gedeeltelijk) hogere lasten tegenover.
- Hogere baten detachering en poolmedewerkers van respectievelijk € 19.000 en € 7.000.
- Hogere doorbelaste exploitatiekosten ad € 40.000 mede als gevolg van doorbelasting over 2016.
- Niet geraamde overige inkomsten personeel ad € 6.000 als gevolg van ontvangen premierestituties.
- Hogere baten uit verhuur/medegebruik ad. € 7.000 als gevolg van een aantal verrekeningen uit eerdere jaren.

- Hogere overige baten ad € 75.000, dit betreft onder andere een hogere subsidie DOS+/Scholen voor de Toekomst ad € 34.000, vrijval subsidies ad. € 21.000 en de vergoeding van Woongood i.v.m. gemaakte kosten voor de Statie ad € 38.000.
- Lagere baten van het samenwerkingsverband cluster 1 en 2 van per saldo € 14.000.
- Diverse verschillen over kleinere posten per saldo € 3.000 positief.

## Lasten

### Personeelslasten

De personeelslasten bedragen € 16.519.000 ten opzichte van een begroting van € 16.131.000. De hogere lasten van € 388.000 zijn veroorzaakt door:

De lonen en salarissen zijn € 661.000 hoger dan begroot. Voor de analyse van dit verschil dienen de inkomsten vanuit het Vervangingsfonds (VF) en de inkomsten vanuit het UWV en de overige uitkeringen 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 weinig gevolgen voor de exploitatie. Inclusief de ontvangen uitkeringen bedraagt het verschil tussen de werkelijke en begrote lonen en salarissen € 425.000 negatief. Dit verschil is als volgt te verklaren:

- Er is sprake van hogere reguliere loonkosten (inclusief dienstreizen) ad. € 502.000. Dit komt met name door een forse verhoging van de werkgeverslasten (o.a. de pensioenpremie, premie participatie- en vervangingsfonds) alsmede door het aanstellen van extra (tijdelijk) personeel omdat de instroom van leerlingen groter was dan geprognosticeerd. De verhoging van de pensioenpremie is overigens volledig gecompenseerd via de personele lumpsum.
- Lagere loonkosten dan begroot als gevolg van aannames die in de begroting 2016 zijn gedaan ten aanzien van frictie- en onvoorziene kosten ad. € 18.000.
- Het saldo van loonkosten personeel t.l.v. UWV, Vervangingsfonds en A-pool ten opzichte van de ontvangen uitkeringen is € 59.000 positief.

De overige personele lasten zijn € 37.000 lager dan begroot. Dit verschil wordt met name verklaard door de volgende afwijkingen:

#### *Positief:*

- Lagere professionalisering uitgaven schoolniveau en overige professionalisering / organisatieontwikkeling van resp. € 21.000 en € 134.000.
- Lagere uitgaven aan premies voor verzekeringskosten personeel ad. € 2.000.
- Lagere uitgaven aan de arbozorg en juridische ondersteuning van resp. € 4.000 en € 8.000.
- Lagere uitgaven aan het Transfercentrum Zeeland van € 5.000.

#### *Negatief:*

- Niet begrote uitkeringen outplacement/transitievergoedingen ad € 75.000. Als gevolg van de Wet Werk en Zekerheid 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, de beoogde ingangsdatum is medio 2019. In de cijfers is daar geen rekening mee gehouden.
- In 2017 is voor uitkeringen WGA/ERD € 10.000 doorbetaald, hier staan inkomsten tegenover.
- Een aanvullende dotatie ten behoeve van de voorziening reorganisatie ad. € 26.000 in verband met de uitstroom van een extra medewerker op basis van het sociaal plan. In het sociaal plan was hier geen rekening mee gehouden.

- Een extra dotatie aan voorziening jubilea van € 20.000 als gevolg van de jaarlijkse herijking en rekening houdend met de herziene (lagere) rekenrente.
- Hogere overige kosten ad. € 6.000.

### Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn € 32.000 hoger dan begroot. In de afschrijvingslasten is het negatieve boekresultaat ad. € 14.000 van de desinvesteringen verwerkt. Exclusief het boekresultaat zijn de afschrijvingslasten € 18.000 hoger dan begroot. Dit als gevolg van extra investeringen op met name ICT gebied die in 2017 hebben plaatsgevonden.

### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bedragen € 1.541.000 ten opzichte van een begroting van € 1.479.000. Er is per saldo € 62.000 meer uitgegeven dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door:

- Aan schoonmaakkosten is in 2017 € 45.000 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, ca. € 12.000 wordt weer doorbelast aan derden.
- Hogere huurlasten ad. € 6.000 als gevolg van de huur van opslagruimte, noodzakelijk na de verkoop van het gebouw in Kloosterzande, eind 2016, dat als opslag werd gebruikt.
- Hogere heffingslasten ad. € 13.000, deels als gevolg van afrekeningen over 2016.
- Lagere onderhoudskosten voor binnen- en installatieonderhoud van in totaal € 9.000.
- Hogere overige lasten, met beveiligingskosten, van in totaal € 7.000.

### Overige instellingslasten

De overige instellingslasten bedragen € 1.741.000 ten opzichte van de begroting van € 1.722.000. De werkelijke lasten zijn derhalve € 19.000 hoger dan de begrote lasten. Dit wordt veroorzaakt door onderstaande afwijkingen:

- De lasten voor administratie- en beheerslasten zijn € 104.000 lager dan begroot. Dit komt met name door lagere uitgaven voor het voorzieningenplan en Governance van respectievelijk € 75.000 en € 25.000. In de begroting was hier onder andere rekening gehouden met extra budget voor tandemscholen. In de uitwerking is dit echter in de vorm van extra personele facilitering en dus via de loonkosten verlopen. Verder zijn de uitgaven voor het administratiekantoor, afdracht GOVAK middelen en Repro respectievelijk € 11.000, € 11.000 en € 8.000 lager dan begroot. De uitgaven voor telefonie (€ 6.000), repro (€ 9.000) en deskundigenadvies (€ 16.000) zijn daarentegen hoger dan begroot. Het resterende verschil van € 6.000 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 € 49.000. Dit wordt veroorzaakt door de uitgaven op leermiddelen die met € 28.000 overschreden zijn. Verder is er sprake van een overschrijding van ICT kosten met € 20.000. De overschrijding op ICT betreft met name licentiekosten. De stijging van licentiekosten komt onder andere door het gebruik van digitale leeromgevingen waar tablets in bruikleen worden verkregen. Dit betekent dat er geen hardware wordt aangeschaft waardoor er geen afschrijvingslasten zijn. Het resterende verschil van € 1.000 positief is het saldo van een aantal kleinere over- en overschrijdingen.
- De begrote overige instellingslasten zijn in 2017 met een bedrag van € 74.000 overschreden. Dit betreft voor een belangrijk deel de uitgaven m.b.t. ouderbijdragen en tussenschoolse opvang van respectievelijk € 5.000 en € 31.000. Tegenover deze extra uitgaven staan ook hogere inkomsten welke onder de overige baten zijn verantwoord. Als gevolg van een

aangepast facturatiemoment zijn de uitgaven voor culturele vorming eenmalig € 18.000 hoger dan begroot. Het resterend saldo van € 20.000 negatief wordt veroorzaakt door het saldo van kleinere onder- dan wel overschrijdingen binnen deze categorie.

### Financiële baten en lasten

Als gevolg van een verdere daling van de rente in 2017 zijn de financiële baten over 2017 € 9.000 lager dan begroot. Naar verwachting zal de rentestand de komende periode licht verbeteren.

## 5.2 Balans

In onderstaande tabel is de balans per 31 december 2017 en 31 december 2016 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 2017 zien met als vergelijking de stand per 31 december 2016.

In € 1.000	31-12-2017	31-12-2016		31-12-2017	31-12-2016
<b>ACTIVA</b>			<b>PASSIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>					
<b>Materiele Vaste Activa</b>			<b>Eigen Vermogen</b>		
Gebouwen en Terreinen	975	1.018	Algemene reserve	8.664	7.774
Inventaris en apparatuur	1.724	1.709	Bestemmingsreserve publiek	-	-
Andere vaste bedrijfsmiddelen	541	603	Bestemmingsreserve privaat	272	218
	<b>3.240</b>	<b>3.330</b>		<b>8.936</b>	<b>7.992</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			<b>Voorzieningen</b>		
Effecten	-	1	Onderhoud	166	429
	-	1	Personeel	221	540
				<b>387</b>	<b>969</b>
<b>Vlottende activa</b>			<b>Vlottende passiva</b>		
<b>Vorderingen</b>			<b>Kortlopende schulden</b>		
Debiteuren	43	60	Crediteuren	316	305
Ministerie OCW	1.008	977	Belastingen en premies	821	813
Overige vorderingen	201	230	Overig kortlopende schulden/ overlopende Passiva	1.033	872
	<b>1.252</b>	<b>1.267</b>		<b>2.170</b>	<b>1.990</b>
<b>Liquide Middelen</b>	<b>7.001</b>	<b>6.353</b>			
	<b>11.493</b>	<b>10.951</b>		<b>11.493</b>	<b>10.951</b>



## Vermogenspositie per 31 december 2017

Het eigen vermogen van Perspecto bedraagt ultimo 2017, na verwerking van het resultaat, € 8.936.000 tegenover een eigen vermogen van € 7.992.000 ultimo 2016. Het eigen vermogen is in 2017 toegenomen met het positieve exploitatieresultaat ad € 944.000.

### Activa

#### Materiele Vaste Activa

De materiële vaste activa is met € 90.000 afgenomen ten opzichte van 2016. Er is derhalve meer afgeschreven dan geïnvesteerd. Gedurende 2017 is er voor € 469.000 geïnvesteerd in nieuwe activa. De investeringen zijn als volgt uit te splitsen:

- Inventaris en apparatuur € 24.000.
- Meubilair € 67.000.
- ICT € 276.000.
- Onderwijsleerpakket € 102.000.

Ten opzichte van 2016 is er voor € 271.000 meer geïnvesteerd. In de voorgaande twee jaar is aanzienlijk minder geïnvesteerd dan in 2017, mede als gevolg van sluiting van scholen en herverdeling van activa. In 2017 is er met name op ICT gebied flink geïnvesteerd vanwege de vervanging van eerste generatie beamers op de scholen.

In 2017 is het meerjareninvesteringsplan verder uitgediept en verwerkt in de meerjarenraming 2018-2022. Doel van dit plan is te komen tot een verantwoorde opbouw van activa en beheersbare afschrijvingslasten.

#### Financiële vaste activa

De financiële vaste activa op de balans ultimo 2016 betrof een borg. In 2017 is deze terug ontvangen.

### Vorderingen

De vorderingen bedragen € 1.252.000 en zijn ten opzichte van 2016 afgenomen met € 15.000. Ten opzichte van 2016 zijn de volgende posten van belang:

- De vordering op OCW is € 31.000 hoger dan in 2016 onder andere als gevolg van de toekenning van een bezwaarschrift in december 2017.
- De vordering op TCOZ in verband met de A pool 2015/2016 ad € 30.000 is afgewikkeld.
- De jaarlijkse vordering op het Vervangingsfonds is ultimo 2017 € 44.000 lager dan ultimo 2016 toen er sprake was van een flinke achterstand bij het Vervangingsfonds.

### Liquide Middelen

De liquide middelen zijn per balansdatum toegenomen met € 648.000. De liquide middelen zijn opgebouwd uit de saldi van de betaalrekening, de schoolbankrekeningen en de depositorekening. De toename van de liquide middelen kan grotendeels toegeschreven worden aan het positieve resultaat.

### Passiva

#### Eigen Vermogen

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de algemene reserve en de bestemmingsreserves privaat. Aan de algemene reserve is in 2017 middels resultaat bestemming een bedrag van € 890.000 toegevoegd, zijnde het positieve resultaat 2017 verminderd met de toevoeging aan de bestemmingsreserve privaat. De algemene reserve bedraagt ultimo 2017 € 8.664.000.

De bestemmingsreserve private middelen bestaat uit in het verleden privaat opgebouwde reserves en wordt jaarlijks gemuteerd met het saldo van de private baten en lasten inclusief het pand Lange

Bellingstraat te Hulst. In 2017 betreft dit in totaal een positief bedrag van € 54.000. De reserve private middelen is daardoor in 2017 gestegen en bedraagt ultimo 2017 € 272.000.

### Voorzieningen

Perspecto heeft bij aanvang van het boekjaar een drietal voorzieningen. In totaal zijn de voorzieningen met € 582.000 afgenomen in 2017.

- *Voorziening jubilea.* Deze voorziening is gevormd ter dekking van de kosten van jubileumgratificaties. In 2017 is een bedrag van € 23.000 onttrokken aan de voorziening jubilea. Sinds 2015 wordt het berekeningsmodel van de PO Raad gebruikt om de benodigde hoogte van de voorziening per ultimo van een jaar te berekenen. In 2017 is de rekenrente verlaagd waardoor de dotatie hoger wordt. De noodzakelijke dotatie aan de voorziening is berekend op € 50.000.
- *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 in de kosten van vrijwillig vertrek van personeel te voorzien gedurende de looptijd van het Sociaal Plan. De onttrekkingen aan de voorziening hebben plaatsgevonden in de periode 2014 tot en met 2017. In 2017 zijn de laatste medewerkers uitgestroomd waardoor tegelijkertijd de laatste onttrekkingen van in totaal € 372.000 hebben plaatsgevonden. Vanwege de uitstroom van een extra medewerker heeft er in 2017 nog een dotatie van € 26.000 plaatsgevonden. Ultimo 2017 is de voorziening opgeheven en is de uitvoering van het sociaal plan daarmee voltooid..
- *Voorziening groot onderhoud.* Jaarlijks vindt er op basis van het meerjarenonderhoudsplan een globale inspectie plaats en wordt het geplande onderhoud voor de komende 2 jaar opgenomen. Rekening houdend met de onttrekkingen en de begrote dotatie in 2017, respectievelijk € 639.000 en € 375.000 is de stand van de voorziening per ultimo 2017 herberekend.  
Het MJOP en de dotatieberekening worden jaarlijks geactualiseerd om tijdig te kunnen anticiperen op niet voorziene ontwikkelingen.

### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden bedragen ultimo 2017 € 2.170.000 en zijn opgebouwd uit crediteuren (€ 316.000), belastingen en premies (€ 821.000) en overige kortlopende schulden (€ 1.033.000). Ten opzichte van 2016 is er per saldo sprake van een stijging van de kortlopende schulden van € 180.000. Dit kan worden gesplitst in een stijging van de crediteuren van € 11.000, een verhoging van de belastingen en premies van € 8.000 en een verhoging van de overige kortlopende schulden van € 161.000.

Het verschil bij de overige kortlopende schulden is grotendeels te verklaren door de opgenomen verplichting in verband met de afwikkeling vervangingspool 2017 (€ 204.000), terwijl de afwikkeling 2016 door het Vervangingsfonds nog niet volledig is afgerond. Verder is er sprake van een toename van nog te besteden subsidies ad € 40.000.

### 5.3 Kengetallen per balansdatum

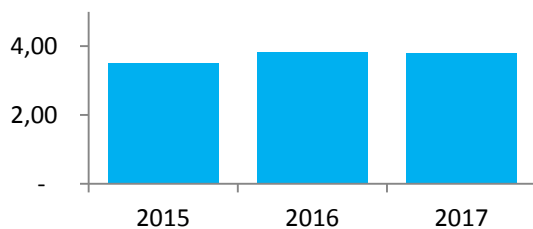
Vanuit bovenstaande staat van baten en lasten (5.1) en balans (5.2) kunnen een aantal kengetallen voor 2017 worden berekend. De kengetallen zijn overgenomen van de kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen zoals gehanteerd door de Inspectie van Onderwijs. De signaleringswaarden die de Inspectie van Onderwijs gebruikt als onderdeel van haar analyse om te bepalen of de financiële positie van een bestuur nader moet worden onderzocht zijn opgenomen ter vergelijking. Tevens zijn de kengetallen over de kalenderjaren 2015 en 2016 opgenomen als vergelijkende cijfers.

	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	Signaleringswaarde Inspectie
<b>Financiële positie</b>				
Liquiditeit	3,8	3,8	3,5	< 0,75
Solvabiliteit 2	81,12%	81,83%	81,65%	<30%
Rentabiliteit	4,45%	1,31%	-0,99%	3-jarig < 0 1-jarig < -10%
Weerstandvermogen	42,10%	38,03%	36,38%	< 5%
Huisvestingsratio	7,74%	7,88%	7,92%	> 10%
<b>Staat van baten en lasten</b>				
Personele lasten van totaal*	81,20%	80,38%	78,41%	80%-83%
Materiele lasten van totaal*	18,80%	19,62%	21,59%	17%-20%

#### Liquiditeit (vlottende activa / kort vreemd vermogen)

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. De liquiditeitspositie geeft de toestand per 31 december weer. Er is sprake van een momentopname. De liquiditeit van Perspecto ligt ruim boven de signaleringswaarde van de Inspectie van Onderwijs. Perspecto hanteert zelf, mede op advies van de PO Raad een signaleringswaarde van 1. Ook op grond van die waarde is er sprake van voldoende liquiditeit.

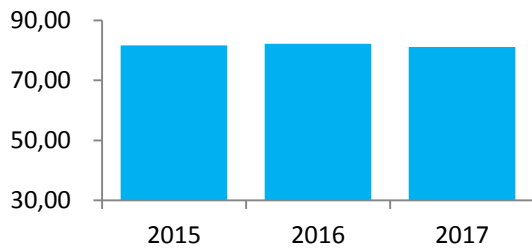
#### Liquiditeit



#### 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. De solvabiliteit 2 is miniem gedaald ten opzichte van 31 december 2016. De signaleringswaarde van de Inspectie van Onderwijs voor solvabiliteit 2 is 30%. De solvabiliteit 2 van Perspecto ligt derhalve ruim boven de signaleringswaarde.

## Solvabiliteit 2

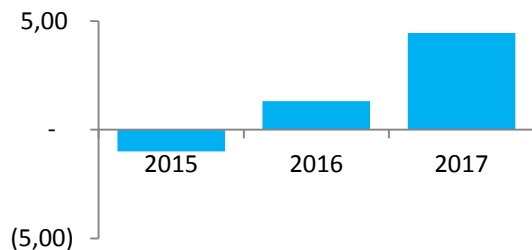


### Rentabiliteit

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 2017 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, nog negatief.

De signaleringswaarden van de Inspectie van Onderwijs voor rentabiliteit is dat die 1-jarig niet kleiner mag zijn dan -10% en 3-jarig niet kleiner mag zijn dan 0%. De rentabiliteit van Perspecto ligt hoger dan beide signaleringswaarden.

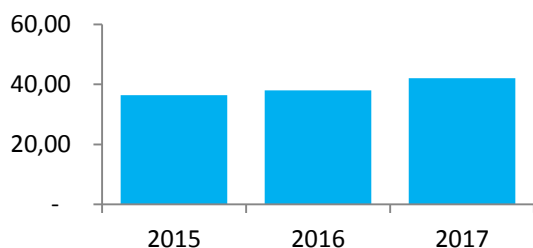
## Rentabiliteit



### Weerstandvermogen (eigen vermogen / totale baten)

Het weerstandvermogen geeft aan in welke mate een organisatie in staat is toekomstige negatieve of nadelige ontwikkelingen (risico's) op te vangen. Te hoge reserves kunnen duiden op spaargedrag terwijl te lage reserves kunnen duiden op zorgeloos financieel management. De Inspectie van Onderwijs hanteert een signaleringswaarde van 5%. Het weerstandvermogen van Perspecto ligt daar ruim boven. Daaruit valt te concluderen dat Perspecto over voldoende vermogen bezit om risico's op te vangen. In onzekere tijden van krimp een geruststelling voor de continuïteit van de organisatie. Perspecto onderzoekt om een deel van de vrije ruimte te benutten voor nieuw beleid. Verlaging van het weerstandvermogen is voor Perspecto dan ook geen doel op zich.

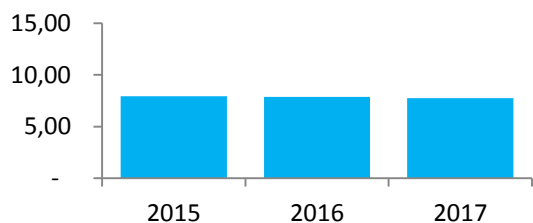
## Weerstandsvermogen



### Huisvestingsratio ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen) / totale lasten)

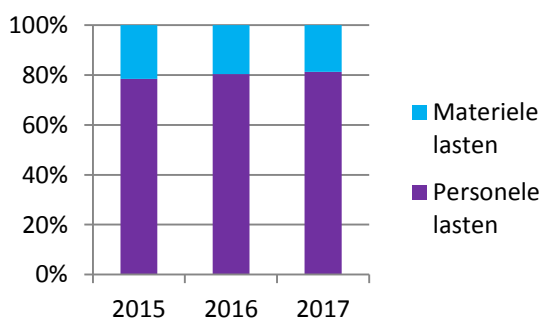
Dit nieuwe kengetal geeft de verhouding aan tussen de huisvestingslasten en de totale lasten. De Inspectie van Onderwijs hanteert hiervoor een signaleringswaarde van 10%. De huisvestingsratio voor Perspecto is lager dan de signaleringswaarde. In 2017 is de waarde wel hoger dan de 2 voorgaande jaren als gevolg van de extra dotatie aan de voorziening huisvesting.

## Huisvestingsratio



### Personele lasten

De personele lasten leggen in 2017 wederom het grootste beslag op de totale lasten, te weten 81,20%. Het beleid van Perspecto is erop gericht om de personele lasten in lijn te houden met de landelijke normen. Een vergelijking met 2015 is niet zuiver. In 2015 beïnvloedden 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 redelijk stabiel zijn. Tevens blijkt hieruit dat zowel de personele als de materiële lasten zich bevinden binnen de landelijke richtlijnen.



#### 5.4 Prestatiebox

In 2017 is een bedrag van € 490.000 ontvangen inzake de rijksbesteding Prestatiebox. De middelen zijn onder andere besteed aan professionalisering (zowel schoolleiders als leraren) via extra formatieve facilitering, nascholing en schoolbegeleiding zowel individueel als in teamverband. In het kader van duurzame onderwijsverbetering en ict ontwikkeling zijn alle Perspecto scholen al enige jaren aangesloten op glasvezel. Dit is noodzakelijk om efficiënt gebruik te kunnen maken van moderne (digitale) lesmethodes. Perspecto investeert in excellent onderwijs, onder andere via Leonardo onderwijs. De middelen voor cultuureducatieve activiteiten zijn ingezet via cultuurmenu's op alle scholen.

#### 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 2016 en 2017 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 2017 (pagina 11).

Tevens was er in de verslagjaren 2016 en 2017 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

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Personele bezetting in FTE (per 31-12 van jaar)</b>					
Bestuur en directie	20,4	20,4	20,4	20,4	20,4
Onderwijzend personeel	190,4	190,8	189,6	189,3	187,3
Onderwijs ondersteunend personeel	14,8	13,5	13,2	13,2	13,2
<b>Leerlingaantallen (op 1-10 van jaar)</b>	3.150	3.103	3.026	2.959	2.910

#### Toelichting op de kengetallen

De terugloop van het aantal leerlingen in Zeeuws-Vlaanderen en ook bij Perspecto is nog steeds substantieel. Het leerlingenaantal van Perspecto daalt naar verwachting in de periode tot 2017-2021 met 240 leerlingen.

Medio 2017 zijn de laatste medewerkers uitgestroomd conform het sociaal plan 2014-2017. Perspecto heeft daarmee geanticipeerd op de krimp, er is een gelijkmatiger leeftijdsopbouw gerealiseerd en de basisformatie is in evenwicht gebracht met de bekostiging.

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. In bovenstaande overzicht zijn de vaste verplichtingen inclusief de flexibele A pool opgenomen. Binnen de huidige formatie is ca. 20 fte opgenomen voor extra toegekende faciliteringen. Deze wordt grotendeels bekostigd via de ontvangen fusiecompensatie middelen.

## Meerjarenbalans

In € 1.000	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVA</b>					
<b>Vaste Activa</b>					
Materiele vaste activa	3.240	3.311	3.114	2.946	2.793
Financiële vaste activa	0	1	1	1	1
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>3.240</b>	<b>3.312</b>	<b>3.115</b>	<b>2.947</b>	<b>2.794</b>
Vlottende activa	1.252	1.175	1.175	1.175	1.175
Liquide middelen	7.001	5.805	6.754	7.182	6.930
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>11.493</b>	<b>10.292</b>	<b>11.044</b>	<b>11.304</b>	<b>10.899</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>Eigen vermogen</b>					
Algemene reserve	8.664	7.626	8.232	8.446	8.229
Bestemmingsreserve privaat	272	272	272	272	272
<b>Voorzieningen</b>	<b>387</b>	<b>362</b>	<b>508</b>	<b>554</b>	<b>366</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>2.170</b>	<b>2.032</b>	<b>2.032</b>	<b>2.032</b>	<b>2.032</b>
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>11.493</b>	<b>10.292</b>	<b>11.044</b>	<b>11.304</b>	<b>10.899</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 beheersbaar te houden. 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 2017 is het meerjarenonderhoudsplan herijkt. 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 is samen met ProBaz en de gemeente Terneuzen een onderzoek uitgevoerd naar de huisvesting in de gemeente Terneuzen. Hieruit zijn voor Perspecto 3 speerpunten uit voortgekomen. Inmiddels zijn er 3 huisvestingsaanvragen ingediend die uiteindelijk moeten leiden tot de bouw van 3 nieuwe scholen in de Rivierenbuurt, Hoek en Westdorpe.



## Eigen vermogen en voorzieningen

De mutaties in de algemene reserve bestaan uit het exploitatieresultaat van de betreffende jaren. De voorzieningen bestaan ultimo 2017 uit een voorziening jubilea en een voorziening onderhoud. Beide voorzieningen zijn herijkt en de dotatie is aangepast op toekomstige onttrekkingen. De voormalige voorziening reorganisatie is in 2017 beëindigd.

## Meerjaren exploitatie

In € 1.000	2017	2018	2019	2020	2021
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdragen	20.499	19.947	19.467	18.799	18.067
Overige overheidsbijdragen	80	72	72	72	72
Overige baten	648	432	391	379	376
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>21.227</b>	<b>20.451</b>	<b>19.930</b>	<b>19.250</b>	<b>18.515</b>
<b>LASTEN</b>					
Personeelslasten	16.519	16.519	16.158	16.052	15.927
Afschrijvingen	543	521	483	459	448
Huisvestingslasten	1.541	1.430	1.450	1.446	1.444
Overige lasten	1.741	1.699	1.606	1.547	1.493
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>20.343</b>	<b>20.169</b>	<b>19.697</b>	<b>19.504</b>	<b>19.312</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>884</b>	<b>282</b>	<b>233</b>	<b>-254</b>	<b>-797</b>
Financiële baten en lasten	61	70	70	70	35
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>944</b>	<b>352</b>	<b>303</b>	<b>-184</b>	<b>-762</b>

## Toelichting op de meerjaren exploitatie

De meerjaren exploitatie is gebaseerd op de begroting 2018 en meerjarenraming 2019-2022. Deze laat een positief resultaat zien voor 2018 en 2019. Vanaf 2020 is er sprake van een oplopend tekort veroorzaakt door het fasegewijs wegvallen van de fusiecompensatie middelen. Deze middelen worden, naast de bekostiging van de startgroepen, met name gebruikt voor extra personele facilitering bovenop de basisformatie.

In de begroting 2018 zijn diverse scenario's opgenomen om effecten zichtbaar te maken die van invloed kunnen zijn op de meerjarige exploitatie. Eén van de scenario's is de beschikbaarstelling van de extra middelen uit het regeerakkoord voor werkdrukverlichting en de resterende extra middelen uit het bestuursakkoord. In onderstaand overzicht is een inschatting gemaakt van de door Perspecto te ontvangen extra middelen (bron: PO raad).

Bedragen in € 1.000 per kalenderjaar

	2018	2019	2020	2021
Bestuursakkoord	29	69	68	65
Regeerakkoord	88	331	608	796
<b>Totaal</b>	<b>117</b>	<b>400</b>	<b>676</b>	<b>861</b>

De extra middelen uit het Regeerakkoord zijn bedoeld voor werkdrukverlichting. Zoals hiervoor al is aangegeven is er binnen het bestaande beleid van Perspecto al extra facilitering voor werkdrukverlichting opgenomen. Door het beschikbaar komen van de extra middelen kan het verdwijnen van de fusiecompensatie middelen worden gecompenseerd en het bestaande beleid worden gecompenseerd dan wel een afweging worden gemaakt de middelen anders in te zetten.

**Conclusie:**

Het meerjarenperspectief maakt duidelijk dat Perspecto, zonder de extra middelen voor werkdrukverlichting uit het regeerakkoord, komt te staan voor moeilijke keuzes. Dat komt door de stapsgewijze vermindering van de fusie compensatiemiddelen, die uiteindelijk in per 1 augustus 2021 helemaal wegvallen. Vanuit die fusie compensatiemiddelen bekostigt Perspecto op dit moment de investering in de startgroepen en in formatie; extra handen in klas en kwaliteit van onderwijs. Deze meerjarenbegroting maakt duidelijk dat we de extra investeringen naar verwachting in stand kunnen houden als rekening wordt gehouden met de middelen voor werkdrukverlichting uit het regeerakkoord.

Het voortbestaan van de startgroepen is onzeker. Op dit moment heeft Perspecto namelijk slechts toestemming om deze te financieren vanuit de fusie compensatie middelen, deze vallen weg per 1 augustus 2021. Het voortbestaan van de startgroepen is echter van cruciaal belang. Dit enerzijds voor de toekomst van het primair -, het voortgezet- én het beroepsonderwijs in Zeeuws-Vlaanderen en anderzijds voor de leefbaarheid van Zeeuws-Vlaanderen. Er zijn met de verschillende samenwerkingspartners, de gemeenten en andere belanghebbende verschillende initiatieven gestart om dit probleem in “Den Haag” op de agenda te krijgen met als doel de toekomst van de startgroepen te borgen.

Rekening houdend met de beschikbaarstelling van de extra middelen blijft de financiële positie van Perspecto de komende jaren naar verwachting stabiel en gezond. De grootste krimp is opgevangen door uitvoering van het sociaal plan waarbij de basisformatie in lijn met de dalende leerlingaantallen is gebracht.

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

## Hoofdstuk 6 Wet Normering Topinkomens

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sectoren, hierna kortweg WNT, in werking getreden. De WNT is van toepassing op Onderwijsgroep Perspecto. Voor het onderwijs geldt specifiek de Regeling bezoldiging Topfunctionarissen OCW-sectoren. In deze regeling is het bezoldigingsmaximum van topfunctionarissen en toezichthouders gekoppeld aan de complexiteit van de organisatie. Het voor Onderwijsgroep Perspecto toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2017 € 141.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse D en complexiteitspunten per criterium: gemiddelde baten (4) + gemiddeld aantal leerlingen (3) + gemiddeld aantal onderwijssoorten (2) = totaal (9). Het bezoldigingsmaximum 2017 is door de Raad van Toezicht vastgesteld op 13 maart 2017.

### Bezoldiging topfunctionarissen

#### 6.1 Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking

Bedragen x € 1	S.T.J. van Alphen	R.M.P. van de Broecke
<b>Functiegegevens</b>	College van Bestuur	Stafhoofd
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	ja
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 107.382	€ 111.840
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.598	€ 13.108
<i>Subtotaal</i>	€ 123.979	€ 124.948
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<b>€ 141.000</b>	<b>€ 141.000</b>
-/- onverschuldigd betaald bedrag	€ 0	€ 0
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 123.979</b>	<b>€ 124.948</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.V.T.	N.V.T.
<b>Gegevens 2016</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/9 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2016 (in fte)	1,0	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 32.132	€ 80.219
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 4.831	€ 10.840
<b>Totale bezoldiging 2016</b>	<b>€ 36.963</b>	<b>€ 91.059</b>

## 6.2 Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	V.E. van Esbroeck	A. Timmerman	Mr. J. Schuttkowski	A.A. Verschelling
Funcctiegegevens	Voorzitter	Secretaris	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/7	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 5.079	€ 5.079	€ 3.392	€ 5.079
Beloningen betaalbaar op termijn				
<i>Subtotaal</i>	<u>€ 5.079</u>	<u>€ 5.079</u>	<u>€ 3.392</u>	<u>€ 5.079</u>
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<b>€ 21.150</b>	<b>€ 14.100</b>	<b>€ 14.100</b>	<b>€ 14.100</b>
-/- onverschuldigd betaald bedrag	€ 0	€ 0	€ 423	€ 0
<b>Totale bezoldiging</b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 2.969</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
<b>Gegevens 2016</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 5.079	€ 5.079	€ 5.079	€ 5.079
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale bezoldiging 2016</b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>

Bedragen x € 1	Mr. P.C.J. Roeland	L. Weemaes	G. Peeters
Funcctiegegevens	Penningmeester	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 5.079	€ 5.079	€ 5.079
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0
<i>Subtotaal</i>	<u>€ 5.079</u>	<u>€ 5.079</u>	<u>€ 5.079</u>
-/- onverschuldigd betaald bedrag	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<b>€ 14.100</b>	<b>€ 14.100</b>	<b>€ 14.100</b>
<b>Totale bezoldiging</b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
<b>Gegevens 2016</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	€ 5.079	€ 5.079	€ 5.079
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale bezoldiging 2016</b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>	<b><u>€ 5.079</u></b>

Voor de onverschuldigde beloning is een vordering ingesteld die is begrepen in de post "overige vorderingen".

### 6.3 Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

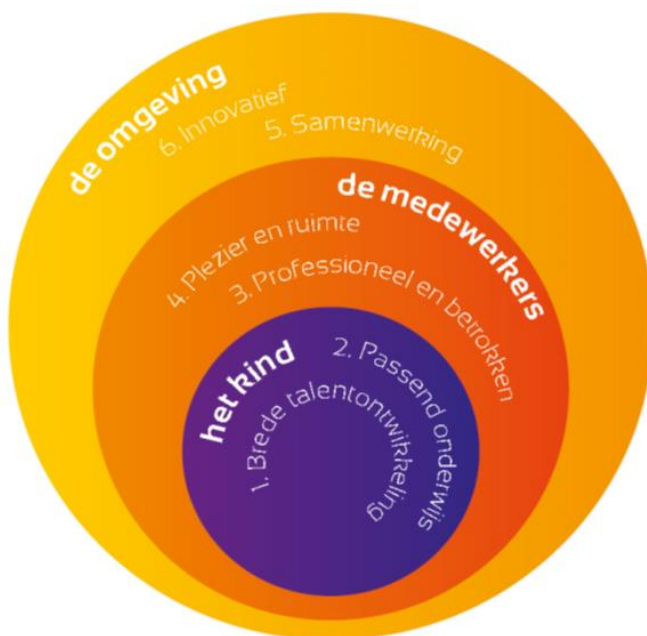
Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## Hoofdstuk 7 Toekomstparagraaf

### 7.1 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 directeuren.

- 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.

## 7.2 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 risicomangement die zijn of worden aangebracht.

De risicoanalyse en –beheersing is als *bijlage 2* opgenomen bij dit bestuur verslag 2017. 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 2017 – 2022 zal naar verwachting het aantal leerlingen afnemen van 3.150 tot 2.852 in 2022. Dit is een afname van in totaal 298 leerlingen en een totale krimp van bijna 10%. 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 in de prognose 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 (dit laatste tot en met 2017).

Daarnaast loopt een organisatie ook andere personele risico's zoals arbeidsconflicten en onverwacht verloop van personeel. Deze situaties kunnen impact hebben 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 met middelen die vanuit het werkdrukakkoord ter beschikking 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.

## Hoofdstuk 8 Medezeggenschap en toezichthouder

### 8.1 GMR: verslag 2017

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

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad vergadert met de oudergeleding en de personeelsgeleding (GMR) of alleen met de personeelsgeleding (PGMR). 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. In 2017 is, ten opzichte van andere jaren, meer bijeengekomen met de voltallige GMR dan met de PGMR. Er zijn er tien GMR-vergaderingen geweest en zeven PGMR-vergaderingen. De beleidsstukken worden steeds vaker aan het begin van het proces ter informatie aan de GMR voorgelegd. Zo is de GMR meer betrokken bij het proces voordat zij een GMR-verzoek ontvangen waarbij de (P)GMR wordt gevraagd om een instemming of advies. Dit GMR-verzoek wordt na een besluitvorming ondertekend door de voorzitter en secretaris van de GMR en eventueel voorzien van adviezen, feedback of afspraken.

De voorzitter College van Bestuur is altijd bij de vergaderingen aanwezig. Met regelmaat of op verzoek van de GMR zijn de verschillende stafhoofden tijdens de vergaderingen aanwezig.

De GMR komt op uitnodiging van de Raad van Toezicht jaarlijks bijeen. Vanuit de Raad van Toezicht heeft de GMR een contactpersoon die op uitnodiging van de GMR een vergadering kan bijwonen.

De agenda voor de vergadering wordt samengesteld door de voorzitter en secretaris van de GMR en de voorzitter CvB. Een aantal agendapunten komen jaarlijks terug zoals: de (Meerjaren)begrotingen, het (Meerjaren)bestuursformatieplan, de bestuurs- en managementrapportages, kwaliteitsrapportage en het jaarverslag/jaarrekening. Maar ook agendapunten die op dat moment aan de orde kwamen in de organisatie. Zoals: de directeurencarrousel, de ouderparticipatie, eigen beheer Personeel administratie en het Eigen Risicodrager worden voor ziektevervangning.

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

De GMR verzorgt jaarlijks in februari een themabijeenkomst voor MR leden en Directeuren. Het thema van deze bijeenkomst was: Het Integraal Kind Centrum.

#### *Werkgroepen/ scholing GMR*

- Werkgroep voorbereiding thema avond MR leden en Directeuren. Jaarlijks.
- Werkgroep herziening functiehuis.
- Werkgroep evaluatie proces Meerjarenbestuursformatieplan 2017-2018.
- Verkiezingscommissie tijdens verkiezingen GMR leden.
- Scholing door GMR lid met betrekking op financiën.
- Plannen van een geschikte scholing op maat voor GMR Og Perspecto. Deze scholing zal begin 2018 plaatsvinden.

#### *Punten vanuit de medezeggenschapsraden:*

Via bezoeken van de contactpersonen vanuit de GMR aan de verschillende MR-en of via mailcontact zijn diverse vragen binnengekomen vanuit de MR-en. Alle vragen werden door de contactpersoon van de betreffende MR of door de secretaris GMR ingebracht en bespreekbaar gemaakt tijdens de GMR vergaderingen. De betreffende MR ontving na afloop een terugkoppeling. Vragen zoals over: de schoolbegroting, de directeurencarrousel, de stakingen, het GMR verslag of mogelijkheid tot collectief busvervoer. De meeste vragen konden worden teruggekoppeld naar de directeur of werden voorgelegd aan de voorzitter CvB.

#### *Afspraken binnen de GMR:*

De afspraken worden jaarlijks vastgelegd in het huishoudelijk reglement en communicatieprotocol.

## 8.2 Raad van Toezicht

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de RvT zijn vastgelegd in de statuten van de stichting. In de statuten zijn onder andere opgenomen de wettelijke minimumeisen waarmee het intern toezicht belast is. De 3 belangrijkste taken en verantwoordelijkheden zijn: toezicht houden, het met raad terzijde staan van het College van Bestuur en de rol van werkgever van het College van Bestuur. In paragraaf 2.3 zijn we reeds ingegaan op de wijze waarop Perspecto bestuur en toezicht gescheiden heeft.

De wet op het primair onderwijs schrijft voor dat de intern toezichthouder ten minste belast is met:

- a. het goedkeuren van de begroting en het jaarverslag en, indien van toepassing, het strategisch meerjarenplan;
- b. het toezien op de naleving door het bestuur van wettelijke verplichtingen, de code voor goed bestuur, en de afwijkingen van die code;
- c. het toezien op de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de middelen van de school verkregen op grond van deze wet;
- d. het aanwijzen van een accountant die verslag uitbrengt aan de toezichthouder of het toezichthoudend orgaan, en
- e. het jaarlijks afleggen van verantwoording over de uitvoering van de taken en de uitoefening van de bevoegdheden, bedoeld onder a tot en met d, in het jaarverslag.

Aan deze wettelijke verplichting is voldaan in 2017. Daarnaast is verantwoording ontvangen van het College van Bestuur over de volgende onderwerpen:

- a. Organisatieontwikkeling en governance
- b. Bestuurlijke ontwikkelingen intern en extern, o.a. voortgang voorzieningenplan
- c. Personeel: bestuursformatieplan
- d. Onderwijs, ondersteuning en kwaliteit
- e. Identiteit
- f. Bestuurlijke kwartaalrapportages waarin de voortgang van het jaarplan en de financiële resultaten worden gemonitord

Regelmatig vindt er toetsing plaats of de uitgezette acties tot het beoogde resultaat hebben geleid. De RvT belegt hiertoe een vergadering met het College van Bestuur. In 2017 hebben 7 reguliere momenten van overleg plaatsgevonden.

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 rolneming Raad van Toezicht, College van Bestuur en GMR;
- b. Maatschappelijke positie
- c. Ontwikkeling naar de toekomst: voorzieningenplan in de regio Zeeuws Vlaanderen en bestuurlijke samenwerking in de regio
- d. Identiteit

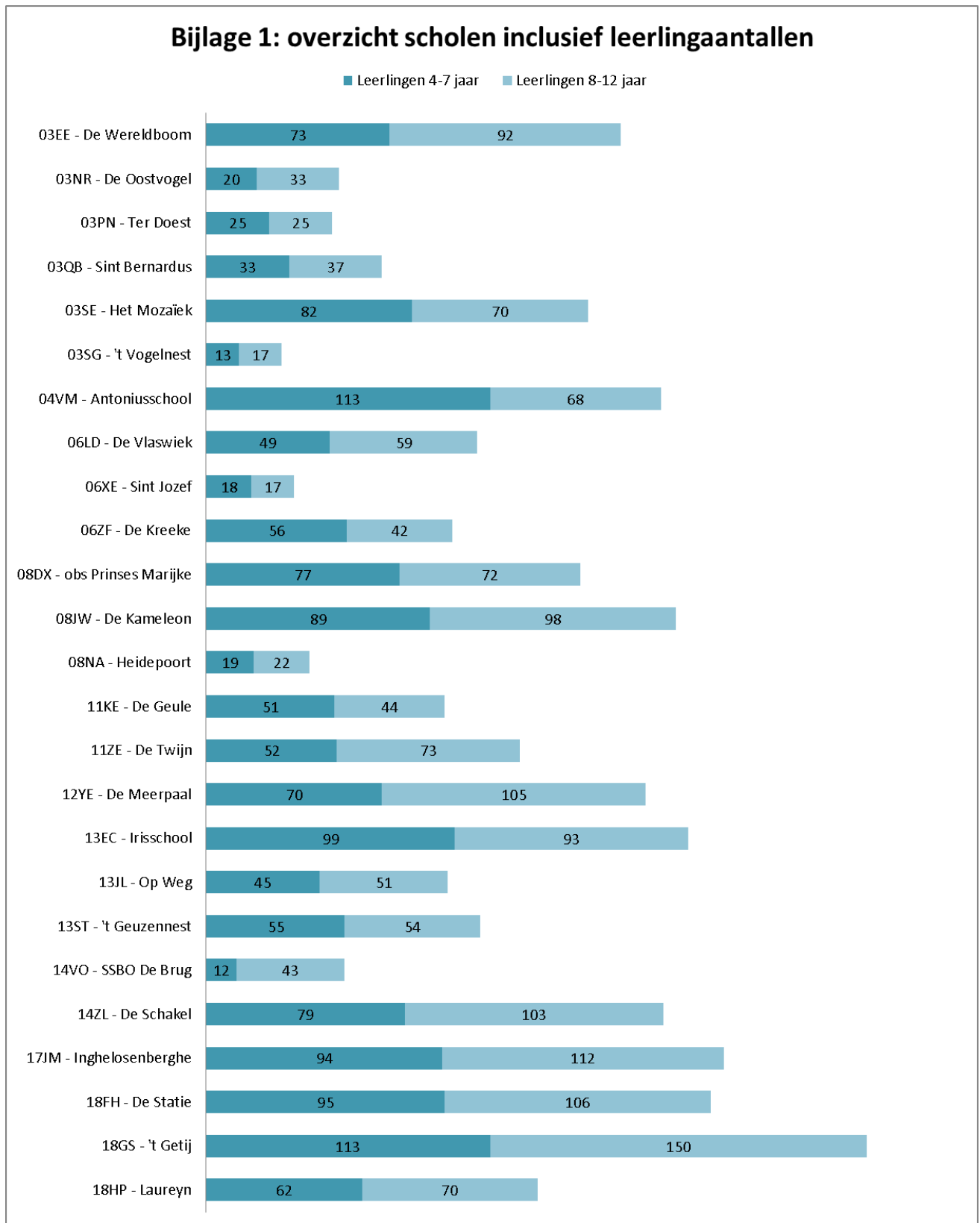
Bij de samenstelling van de RvT wordt er naar gestreefd om voor elk beleidsdomein een lid te benoemen dat gekwalificeerd is. Er is een lijst van aftreden opgesteld. Op het moment dat er zich een vacature voordoet, wordt een kandidaat gezocht waarbij de benodigde competenties vooraf zijn beschreven. Werving vindt via de gebruikelijke (statutaire) kanalen plaats. De samenstelling van de Raad van Toezicht was ultimo 2017 als volgt:

*Venant van Esbroeck, voorzitter*  
*George Peeters, lid*  
*Peter Roeland, penningmeester*  
*Toine Timmerman, secretaris*  
*Bert Verschelling, lid*  
*Luc Weemaes, lid*

De heer Schuttkowski heeft zijn werkzaamheden als secretaris van de Raad van Toezicht per 1 augustus 2017 neergelegd. Zijn taken als secretaris zijn overgenomen door de heer Timmerman. Er is geen vacature opengesteld om een nieuw lid Raad van Toezicht te werven. De Raad van Toezicht heeft omtrent de eigen beloning het volgende besloten: de leden krijgen een jaarlijkse vergoeding van € 5.079.

Tot slot heeft ook in 2017, zoals elk jaar, een overlegmoment met de GMR plaatsgevonden. Vanaf 2018 zal er, conform de nieuwe Code goed bestuur, op verzoek van de GMR een tweede overlegmoment worden belegd.

## Bijlage 1 – Overzicht scholen inclusief leerlingaantallen



## Bijlage 2 – Risico analyse en –beheersing

Eigenaar	Risico	Risicobeschrijving	Kans (K)	Impact (I)	K x I	Prioritering	Strategie	Beheersmaatregel
Faciliteit	Leerlingprognoses 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 alstemming 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	A arbeidsconflicten	Risico heeft effecten op het imago, de kwaliteit van het onderwijs, het ziekteverzuim en ook een financiële impact.	3	2	6	Medium	Voorkomen	Voortdurend proces om goed te sturen en te communiceren. Gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker; dossiervorming; personeelsbeleid.
HRM	Geen leerkrachten voor de klas door een 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	Verminderen	Vanuit het reguliere personeelsbeleid en de formatieplanning is hier uiteraard aandacht voor, daarnaast ook in de gesprekscyclus leidinggevende en medewerker. Het tekort aan leerkrachten voor de komende jaren is nauwkeurig in beeld gebracht, rekening houdende met diverse parameters. Op basis daarvan is een wervingsactie gestart die gezamenlijk met de andere po besturen in Zeeuws Vlaanderen vorm wordt gegeven. Daarnaast worden ook de banden met de Avans Hogeschool aangehaald.
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, en 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	Haljaarsvaluatie; evaluatiegesprekken; audits -> gevolg kan zijn een Op Koersplan, specifiek voor een school.
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.

Kans	Impact
1 < of 1x per 10 jaar	1 Zeer klein
2 1x per 5-10 jaar	2 Klein
3 1x per 2-5 jaar	3 Midden
4 1x per 1-2 jaar	4 Groot
5 1x per jaar of >	5 Zeer groot