



Stichting Talent Westerveld  
Drift 1A  
7991 AA DWINGELOO

Telefoon: 0521 – 59 49 44  
E-mail: [info@talentwesterveld.nl](mailto:info@talentwesterveld.nl)  
Website: [www.talentwesterveld.nl](http://www.talentwesterveld.nl)

## Bestuursverslag 2017

---

“We gaan samen op weg”

## Inhoudsopgave

1.	Voorwoord	4.
2.	Stichting Talent Westerveld	5.
2.1	Algemene identificatiegegevens	5.
2.2	Karakterisering	5.
2.3	Visie en missie	5.
2.3.1	Visie	5.
2.3.2	Missie	6.
2.4	Organogram	7.
2.5	Bestuur en Organisatie	7.
2.5.1	Samenstelling Raad van Toezicht	7.
2.5.2	College van Bestuur	8.
2.5.3	Bestuurskantoor	8.
2.5.4	Directeuren	8.
2.5.5	Onderwijsteams/scholen	9.
2.5.6	Fusie	9.
2.5.7	Jaarverslag 2017 van de Gemeenschappelijke Medezeggenschap	9.
2.6	Communicatie en verantwoording naar stakeholders	10.
2.6.1	Interne stakeholders	10.
2.6.2	Externe stakeholders	11.
2.7	Samenwerkingspartners	11.
3.	Onderwijskundig beleid en kwaliteit	12.
3.1	Kernwaarden	12.
3.2	Autonomie	12.
3.3	Inspectie van het onderwijs	12.
3.4	Kengetallen leerlingen	12.
3.4.1	Leerlingen en prognose	12.
3.4.2	Scores Eindtoetsen	14.
3.4.3	Uitstroomgegevens naar het Voortgezet Onderwijs	14.
3.5	Kwaliteit	15.
3.5.1	Audits	15.
3.5.2	Kwaliteitszorg	16.
3.5.3	Verslag van de scholen	16.
3.5.4	Professionalisering	24.
3.5.5	Bovenschoolse Plusklas	25.
3.6	Tevredenheidpeilingen ouders, personeel en leerlingen	25.
3.7	Ouderportaal Parnassys	26.
3.8	Voortgezet Onderwijs; Digitale overdracht leerling gegevens	26.
3.9	Kinderopvang KaKa	26.
3.10	Klachtenregeling	27.
4.	Bedrijfsvoering	28.
4.1	Personeel	28.
4.1.1	Leeftijdsopbouw onderwijsgevende functies	28.
4.1.2	Verdeling fulltime/parttime aantal personeelsleden	29.
4.1.3	Inzet van personele middelen	29.
4.1.4	Bestuursformatieplan	30.
4.1.5	Funciemix	30.
4.1.6	Formatie en personeel verloop	30.
4.1.7	Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid	30.
4.1.8	Ontslagbeleid/werkgelegenheidsbeleid	31.
4.2	Financiën en Huisvesting	31.
4.2.1	Financiën	31.
4.2.2	Huisvesting	32.

## Inhoudsopgave

5.	Toekomstige ontwikkelingen	36.
5.1	Continuïteit	37.
5.2	Prognose personele formatie, leerlingen, balanssituaties en exploitatie	37.
5.2.1	Personele formatie en aantal leerlingen	37.
5.2.2	Balanssituaties 2017- 2021	38.
5.2.3	Exploitatierkening 2017- 2021	39.
5.3	Interne risicobeheersings- en controlesysteem	40.
5.4	Risicoparagraaf	40.
5.5	Prestatiebox	44.
5.6	Rapportage toezichthouder	44.
6.	Financieel jaarverslag 2017	48.
6.1	Algemeen	48.
6.2	Staat van baten en lasten over 2017	48.
6.3	Toelichting staat van baten en lasten 2017	48.
6.4	Balans	54.
6.5	Toelichting op de balans	55.
6.6	Treasury	57.
6.7	Financiële kengetallen	58.
Bijlage A:	Scholen Stichting Talent Westerveld	62.
Bijlage B:	Begroting 2018 (verdicht)	63.
Bijlage C:	Verantwoording middelen passend onderwijs	64.
Bijlage D:	Verklarende woordenlijst	65.
Bijlage E:	Jaarrekening 2017	66.

## 1. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van de Stichting Talent Westerveld. Dit verslag geeft een beeld van de werkzaamheden die bestuur, directie en medewerkers hebben ondernomen in het schooljaar 2016-2017 en 2017-2018. Met dit verslag willen we aan in- en externe partijen verantwoording afleggen over het totale gevoerde beleid. Tevens willen we door middel van dit verslag tegemoetkomen aan de toenemende vraag om publieke verantwoording.

In samenhang met de schoolgidsen en de schooljaarverslagen waarin de afzonderlijke scholen verantwoording afleggen over hun schoolspecifieke onderwijskundige ontwikkelingen, wordt in het bestuursverslag een min of meer compleet beeld geschetst van de bedrijvigheid van stichting Talent.

Ook in 2017 is er hard gewerkt aan het verder vorm geven aan de 3 centrale thema's uit het strategisch Beleidsplan. Iedere school geeft hier, binnen de gestelde kaders, vorm en inhoud aan.

1. Kindgericht Onderwijs
2. Professionele leergemeenschappen,
3. Krimpen met Kwaliteit.

De krimp heeft zoals geprognosticeerd, doorgezet. T.o.v. 2016 had stichting Talent 52 leerlingen minder. Desondanks is het weer gelukt om RDDF plaatsingen en gedwongen ontslagen te voorkomen. Daar mogen we trots op zijn.

De gegevens voor het tot stand komen van het bestuursverslag zijn verzameld door het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, de GMR, de beleidsmedewerkers en de schooldirecties.

Met het bestuursverslag willen we niet alleen verantwoording afleggen aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, maar vooral ook aan allen die zich betrokken voelen bij het basisonderwijs dat wij als Stichting Talent op de negen openbare scholen binnen de gemeente Westerveld verzorgen. We hopen van harte dat we daar in zijn geslaagd.

Het jaar 2017 hebben we afgesloten met een resultaat van € 93.532. In dit resultaat zitten incidentele kosten voor organisatie veranderingen die ten laste van de bestemmingsreserves worden gebracht. Bij het vaststellen van de begroting werd een negatief exploitatieresultaat verwacht van € 313.000. In de analyse bij de jaarrekening (hoofdstuk 6.2) worden de afwijkingen ten opzichte van de begroting weergegeven.

Jan Scholte Albers  
Voorzitter College van Bestuur  
Stichting Talent Westerveld

## 2. Stichting Talent Westerveld

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Vastleggen rechtspersoon	Stichting Talent Westerveld
Adres	Drift 1a
Postcode	7991 AA
Plaats	Dwingeloo
Telefoonnummer	0521-594944
Identificatienummer Kamer van Koophandel	01146753
Bestuursnummer DUO	41868
Email	info@talentwesterveld.nl
Website	www.talentwesterveld.nl

### 2.2 Karakterisering

Stichting Talent Westerveld is sinds 1 april 2009 de rechtsopvolger van het gemeentebestuur van de gemeente Westerveld (Zuidwest Drenthe) als bevoegd gezagsorgaan van het openbaar onderwijs in genoemde gemeente.

### 2.3 Visie en missie

Bij de visie wordt aangegeven waar wij als Stichting Talent Westerveld naar toe willen en hoe wij dit willen bereiken. Bij de missie wordt aangegeven waarom wij bestaan en wat Stichting Talent Westerveld als toegevoegde waarde heeft.



#### 2.3.1 Visie

Het visiestatement van onze organisatie is als volgt geformuleerd:

- Stichting Talent staat als een professionele leergemeenschap voor kinderen, medewerkers en ouders in de samenleving;
- Stichting Talent werkt aan basis- en talentontwikkeling;
- Stichting Talent is een leergemeenschap met een openbaar karakter, die respectvol en veilig is.

De volgende vier kernwaarden staan de komende periode centraal:

- Niet apart maar samen
- Vertrouwen
- Resultaatgericht
- Professionaliteit

Binnen dit referentiekader kan elke school en elke medewerker eigen waarden en doelen hanteren, zolang ze niet strijdig zijn met de algemene uitgangspunten en ook niet leiden tot een onderlinge concurrentiestrijd. Wij verwachten van onze medewerkers en stimuleren ouders en kinderen, de kernwaarden uit te dragen en te vertalen in handelen. Het gedrag van de medewerkers geldt steeds als voorbeeld voor kinderen (en hun ouders).

Onze principes en kernwaarden betekenen voor onze leerlingen, dat

- ieder kind welkom is;
- er respect voor verschillen tussen kinderen is;
- zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid voorop staan;
- tolerantie en onderlinge solidariteit worden gestimuleerd;
- er plaats is voor kinderen uit milieus met verschillende religieuze, culturele, economische en politieke achtergronden;
- (onderlinge) samenwerking basis voor het handelen is;
- er een veilig schoolklimaat is;
- wij aandacht hebben voor elkaar in goede en in minder goede tijden;
- wij respect hebben voor de medemens en de wereld om ons heen.

Onze principes en kernwaarden betekenen voor de toekomst, dat

- ons onderwijs vernieuwend is en dat er daardoor tussen scholen verschillen in aanpak van het onderwijs kunnen zijn;
- wij eigentijdse methoden en lesmaterialen gebruiken in adequaat toegeruste schoolgebouwen;
- ICT optimaal wordt geïntegreerd in ons onderwijsaanbod en de onderwijsuitvoering;
- wij inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

Onze principes en kernwaarden betekenen voor ons resultaat, dat

- wij ambitieus zijn en onze organisatie voortdurend in beweging houden;
- ons onderwijs van hoge kwaliteit is;
- onze medewerkers professionals zijn, die onderwijs op maat bieden;
- onze medewerkers hun kerntaak niet uit het oog verliezen;
- onze scholen hun zorgplicht goed vormgeven en uitvoeren;
- kinderen hun talenten veelzijdig ontwikkelen: cognitief, creatief, motorisch en sociaal-emotioneel;
- onze kinderen goed worden toegerust voor het voortgezet onderwijs.

Onze principes en kernwaarden betekenen voor onze omgeving, dat

- onze scholen midden in de lokale samenleving staan en extern zijn gericht;
- wij ouders helpen bij de vorming van hun kinderen op weg naar kritische burgers;
- ouders ons ondersteunen bij het gemeenschappelijk doel;
- onze medewerkers veel aandacht hebben voor normen en waarden;
- ons onderwijs kinderen bewust maakt van maatschappelijke thema's als: natuur en milieu, derde wereld, religie, mensenrechten en duurzaamheid;
- onze medewerkers ouders zien als hun klanten.



### 2.3.2 Missie

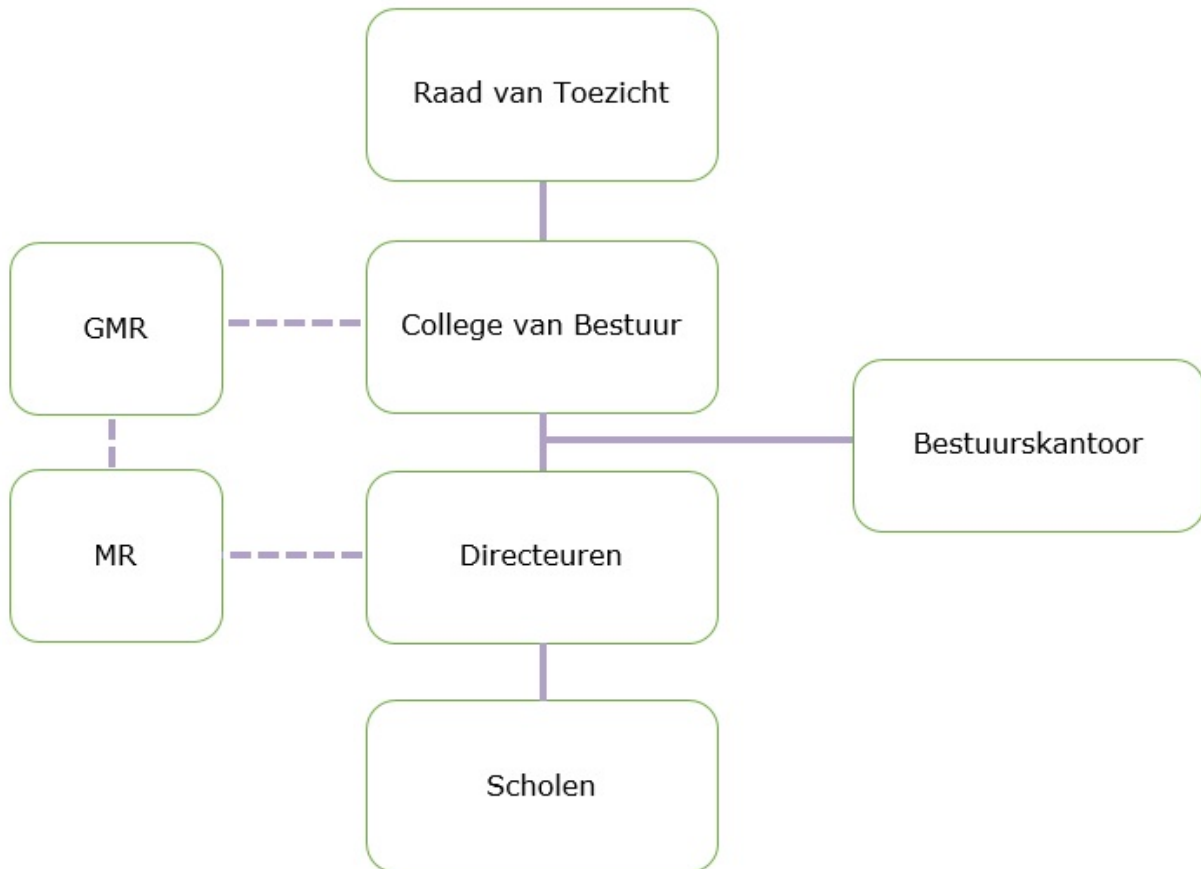
Vanuit de genoemde kernwaarden formuleert Stichting Talent Westerveld de volgende missie door:

- kinderen zodanig te onderwijzen en begeleiden dat zij goed toegerust en gemotiveerd zijn om met succes het voortgezet onderwijs te volgen;
- een antwoord te kunnen geven op hun levensvragen;
- verschillen te accepteren;
- ouders te betrekken en mede verantwoordelijk te maken;
- zelfstandig kinderen hun weg te laten vinden in en volwaardig deel te nemen aan onze pluriforme samenleving.

Stichting Talent Westerveld hanteert als motto:

***We gaan samen op weg***

## 2.4 Organogram



## 2.5 Bestuur en Organisatie

Van april 2009 tot 1 september 2014 vormde het stichtingsbestuur van Stichting Talent Westerveld het bevoegd gezag, er was sprake van one-tier (monistisch bestuursstelsel), waarbij het bestuur bestond uit uitvoerende en niet uitvoerende bestuursleden. Per 1 september 2014 is in het kader van de wet Code Goed Onderwijs (scheiding van bestuur en toezicht) het two-tier (dualistisch bestuursstelsel) model ingevoerd, waarbij de Raad van Toezicht, toezicht houdt op het uitgevoerde beleid van het bestuur. Er zijn daartoe statuten en reglementen opgesteld. Hiermee is uitvoering gegeven aan de wetwijziging Code Goed Bestuur (1 augustus 2010).

### 2.5.1 Samenstelling Raad van Toezicht

Functie	Naam	Ingangsdatum	Einddatum	Plaats
Voorzitter	Mevr. drs. M.G.P. Staps-Verschuuren	1 april 2015	1 augustus 2019	Diever
Lid	Dhr. drs. B. Meijer	8 mei 2012	1 augustus 2020	Zwolle
Lid	Dhr. mr. J.B. Rijpkema	23 februari 2016	1 augustus 2020	Paterswolde
Lid	Dhr. drs. J.Timmermans	23 februari 2016	1 augustus 2020	Diever
Lid	Mevr. T. Veldema	22 september 2016	1 augustus 2020	Dwingeloo

### 2.5.2 College van Bestuur

Dhr. J.H. Scholte Albers is per 1 september 2014 benoemd als (statutair) voorzitter College van Bestuur (CvB). Het CvB is belast met het besturen van de stichting. Bij de vervulling van zijn taak richt het CvB zich naar het belang van de stichting, het belang van de scholen die onder de stichting ressorten en het belang van de samenleving.

De taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur staan omschreven in de statuten en reglementen, deze kunt u vinden op onze website.

### 2.5.3 Bestuurskantoor

Het bestuurskantoor van Talent is gehuisvest aan de Drift 1a, 7991 AA te Dwingeloo. Onderstaande medewerkers zijn verantwoordelijk voor de volgende disciplines, waarbij projectmatig gebruik gemaakt wordt van de kennis van externen:

Managementassistent/bestuurssecretaris  
Financiën, Huisvesting en ICT  
Personeel en Organisatie

Mevr. D.J. Voorham  
Dhr. A.J. Kiers  
Mevr. G.R. Bakker-Kreuze

### 2.5.4 Directeuren

Onder verantwoordelijkheid van het CvB vallen negen scholen voor primair openbaar basisonderwijs. De scholen werden in het verslagjaar aangestuurd door vijf directeuren.

De directeur is belast met de algehele leiding van de school en geeft direct leiding aan de medewerkers op school, conform de afspraken in het managementstatuut. De directeuren zijn verantwoordelijk voor de behaalde schoolresultaten en leggen derhalve verantwoording af aan het CvB. Door alle directeuren wordt zitting genomen in het directieoverleg (DO). Het DO komt periodiek bij elkaar. In dit overleg worden beleidsmatige en organisatorische aangelegenheden besproken, daarnaast functioneert het DO als een adviserende en initiërend orgaan voor de directeuren.

School	Plaats	Directeur
OBS De Bosrank	Havelte	Dhr. S.S.L. Bijl (t/m juli) Mevr. R.T.M. Lorkeers (vanaf 1 augustus)
OBS De Veldwikke	Darp	Dhr. S.S.L. Bijl (t/m juli) Mevr. R.T.M. Lorkeers (vanaf 1 augustus)
OBS KC De Vuursteen	Wapserveen	Dhr. G. Douna
OBS Oosterveldschool	Uffelte	Dhr. G. Douna
OBS De Hoekstee	Vledder	Dhr. A.C. Westerveld
OBS De Kievitshoek	Wilhelminaoord	Dhr. A.C. Westerveld
OBS De Singelier	Diever	Mevr. M. Langen
OBS Ten Darperschoele	Wapse	Mevr. M. Langen
OBS Burg. W.A. Storkschool	Dwingeloo	Dhr. A. Elken



### 2.5.5 Onderwijsteams/ scholen

Per 1 augustus 2016 zijn er vier onderwijsteams (OT) en 1 “stand alone school”. De OT`s zijn zoveel mogelijk op grond van geografische ligging samengesteld zodat er, indien een fusie aan de orde is, een toekomstbestendig model kan ontstaan. Zoals eerder gememoreerd vindt er een sterke daling van het aantal leerlingen plaats. De stichting denkt met deze organisatievorm de kwaliteit, bereikbaarheid en betaalbaarheid langer te kunnen garanderen.

Samenstelling van de onderwijsteams	
OBS De Bosrank	OBS De Veldwikke
OBS KC De Vuursteen	OBS Oosterveldschool
OBS De Hoekstee	OBS De Kievitshoek
OBS De Singelier	OBS Ten Darperschoele

### 2.5.6 Fusie

**Scholenfusie:** In 2017 zijn er geen scholen gefuseerd. Alle scholen voldeden aan de door Stichting Talent gestelde eisen. Voor de scholen bedraagt de opheffingsnorm, 23 leerlingen (zowel de gemeentelijke als wettelijke opheffingsnorm). Gemeente Westerveld behoort daarmee tot de 12 gemeenten met de laagste leerlingdichtheid (Publicatie Staatscourant Jaargang 2017 nr. 60549).

**Besturenfusie;** In 2017 zijn er oriënterende gesprekken geweest met de bestuurders van Stichting Bijeen (Hoogeveen), stichting Promes (Meppel) en stichting Wolderwijs (De Wolden). In eerdere instantie is er door de bestuurders de “Startnotitie samenwerking” opgesteld. Hierin werden de ontwikkelingen, kenmerken en motivatie voor het onderzoek, met de te behouden waarden en risico`s geschetst. Deze notitie is besproken in de Raden van Toezicht. De bestuurders hebben als vervolg op deze notitie, aan Vosabb (vereniging voor openbare en algemeen toegankelijke scholen en belangen behartiger van bestuur en management) de opdracht verstrekt om de mogelijke verregaande samenwerking tussen de 4 besturen verder te verkennen en te onderzoeken. De conclusies en aanbevelingen zijn verwerkt in een rapport. Dit rapport is besproken en heeft geresulteerd in de gezamenlijke constatering dat op dit moment niet noodzakelijk, wenselijk is om fusiemogelijkheden te onderzoeken.

Ter argumentatie werd aangedragen:

- Als zelfstandige organisatie doet stichting Talent het goed
- De RvT is onvoldoende overtuigd van het nut om op dit moment tot een fusie te komen
- De RvT ervaart geen probleem; de krimp zal in 2021 stabiliseren en is overtuigd dat stichting Talent dit kan opvangen.

Herijking van dit besluit zal plaatsvinden voorafgaande aan het SBP 2023-2027.

Uiteraard blijft de samenwerking tussen de besturen doorgaan.

### 2.5.7 Jaarverslag 2017 van de Gemeenschappelijke MedezeggenschapsRaad

#### Algemeen:

2017 is een rustig en stabiel jaar voor de GMR geweest.

Het dagelijks bestuur (DB) heeft enkele wijzigingen ondergaan. In juli is er afscheid genomen van de ambtelijk secretaris J. van der Meulen. Het DB bestaat sinds september uit twee leerkrachten mevr. P. Dooren (voorzitter) en R. Boerhof-Rozeboom (secretaris). De drie werkgroepen van de GMR (financiën, onderwijs en personeel) vervolgen hun speerpunten.

#### Instemming PGMR:

- Bestuursformatieplan 2017-2018; ingestemd.
- Ziekteverzuimbeleid; ingestemd.
- Scholingsbeleid; ingestemd.

#### Instemming GMR:

- De GMR heeft ingestemd met de klokkenluiders regeling.
- De GMR heeft ingestemd met reglement GMR.

Advies GMR:

- De GMR adviseert positief over het vakantierooster 2017-2018.
- De GMR heeft een advies uitgebracht voor de begroting 2018.
- De GMR heeft advies uitgebracht over het communicatieplan.

Besproken in GMR:

- Begroting 2018 van de Stichting Talent; GMR heeft een toelichting op de begroting gekregen van de voorzitter College van Bestuur en beleidsmedewerker financiën. Op verschillende scholen binnen de stichting wordt in september gestart met continuurooster.
- De GMR heeft twee keer overleg gevoerd met de Raad van Toezicht.

Namens het Dagelijks Bestuur van de GMR,

Mevr. P. Dooren  
Voorzitter



## 2.6 Communicatie en verantwoording naar stakeholders

Alle organisaties, zo ook onderwijsinstellingen, bestaan en opereren binnen een bepaalde omgeving. Deze omgeving beïnvloedt de organisatie, maar andersom beïnvloedt de organisatie op haar beurt de omgeving. Met andere woorden, er zijn verschillende belanghebbenden binnen de omgeving van de organisatie, die beïnvloed worden door de activiteiten die zij uitvoert. Deze belanghebbenden worden ook wel stakeholders genoemd.

Om de (interne) communicatie te optimaliseren is er voor alle medewerkers van de stichting een emailadres aangemaakt dat eindigt op @talentwesterveld.nl.

### 2.6.1 Interne stakeholders

Onder interne stakeholders worden verstaan de belanghebbenden binnen de organisatie, die beïnvloed worden door datgene wat de organisatie doet. Binnen onderwijsinstellingen kunnen de volgende belanghebbenden c.q. stakeholders worden onderscheiden:

Personeel	Interne horizontale verantwoording
Leerlingen	Interne horizontale verantwoording
Personeelsgeleiding MR (PMR)	Interne horizontale verantwoording
Raad van Toezicht	Interne verticale verantwoording

Met de interne stakeholders wordt hoofdzakelijk gecommuniceerd door middel van bijeenkomsten (werkoverleg, vergaderingen), nieuwsbrieven, (school)jaarplannen en een schoolgids.

De verantwoording tegenover instanties als de GMR en Raad van Toezicht vindt hoofdzakelijk plaats door middel van vergaderingen en rapportages.

## 2.6.2 Externe stakeholders

Externe stakeholders zijn personen of partijen van buiten de onderwijsinstellingen, die direct of indirect worden beïnvloed door de activiteiten van de instelling of die anderszins belang hebben bij de prestaties, die de onderwijsinstelling levert. De belangrijkste externe stakeholders zijn:

Ouders/verzorgers van leerlingen	Externe horizontale verantwoording
MR & GMR	Externe horizontale verantwoording
Samenwerkingspartners	Externe horizontale verantwoording
Ministerie van OCW	Externe verticale verantwoording
CFI-DUO	Externe verticale verantwoording
Inspectie van Onderwijs	Externe verticale verantwoording

De communicatie met en verantwoording naar de externe stakeholders geschiedt voornamelijk door middel van officiële documenten, zoals bestuursverslagen, jaarplannen, ouderavonden en nieuwsbrieven. De kanalen, via welke gecommuniceerd wordt, variëren van de websites (van Stichting Talent en/of de scholen), sociaal media, schoolgidsen en bestuursverslagen. Tevens vindt de verantwoording naar belanghebbende organen, zoals de (G)MR plaats via vergaderingen en rapportages, net zoals dit het geval is bij de interne stakeholders.

## 2.7 Samenwerkingspartners

Elke school communiceert met peuterspeelzaal en/of kinderopvang, met diverse dorps- en wijkraden, met aanbieders van tussenschoolse opvang (en voor- en naschoolse opvang) en met hulpinstanties ten behoeve van de leerlingenzorg.

Op organisatieniveau communiceren wij o.a. met de lokale overheid, andere schoolbesturen, Zorg van de Zaaak, Drenthe College, de opleidingsinstututen en met landelijke onderwijs belangenverenigingen (PO-RAAD, Leeuwendaal, VOS/ABB, Vervangingsfonds, Prisma etc.).

In het verslagjaar vormen 26 besturen een samenwerkingsverband Passend Onderwijs op basis van de wet Passend Onderwijs, gepubliceerd in Staatsblad 2012, 533. Hierin participeren de Gemeenten De Wolden, Hoogeveen, Meppel, Staphorst (exclusief Rouveen), Steenwijkerland, Westerveld en Zwartsluis (deel van de gemeente Zwarte Waterland). Het SWV heet officieel SWV 22 03 Hoogeveen, Meppel, Steenwijk e.o. De samenwerking is ingericht in de vorm van een vereniging met afdelingen. Stichting Talent participeert in afdeling Meppel.

In het kader van efficiency en kennisdeling / -uitwisseling wordt er op het niveau van CvB en bestuurskantoren samengewerkt met Stichting Promes (Openbaar Basisonderwijs Meppel en Staphorst) en Stichting Wolderwijs (Openbaar Basisonderwijs De Wolden).



### 3. Onderwijskundig Beleid en Kwaliteit

#### 3.1 Kernwaarden

Het stichtingsbestuur heeft bij de realisatie van het Strategisch Beleidsplan 2015-2019 een aantal kernwaarden aangegeven, die richting gevend voor Stichting Talent zijn. De kernwaarden zijn:

1. Niet apart maar samen
2. Professionaliteit
3. Vertrouwen
4. Resultaatgericht

#### 3.2 Autonomie

Uitgangspunt bij de Stichting is dat de scholen een grote mate van autonomie hebben bij het formuleren van hun visie en onderwijskundige uitgangspunten alsmede de keuzes die zij op grond daarvan maken. Dit uiteraard binnen de kaders zoals aangereikt in het Strategisch Beleidsplan 2015-2019.

#### 3.3 Inspectie van het Onderwijs

Per 01-08-2017 is het nieuwe Waarderings- en Toezichtkader van de Inspectie in werking getreden. Hierin wordt beschreven hoe het toezicht op de voorschoolse educatie en het primair onderwijs (po) is ingericht.



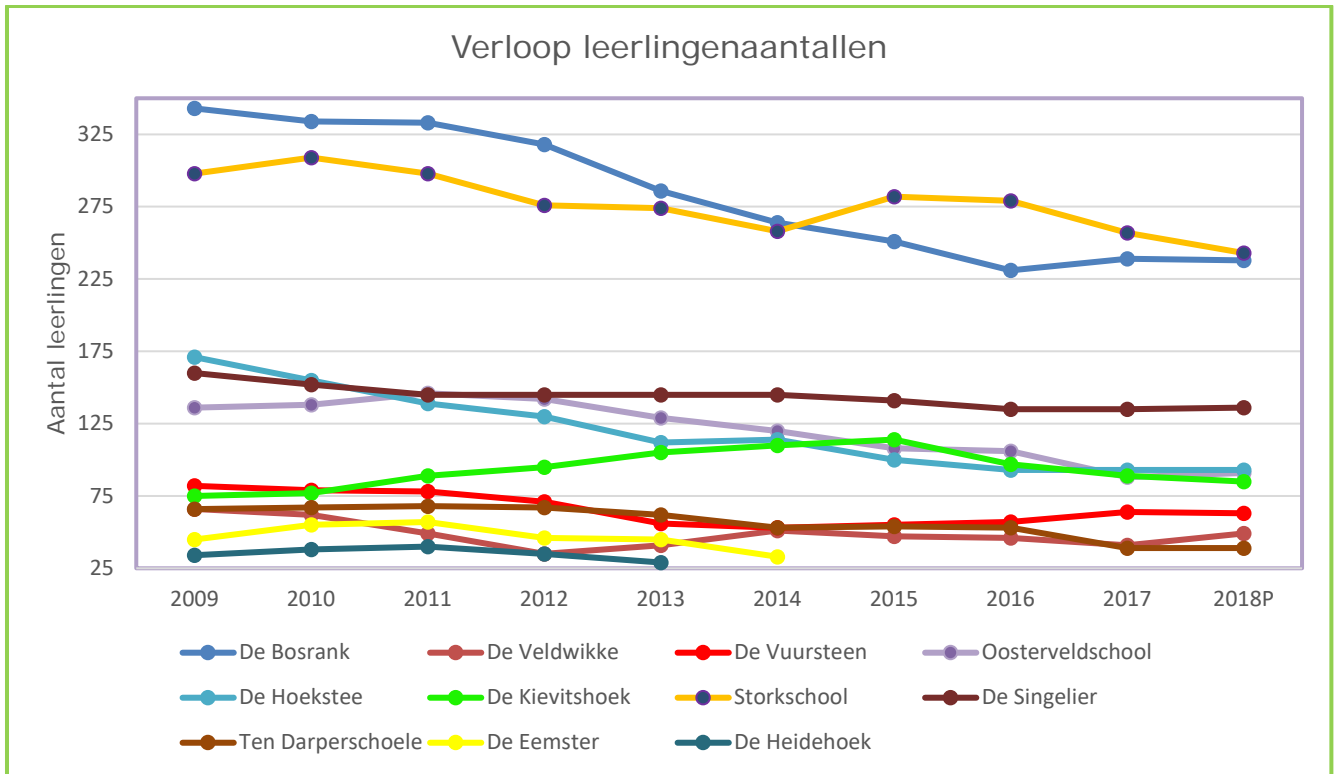
De Inspectie van het Onderwijs heeft voor alle scholen van Stichting Talent, op grond van (kwaliteits) onderzoeken en/ of aangeleverde gegevens, het basisarrangement vastgesteld. Dit betekent dat de inspectie geen aanwijzingen heeft dat er belangrijke tekortkomingen zijn in de kwaliteit van het onderwijs.

#### 3.4 Kengetallen leerlingen

##### 3.4.1 Leerlingen en Prognose

De leerling-prognoses vertonen een dalende trend. De meest recente gegevens tonen aan dat de daling doorzet tot 2020. Volgens de prognoses zou het leerlingaantal op dat moment ongeveer 970 bedragen. De gemeente Westerveld is een dunbevolkte gemeente en behoort met ca. 19.000 bewoners tot één van de dunbevolktste gemeenten van Nederland.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 Prog.
De Bosrank	343	334	333	318	286	264	251	231	239	238
De Veldwikke	66	62	49	35	41	51	47	46	41	49
De Vuursteen	82	79	78	71	56	53	55	57	64	63
Oosterveldschool	136	138	146	142	129	120	108	106	88	91
De Hoekstee	171	155	139	130	112	114	100	93	93	93
De Kievitshoek	75	77	89	95	105	110	114	97	89	85
Storkschoon	298	309	298	276	274	258	282	279	257	243
De Singelier	160	152	145	145	145	145	141	135	135	136
Ten Darperschoole	66	67	68	67	62	53	54	53	39	39
De Eemster	45	55	57	46	45	33	-	-	-	-
De Heidehoek	34	38	40	35	29	-	-	-	-	-
<b>Totaal</b>	<b>1.476</b>	<b>1.466</b>	<b>1.442</b>	<b>1.360</b>	<b>1.284</b>	<b>1.201</b>	<b>1.152</b>	<b>1.097</b>	<b>1.045</b>	<b>1.037</b>



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gem. groeps grootte o.b.v. groepen MI	21,09	20,94	21,85	21,59	22,53	22,24	20,94	22,19	20,90
Gem. groeps grootte Nederland	-	-	-	22,8	23,3	23,3	23,3	23,4	23,1

Het marktaandeel van leerlingen die in de gemeente Westerveld naar een basisschool gaan:

Marktaandeel Westerveld	1 okt. 2010	1 okt. 2015	1 okt. 2016	1 okt. 2017
Stichting Talent Westerveld	84,10%	84,40%	85,57%	85,73%
VCPOZD (Westerveld)	15,90%	15,60%	14,43%	14,27%

Leerlingendaling Westerveld	LL 1 okt. 2010	LL 1 okt. 2017	Daling in %
Stichting Talent Westerveld	1.466	1.045	28,72%
VCPOZD (Westerveld)	248	174	29,84%



### 3.4.2 Scores Eindtoetsen

Op stichtingsniveau hebben we als eindtoets gekozen voor Route 8 van A-vision. De normering van Route 8 ligt tussen de 100 en 300. De waarde van de score is afhankelijk van het percentage leerling gewichten van de school.

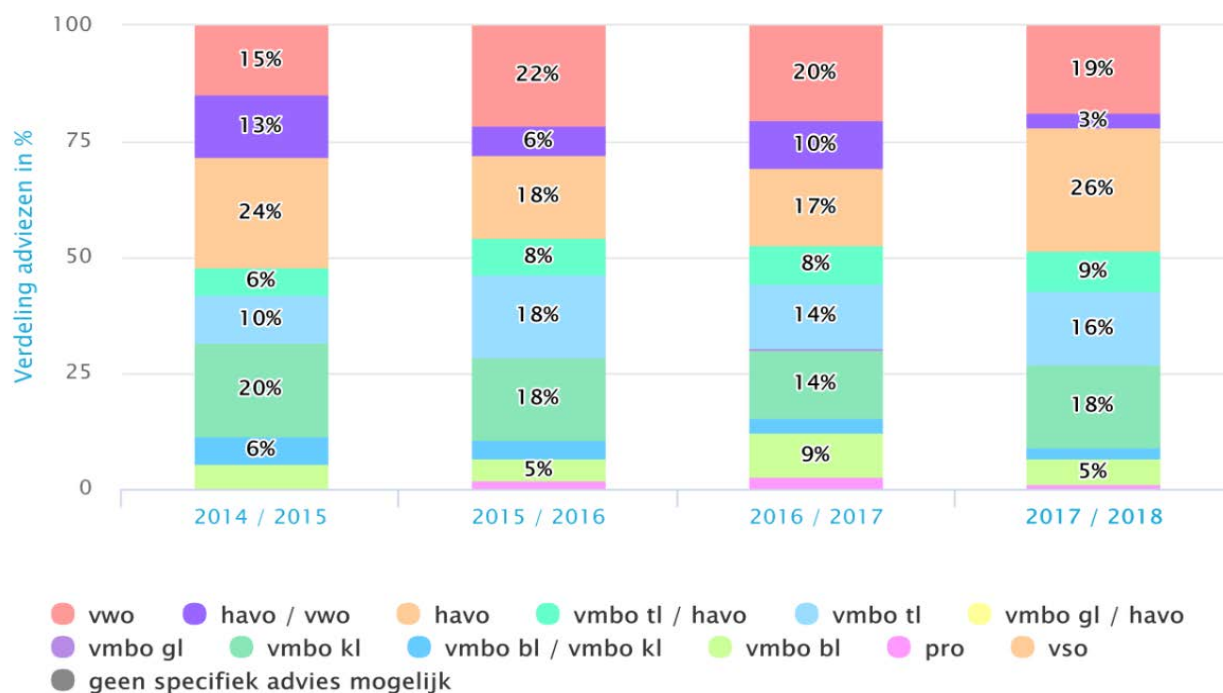
Route 8	Score 15/16	Score 16/17	Schoolgewicht
De Kievitshoek	199,5	201,6	10%
De Hoekstee	201,8	213,9	6%
De Singelier	213,3	205,0	3%
Ten Darperschoele	199,6	207,0	0%
De Bosrank	213,4	189,9	4%
De Veldwikke	227,7	225,0	4%
Oosterveldschool	206,1	198,7	13%
De Vuursteen	208,4	231,3	0%
Burg. W.A. Storkschoon	202,3	212,9	4%

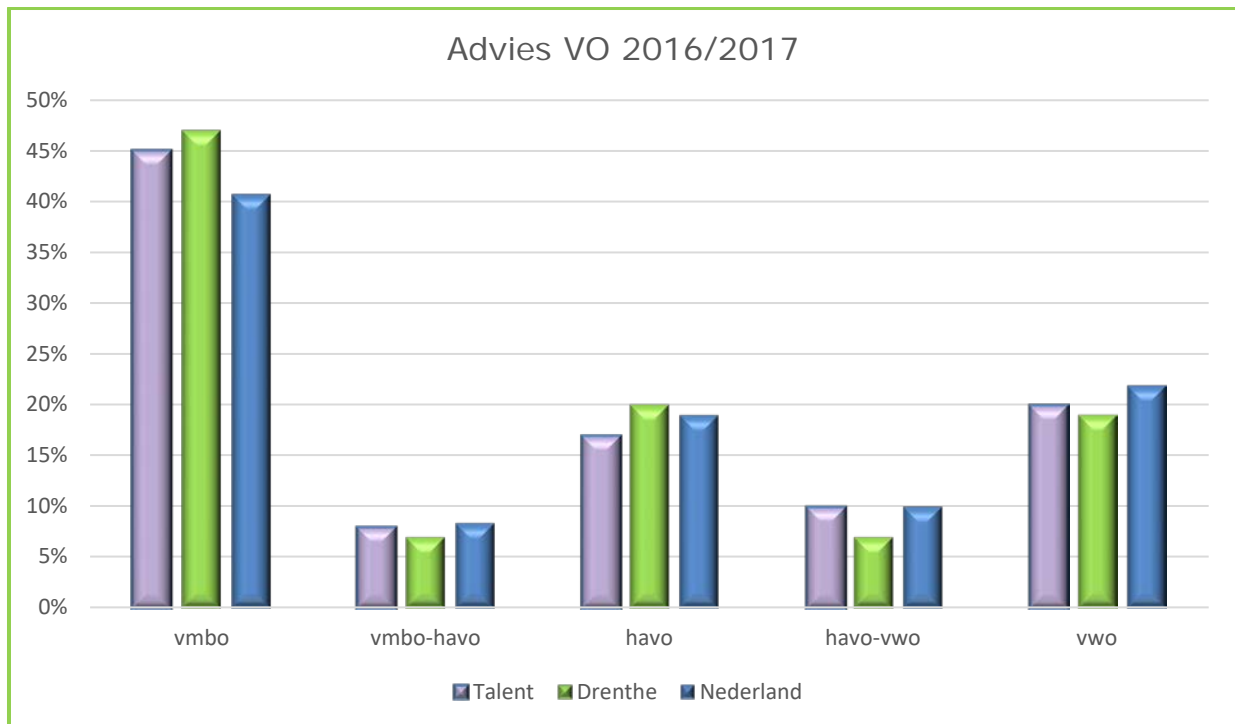
BRON: Vensters d.d. 18-04-2018

- Onder ondergrens schoolvergelijkingsgroep: De Bosrank
- Boven de ondergrens schoolvergelijkingsgroep: Oosterveldschool, De Kievitshoek, de Singelier en Ten Darperschoele.
- Boven Landelijke gemiddelde: Burg. W.A. Storkschoon en de Hoekstee
- Boven de bovengrens schoolvergelijkingsgroep: De Vuursteen en De Veldwikke

### 3.4.3 Uitstroomgegevens naar het Voortgezet Onderwijs

#### Schooladvies per schooljaar





### 3.5 Kwaliteit

Om de kwaliteit van alle aspecten van onze organisatie voortdurend te monitoren en kennis te hebben van de sterke en minder sterke kanten, kennen we een beleidscyclus.

Er is gekozen om de kwaliteitsbewaking meer dan voorheen bij het CvB neer te leggen. Elke school is verplicht om een aantal documenten op te stellen, waarin het beleid van de school en de schoolontwikkelingsplannen volgens de PDCA cyclus zijn vastgelegd en worden verantwoord. Directeuren zijn verantwoordelijk voor het proces en resultaat van de kwaliteitscyclus op schoolniveau. Jaarlijks zijn er tussen het CvB en directeur meerdere gesprekken en worden er schoolbezoeken afgelegd. In de formele managementgesprekken (september/oktober en maart/april) leggen de directeuren verantwoording af over hun leiderschap en de hiermee behaalde resultaten. Met elke directeur is een management-overeenkomst afgesloten.

Daarnaast is het kwaliteitsbeleid onderdeel van het strategisch beleidsplan 2015-2019.

#### 3.5.1 Audits

Binnen Talent Westerveld zetten we audits in als een ontwikkelingsgericht instrument bij het monitoren van ons onderwijs. M.b.v. audits verzamelen we data die ons ondersteunen bij het aanscherpen van ambities en het verbeteren van werk -en leerprocessen. We hebben gekozen voor een vierjarige cyclus waarbinnen er drie jaar achter elkaar een zgn. "audit light" plaatsvindt en in het 4<sup>e</sup> jaar een uitgebreide audit wordt afgenomen.

In het tweede kwartaal van 2017, is conform afspraak, op alle scholen weer een externe audit afgenomen. Dit was een "audit light" die werd ingericht vanuit het "nieuwe inspectiekader" en vnl. gericht was op het onderdeel Zorg en Begeleiding. Van het kwaliteitsgebied "Onderwijsleerproces" zijn de onderdelen; Aanbod, Zicht op ontwikkeling, Didactisch handelen en (extra) Ondersteuning onderzocht. De auditoren hebben een rapport opgesteld met daarin hun bevindingen en aanbevelingen. Dit rapport vormde onderwerp van gesprek tussen College van Bestuur en directeur. De uitkomsten, ontwikkelpunten zijn door de directeuren meegenomen in het schooljaarplan 2017-2018. Het eigenaarschap is in 2017 in toenemende mate bij de directeuren komen te liggen. In gezamenlijkheid zijn hierover passend bij de ambities op strategische- en schoolniveau afspraken vastgelegd.

### 3.5.2 Kwaliteitszorg

Binnen stichting Talent was/is er ruime aandacht voor kwaliteitszorg. Er wordt van diverse kwaliteitsinstrumenten gebruik gemaakt.

Het professionaliseringstraject "Systematisch samen werken aan Kwaliteit" is voor het 4<sup>e</sup> schooljaar gecontinueerd. Het beoogde doel is om de directeuren verder te professionaliseren m.b.t. hun planvorming- en uitvoering bij het systematisch samen werken aan kwaliteit, d.w.z. het werken aan de verbinding tussen dataverzameling, data-analyse, het vaststellen van ambities en beleidsdoelen (schoolontwikkeling) en de ontwikkeling van medewerkers en het borgen van de effecten daarvan. Daartoe zijn er een drietal professionaliseringsbijeenkomsten geweest waarbij de intern Begeleiders ook aanwezig waren. In deze bijeenkomsten stond het onderling delen van de inhoud van de schoolontwikkelthema's, het leidinggeven aan het proces van samen met de teams werken aan de gestelde doelen en succesmaten en de hierbij noodzakelijke professionalisering begeleiding van medewerkers centraal. Daarnaast werden de directeuren en de Voorzitter College van Bestuur (individueel) door mevr. Anita Michgelsen begeleid bij het realiseren van de doelen.

#### College van Bestuur

Door invoering van het Raad van Toezicht model conformeert de stichting zich aan de "Code Goed Bestuur". Dat betekent dat de Raad van Toezicht en voorzitter College van Bestuur ook werken aan hun ontwikkeling.

#### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is aangesloten bij de VTOI en heeft zich geconformeerd aan de Code Goed Bestuur. Leden van de RvT kunnen op individuele titel cursussen, aangeboden door de VTOI, volgen of zelf thema bijeenkomsten organiseren o.l.v. een externe deskundige.

Alle scholen geven in deze Strategische periode middels hun Schoolplan en Schooljaarplannen op eigen wijze invulling aan de 3 hoofdonderwerpen:

1. Kindgericht Onderwijs
2. Professionele Leergemeenschap
3. Krimpen met kwaliteit

### 3.5.3 Verslag van de scholen



#### KC de Vuursteen / Oosterveldschool

##### Kindgericht onderwijs:

Kindgericht onderwijs betekent voor ons onderwijs waarbij we kijken naar de onderwijsbehoefte van de kinderen. Het onderwijs wordt daarop afgestemd. Het kind wordt vergeleken met zichzelf en niet met het gemiddelde van de groep of klas.

**Doel:** Al onze kinderen werken met een weektaak en kunnen zelfstandig hun taken uitvoeren.

**Resultaat:** Alle kinderen werken met een eigen weektaak. Uiteraard zijn er leerlingen die moeite hebben met plannen. Zij worden aan het begin van de dag door de lkr geholpen bijv. autistische kinderen.

**Doel:** Een hoge betrokkenheid bij de lessen en het schoolwerk.

**Resultaat:** Door het gebruik van coöperatieve werkvormen dagen we alle kinderen uit om mee te doen bij instructies en andere onderwijsvormen. Dit is een succesvol instrument.

**Doel:** Welbevinden en betrokkenheid verhogen, het zijn onze uitgangspunten voor goed onderwijs.

**Resultaat:** Alle leerkrachten zijn hier bewust mee bezig. Zonder deze twee is goed onderwijs niet mogelijk.

**Doel:** Vorm geven aan kindgericht onderwijs met in 2018 doorbreking van het leerstofjaarklassensysteem. Dit is een doorlopend proces en blijft op de agenda staan.

**Resultaat:** De kinderen zullen zich prettiger voelen en het werken in de zone van de naaste ontwikkeling is beter uit te voeren.



**Doel:** Gebruik van ICT bevorderen en uitbreiden.

**Resultaat:** Enthousiaste kinderen en leraren. Het is werkdrukverlagend en de resultaten zijn goed. Op de Vuursteen gebruiken we Snappet nu bijna 2 jaar, op de Oosterveldschool beginnen we daarmee in mei 2018. Met Snappet kunnen we ons onderwijs passender maken voor de kinderen. Ze gaan werken met eigen leerdoelen.

**Professionele leergemeenschap:**

Het eerste half jaar van 2017 hebben we een aantal trajecten afgerond: ICT, coöperatief leren en implementeren van Topondernemers 2.0. In het schooljaar 17-18 hebben we 3 thema's op de agenda staan: Het verbeteren van het leesonderwijs (Specialisten taal/lezen), De eigen werkgroepen 'Het jonge kind' en 'Visie en profilering'. Daarnaast herhaling en borgen van de zaken die we afgelopen jaren met elkaar hebben veranderd in ons onderwijs.

Voor directie en IB is er een traject met de Stichting over kwaliteitszorg o.l.v. mevr. A. Michgelsen.

**Doel:** Alle leerkrachten functioneren in een professionele leergemeenschap. Wij leren van elkaar door gezamenlijke studiedagen, teamvergaderingen, video intervisie en lesvoorbereidingen. Een ander doel is te komen tot leerkrachten die elkaar steunen en versterken, dit alles om het onderwijsleerproces zo optimaal mogelijk te maken. Op Stichtingsniveau zijn er bijeenkomsten van de specialisten. In september 2018 startten de Taal/leesspecialisten een onderzoek naar technisch lezen op alle scholen van Talent.

**Resultaat:** Leerkrachten denken mee en steunen elkaar. Een groot aantal zaken wordt gezamenlijk opgepakt. Een aantal zaken wordt bovenschol opgepakt.

**Krimpen met kwaliteit:**

De Oosterveldschool en de Vuursteen vormen een onderwijsteam met een gezamenlijke visie. De leerkrachten vergaderen 12x per jaar met elkaar met als doel het onderwijs te optimaliseren en om van elkaar te leren.

Voor beide scholen geldt een intensieve samenwerking met de kinderopvang KaKa.

**Doel:** De scholen neer zetten als goede scholen met een eigen sterke visie op onderwijs met ICT als een van de belangrijke onderdelen daarvan.

**Resultaat:** Iedereen die betrokken is bij de school heeft een positief verhaal, men is zich bewust van de bedreigingen die kleine(re) scholen kunnen ondervinden.



**De Hoekstee / De Kievitshoek**

Verbeterthema's schooljaarplan 2017-2018.

**Woordenschat, "Op weg naar zelfverantwoordelijk leren", Kanjertraining.**

**Thema 1: Woordenschat:**

**Doel:** Woordenschatontwikkeling vast onderdeel van het primaire proces maken.

**Resultaat:** Gedurende de uitwerking is er in alle klassen meer en gericht aandacht besteed aan de woordenschat. Het bijkomende doel, samen leren, is hiervan onderdeel. Lessen zijn onderling kritisch besproken

**Doel:** Werkwijze volgens 4-taktmodel van Verhallen.

**Resultaat:** Het 4-taktmodel van Verhallen is een theoretische onderbouwing van de aanpak. Deze is uitgelegd en vervolgens is er in de klassen mee gewerkt. Door de intensieve aanpak lukt het, qua tijd, niet om deze aanpak regelmatig te gebruiken. Wel heeft het inzicht gegeven in de didactische structuur voor het aanbieden van nieuwe woorden. Door woordenschat niet alleen aan taallessen te koppelen, maar ook door te voeren in andere vakgebieden is ook een snelle aanpak noodzakelijk. Dit is tijdens de inhoudelijke besprekingen vastgesteld. Op De Kievitshoek is de nieuwe taalmethode Taal op Maat, ondersteunend.

**Doel:** Woordenschat zichtbaar in de klas door gebruik van een "Woordmuur".

**Resultaat:** Om een goed woordbeeld te realiseren en een duidelijk beeld op te bouwen wordt er in alle groepen gebruik gemaakt van een "Woordmuur". Deze is tijdelijk en ondersteunt het begrip van de kinderen en de relaties die ze kunnen leggen met andere woorden. Relaties met andere woorden worden duidelijk en zijn ondersteunend in het begrip van nieuwe woorden.

**Doel:** Uitbreiding van de woordenschat van de leerlingen.

**Resultaat:** Er wordt nu dagelijks met woordenschat gewerkt. Naast de taalmethode wordt het ook in andere vakgebieden (bewuster) meegenomen.

**Doel:** Inzetten van expertise van taal- leescoördinator. Bij het opzetten van deze benadering heeft de taal- leescoördinator een nadrukkelijke rol gehad. Ze heeft de theoretische onderbouwing van Verhallen gepresenteerd en heeft gezorgd voor praktisch materiaal zoals De Amsterdamse Woordlijsten en woordspelletjes t.b.v. het oefenen met woorden.

**Conclusie:** Er is intensief met de woordenschat gewerkt. De bewustwording is geslaagd en de (indirecte) resultaten zijn bemoedigend. Het samen leren heeft een duidelijk plek gehad in dit traject en ook de expertise van binnenuit is effectief ingezet. Vasthouden is nu het devies voor het komende schooljaar.

### **Thema 2: "Op weg naar zelfverantwoordelijk leren":**

**Doel:** In kaart brengen van de stand van zaken.

**Resultaat:** Op groepsniveau zijn de uitgangspunten duidelijk.

**Doel:** Vaststellen (herijking) doorlopende leerlijn.

**Resultaat:** Er is vastgesteld dat de doorlopende leerlijn in grote lijn aanwezig is. Het is geconstateerd dat de invulling van deze leerlijn niet voldoet aan onze verwachtingen. Het inhoudelijk gesprek is (nog) niet gevoerd.

**Doel:** Herformuleren van de visie "zelfstandig werken naar "zelfstandig leren".

**Resultaat:** Het belang van deze transitie van zelfstandig werken naar zelfverantwoordelijk leren heeft meer onderdelen dan op voorhand werd voorzien. Het team wil meer tijd besteden aan het formuleren van een stevige visie alvorens het inhoudelijke gesprek te starten.

**Doel:** Concretiseren van "zelfverantwoordelijk leren" in succesmaten.

**Resultaat:** Er zijn succesmaten geformuleerd. Deze dienen als uitgangspunt voor gesprek en zijn voorlopig vastgesteld. Na het formuleren van de visie worden ze weer tegen het licht gehouden.

**Conclusie:** Dit punt is onvoldoende uit de verf is gekomen. Bij de vaststelling van het nieuwe schooljaarplan krijgt het de prioriteit. Daarin zal de visie en de concretisering van de transitie een plek moeten hebben.

### **Thema 3: Kanjertraining:**

**Doel:** Invoeren van de methode.

**Resultaat:** Op beide scholen is de methode ingevoerd. Door het aanschaffen van de noodzakelijke materialen kunnen de Kanjerlessen volgens rooster plaatsvinden.

**Doel:** Opleiden van leerkrachten i.v.m. licenties voor de kanjertraining.

**Resultaat:** In het najaar en in het voorjaar zijn er leerkrachten op cursus geweest voor het behalen van de noodzakelijk licenties. Nadat licentie C is behaald (A-BC) is die nascholing afgerond. Herhaling van de werkwijze op teamniveau is een behoefte van het onderwijsteam. Dat kan in corporate. Actiepunt voor het komende schooljaar.

**Doel:** Informatieve ouderavond beide scholen om meer betrokkenheid te genereren.

**Resultaat:** Op beide scholen is er in de maand september 2017 een ouderavond georganiseerd. Deze werd door Rianne Ridderinkhof (gecertificeerd Kanjertrainster) verzorgd. De avond gaf de aanwezige ouders een goed beeld van de aanpak van de Kanjertraining. Een succes dus. Daarmee is ook een goede basis gelegd om samen met de ouders de sociaal emotionele ontwikkeling te begeleiden.

**Doel:** Uitspraak over de te gebruiken registratiemethode. Kanvas wordt door de Kanjertraining gebruikt.

**Resultaat:** In maart 2017 heeft Marijn van Vloten een uitgebreide toelichting gegeven op het volgsysteem van de Kanjertraining nl. Kanvas. Deze uiteenzetting gaf een helder beeld van de manier van werken. Op grond van deze presentatie is op beide scholen besloten om het Kanvas te hanteren als volgsysteem. Dit schooljaar is er dus sprake van een overgangsjaar. Vanaf 2018-2019 worden alle lijsten via Kanvas ingevuld. Scol (De Hoekstee) en Zien ( De Kievitshoek) worden opgezegd.



## Burg. W.A. Storkschoon

Op de Burg. W.A. Storkschoon hebben in 2017 drie hoofdthema's centraal gestaan die allen onder de noemer kindgericht onderwijs vallen. De wijze waarop dat heeft plaatsgevonden zegt iets over de professionele leergemeenschap op de school. Hieronder volgt een beschrijving hoe wij als team aan de inhoudelijke ontwikkelthema's vorm geven. (professionele leergemeenschap)

### Professionele leergemeenschap:

Tijdens teamvergaderingen en studiedagen staan deze items geagendeerd. In periodes van 6 weken wordt er gewerkt aan de succesmaten, die samen met team zijn geformuleerd. De directeur en de IB-er gaan minimaal 2x per jaar bij iedere leerkracht op klassenbezoek. Een bezoek wordt afgerond met een nagesprek, waarbij de succesmaten centraal staan. In de praktijk ziet dit er als volgt uit:

### Monitoring:

- Tijdens het 2-wekelijks overleg tussen IB en Directie
- Tijdens het maandelijks overleg met de stuurgroep
- Tijdens de teamvergaderingen
- Tijdens klassenbezoeken
  - Opdracht directie: monitoren voortgang proces.
  - Opdracht IB: monitoren op inhoud.
  - Opdracht leerkracht: monitoren op meerwaarde en werkbaarheid

### Evaluatie:

Primair Proces:

- Klassenbezoeken + nabespreking in relatie met de geformuleerde succesmaten, 2 x per jaar (IB + Directie)
- Groepsbespreking 4 x per jaar (IB)

Schoolontwikkeling

- Teamvergadering (juni 2018)
- Op basis van kwaliteitskaart afstemming

### Borging:

Door kort-cyclisch te werken vindt er iedere 6-8 weken een evaluatie plaats gerelateerd aan de succesmaten. In teamvergaderingen worden de succesmaten benoemd die tot basisafpraak gemaakt worden. De basisafspraken van school staan beschreven in een apart document. De gerealiseerde verbetering wordt met verschillende stakeholders gecommuniceerd:

- MR: de voortgang van de schoolontwikkeling staat 4 x per jaar geagendeerd
- Ouders: Via de nieuwsbrief/website en op eventuele informatieavonden worden ouders geïnformeerd over het ontwikkeltraject
- VCvB: Tijdens de managementgesprekken (2x per jaar) worden de vorderingen met de voorzitter van het College van Bestuur besproken.

## Hoofddoel 1: versterking zelfstandig werken en zelfstandige houding van leerlingen

### Wat is bereikt?(peildatum 30 juni 2017)

- In de groepen 1 t/m 3 wordt met een uniform en door onszelf ontwikkeld planbord gewerkt.
- In de groepen 4 t/m 8 wordt met een uniforme weektaak gewerkt
- Op de weektaak is ruimte voor eigen keuze
- De klassen zijn zó ingericht dat een kind materialen zelfstandig kan pakken
- Kinderen kijken waar mogelijk en naar inzicht van de leerkracht hun eigen werk na

## Vervolg + uitbreiding hoofddoel 1: Kinderen bij meer betrekken eigen leerproces

### Wat is er bereikt? (Peildatum 31 december 2017)

- Wekelijks Kindgesprekken voeren
  - Wat wil je leren?
  - Wat wil je dan kunnen?
  - Hoe ga je dat doen?
  - Wat heb je nodig?
  - (Hoe gaat het?)
- Minimaal 1 zelfbedachte taak op de weektaak (3 t/m 8)
- Kinderen waar mogelijk laten kiezen: wel of geen instructie?

## Hoofddoel 2: Uitwerken en concretiseren van gezamenlijke visie op differentiatie

### Wat is bereikt?(peildatum 30 juni 2017)

- Leerkrachten maken 2x per jaar een groepsoverzicht. Hierin staan:
  - de resultaten van de niet-methode afhankelijke toetsen
  - de behaalde vaardigheidsgroei
  - een analyse van de behaalde resultaten
  - de belemmerende/stimulerende factoren
  - de onderwijsbehoeften
  - de verwachte groei in het volgende halfjaar
- Twee keer per jaar staat er een data-vergadering gepland. Hierin presenteren de leerkrachten de resultaten van de niet-methode toetsen aan elkaar en vertellen ze welke interventies ze hebben gepleegd om tot de resultaten te komen of zullen plegen om de resultaten te verbeteren.
- De inhoud van het groepsoverzicht wordt vertaald naar de groepsmap en hier weggezet in een langlopende planning. (Welke kinderen krijgen, wanneer hulp)
- In de groepsmap is tevens een ruimte gemaakt voor de zogenaamde Early Warning. Dit is de kortlopende zorg. (Vandaag heeft de leerkracht iets geconstateerd. Bij de Early Warning wordt aangegeven wat daar morgen op teruggekomen wordt en wat het resultaat is)

## Vervolg + uitbreiding hoofddoel 2: Planmatig werken in de zorg

### Wat is er bereikt? (Peildatum 31 december 2017)

- halfjaarlijkse data-analyse op basis van Cito-LOVS
- halfjaarlijks aanpassen groepsoverzicht
- Zorgzuil in groepsmap
- Early warning in groepsmap \*
- 3x per jaar groepsbespreking volgens format

## Hoofddoel 3: Kiezen van een methode voor sociaal-emotionele ontwikkeling

### Wat is bereikt? (peildatum 30 juni 2017)

In een teamvergadering zijn uitgangspunten t.a.v. een methodiek voor sociaal-emotionele ontwikkeling geformuleerd:

- Goedgekeurd door NJI
- Zowel methodische als incidentele benadering mogelijk
- Meer dan een pestprogramma alleen
- Zowel curatief als preventief gericht
- Op de groeps sfeer gericht
- Kinderen en ouders betrekken

Op basis van deze uitgangspunten heeft een breed samengestelde werkgroep verschillende methodieken onderzocht. Uiteindelijk is de keus op KIVA gevallen.

## Vervolg Hoofddoel 3 in 2017-2018: Implementatie KiVa

### Wat is er bereikt? (Peildatum 31 december 2017)

- Wekelijks wordt in iedere groep een KiVa-les gegeven
- Halfjaarlijks wordt de KiVa-monitor afgenomen
- KiVa wordt zichtbaar uitdragen: posters in de klas, hesjes pleinwacht
- Kinderen aanspreken op basis van 7 KiVa-regels.
- Jaarlijks KiVa-activiteit gericht op ouders



## De Bosrank / De Veldwikke; Onderwijsteam 'De Boswikke'

### Afstemming:

Dit schooljaar zijn er nogal wat personeelwisselingen geweest op OBS De Bosrank. Ook heeft er een directiewisseling plaatsgevonden; dhr. S. Bijl heeft plaats gemaakt voor mevr. R. Lorkeers. Mede door de wisseling van meerdere leerkrachten ontstond de behoefte om een 'pas op de plaats' te maken; het was van belang om goed op elkaar af te stemmen in aanpak en aanbod. Hierdoor kunnen we ons nu beter richten op een doorgaande lijn in de school. Ook was het van belang om de gezamenlijke visie en missie van het team eenduidig en transparant te krijgen.

Het vormgeven aan de drie hoofdonderwerpen van het strategisch beleidsplan is een doorlopend proces dat voorlopig op de agenda blijft staan. In het voorjaar van 2018 kunnen wij vanuit gezamenlijkheid verder werken aan het optimaliseren van de drie hoofdonderwerpen; 'Kindgericht onderwijs, Professionele leergemeenschap en Krimpen met kwaliteit'.

### Kindgericht onderwijs:

Wij zijn ons gaan richten op:

- de directe interactieve instructie en denkstrategieën. Als team hebben we nader bekeken op welke wijze wij alle kinderen actiever betrokken kunnen krijgen bij de instructie. Ook hebben wij de verwerking van de leerstof geobserveerd en de gegevens geanalyseerd om te weten te komen op welke wijze wij 'het eigenaarschap van de kinderen' kunnen bevorderen. Daarnaast hebben wij kritisch gekeken op welke wijze wij zoveel mogelijk tegemoet kunnen komen aan ieders onderwijsbehoeften,
- duidelijke afspraken over het Klassenmanagement. Hierbij richten we ons op eenduidigheid en passend bij de behoeften van de leerlingen,
- het kritisch afstemmen van de onderwijsleertijden door de gehele school,
- het waarborgen van een goede pedagogisch sfeer in de school. Hiervoor hebben we de regels en afspraken op elkaar afgestemd en transparant gemaakt,
- het projectmatige werken aan de wereldoriëntatievakken; Topondernemers. Leerkrachten leren hierbij van elkaar, delen kennis en ervaringen en versterken elkaar bij het vormgeven van deze lessen. Er is een evaluatie na ieder "project". Eerst door het team, vervolgens worden bevindingen geëvalueerd door de werkgroep. Bij de evaluatie wordt gekeken naar werkwijze, afstemming en cyclisch werken.
- het beter in beeld krijgen van de ontwikkeling van de leerlingen door diepgaande analyse van toetsen/observaties en concrete doelen en handelingsafspraken beschrijven en uitvoeren. Het niveau van de analyse willen we verder verdiepen.

### Professionele leergemeenschap:

De leerkrachten functioneren in een professionele leergemeenschap. Wij leren van elkaar door gezamenlijke studiemomenten, teamvergaderingen, lesvoorbereidingen en evaluaties. Alle leerkrachten werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en kunnen dit verantwoorden. Er is steeds meer overleg binnen het team aangestuurd door de specialisten, zoals de reken-, taal-, ICT-, meer begaafdheid- en gedragsspecialisten. Ook hebben wij een start gemaakt met de collegiale consultatie binnen het team. Het team is op weg naar gezamenlijke verantwoordelijkheid voor beide scholen, ongeacht waar je voor de groep staat. Ook het open staan voor feedback en anderen feedback willen geven heeft de aandacht. Er moet een cultuur ontstaan binnen het team, waarin men aan kan geven waar men goed in is en wat men nog lastig vindt en hulp van/aan bijvoorbeeld collega's kan vragen/krijgen/geven. Dit vraagt begeleiding en tijd! De scholing voor dit schooljaar bestond uit de begeleiding bij de implementatie van 'Topondernemers' en de vorming van een kind centrum. Daarnaast waren er voor directie en IB trajecten met de Stichting over kwaliteitszorg o.l.v. mevr. A. Michgelsen.

**Krimpen met kwaliteit:** Beide scholen functioneren als één onderwijsteam. Uit OBS de Bosrank en OBS de Veldwikke is hierbij de gezamenlijke teamnaam 'De Boswikke' ontstaan. Daar waar het mogelijk is richten wij ons op gezamenlijk leren en overleg.

Door de verschillende locaties blijven er ook verschillende mogelijkheden bestaan;

#### **OBS De Bosrank**

Wij werken aan de ontwikkeling van een kind centrum op De Bosrank. Kinderen ontwikkelen zich het best wanneer meerdere partijen samenwerken aan hun ontwikkeling. Samen naar dit ene kind kijken, activiteiten op elkaar afstemmen en vanuit dezelfde visie werken aan de ontwikkeling van het kind. De gezamenlijke kwaliteiten bundelen om ieder kind de kans te geven op maatwerk in zijn of haar ontwikkeling.

De doelstelling van het te vormen Kind centrum is:

- doorgaande pedagogische lijn van kinderen van 0 tot 13 jaar,
- binnen- en buitenwereld met elkaar verbinden,
- één kind, één gezin, één plan en één aanpak dicht bij huis,
- win- win, een ruimer aanbod van activiteiten en ontwikkelingsmogelijkheden dan we nu kunnen bieden,
- voorzieningenpeil op niveau houden.

#### **OBS De Veldwikke**

In Darp is een grote betrokkenheid bij de school zichtbaar. Er is een samenwerking met gezin, buurt, opvang, onderwijs, sport en cultuur.



### **De Singelier / Ten Darperschoele**

#### **Kindgericht onderwijs:**

Dit jaar is een vervolg gemaakt op verder ontwikkelen van dit thema. De volgende doelen en resultaten zijn m.b.t. dit thema aan de orde gekomen:

#### **Planmatig werken (nog meer op maat van kinderen werken)**

**Doel:** Heldere afspraken over hoe te werken m.b.t. planmatig werken en daardoor de kinderen nog meer op maat kunnen bedienen. En een bijkomend doel, de werkdruk van leerkrachten verlagen.  
**Resultaat:** De proeftuin planmatig werken is geslaagd en er is een keuze gemaakt m.b.t. hoe we dit gaan vormgeven. Hier zijn heldere afspraken over gemaakt. In het nieuwe schooljaar is dit als thema in het schooljaarplan weggezet en wordt het geïmplementeerd. In jan. 2018 wordt dit nog een keer geëvalueerd en worden er definitieve afspraken gemaakt over hoe we gezamenlijk werken m.b.t. planmatig werken.

#### **Doelen en taken stellen met en voor kinderen**

**Doel:** Kinderen meer verantwoordelijkheid geven in hun eigen leerproces en dit zichtbaar maken met een doelenwand.

**Resultaat:** Er zijn afspraken gemaakt over hoe de doelenwand in te zetten in de groep. Iedere groep heeft een doelenwand en gedurende het volgende jaar wordt met elkaar gedeeld hoe hier mee gewerkt wordt.

**Doel:** Doorgaande lijn m.b.t. dag-/week-/periodetaken is afgesproken.

**Resultaat:** Afspraken zijn gemaakt m.b.t. de doorgaande lijn en nu wordt d.m.v. een proeftuin in de groepen de dag-/week-/periodetaken uitgeprobeerd in de groep. Aan het einde van schooljaar 2017-2018 wordt hier een beslissing in gemaakt, welk format gebruikt wordt.

## **Portfolio met kindgesprekken**

**Doel:** Kinderen meer eigenaar laten maken over hun eigen leerproces en meer betrokkenheid krijgen hierin. Dit d.m.v. kindgesprekken en portfolio.

**Resultaat:** De werkgroep is op zoek naar een goed werkbaar portfolio, wat het rapport moet vervangen. Dit is nog wel een grote zoektocht. Er is weinig voor het PO op dit gebied. Wat er wel is, is erg bewerkelijk en zeer kostbaar.

De kindergesprekken zijn verder geïmplementeerd en worden gehouden met alle leerlingen. Tevens zijn vanaf gr. 5 de LOL (Leerling-Ouder-Leerkracht) ingevoerd.

### **Professionele leergemeenschap:**

Gedurende dit jaar is er verder gegaan met het ontwikkelen van een professionele teamcultuur. Er is volop scholing in het schooljaar 2017-2018 gepland. Deze scholing is o.a. gericht op de combinatiegroep 2/3 (leerkrachten en IB-er), Close reading (aanpak voor begrijpend lezen), Module (onderdeel Master SEN) onderwijsbehoeften, scholingsdag bewegingsonderwijs, Schrijfdans en diverse congresbijeenkomsten met diverse thema's.

Tevens heeft het team een studietweedaagse gehad met als thema Human Dynamics. Hier heeft men zichzelf beter leren kennen maar ook de ander. Door te weten welke dynamiek jezelf hebt, maar ook welke de ander heeft, kan men meer rekening met elkaar houden en weet men beter waarom iemand iets doet, wat hij doet. Verder is hier een stukje 'feedback aan elkaar geven' aan gekoppeld. Feedback geven aan elkaar gaat steeds beter.

Hieronder zijn nog meer doelen en resultaten m.b.t. dit thema te lezen:

### **Teamcultuur**

**Doel:** Gedeeld leiderschap in het primair onderwijs. Gedeelde verantwoordelijkheid voor beide scholen, ongeacht waar je voor de groep staat.

**Resultaat:** De cultuuromslag is nog verder ingezet. Team durft zich kwetsbaar op te stellen en durft daardoor ook om hulp te vragen. Hierdoor ontstaat ontwikkeling, maar zeker ook samenwerking. Collega's blijven actief in het meedenken en iedereen voelt zich steeds meer gezamenlijk verantwoordelijk. De rol van de specialisten is nog meer vormgegeven. Teamleden voelen zich meer verantwoordelijk voor beide scholen. We zijn echt één onderwijsteam geworden. Tevens is er meer een cultuur van vertrouwen en veiligheid ontstaan.

### **Werken vanuit de bedoeling**

**Doel:** Helder hebben wat onze bedoeling van onderwijs is en hier alles aan ophangen.

**Resultaat:** Begin gemaakt met een nieuwe 'missie en visie' op te stellen. Deze zal concreter gemaakt worden gedurende 2018.

### **Met en van elkaar leren om betere leerkrachten te worden**

**Doel:** Met en van elkaar leren om betere leerkrachten te worden. Hulp vragen bij collega's/ IB-er of directie.

**Resultaat:** Collega's zoeken elkaar steeds meer op en komen kijken bij elkaar in de klas om van elkaar te leren. Good practices worden in vergaderingen gedeeld. Er ontstaat een cultuur van fouten maken mag. We kunnen elkaar helpen en elkaars kwaliteiten benutten.

### **Betekenisvoller en effectiever vergaderen**

**Doel:** Vergaderingen meer gezamenlijk gedragen, zodat we gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor goed onderwijs. Effectiever vergaderen, zodat de werkdruk naar beneden gaat. Tijdens de vergadering meer de dialoog over onderwijs voeren.

**Resultaat:** Afspraken gemaakt hoe er vergaderd wordt. Iedere week een bordsessie (BS = half uur vergadering, staand en met gehele onderwijsteam). 1 keer per maand een ThemaVergadering waar het gehele team bij aanwezig is. Hier wordt gesproken over onderwijs met elkaar.

Dit wordt gedurende het schooljaar 2017-2018 verder ontwikkeld en ingevoerd, door gewoon uit te proberen en te evalueren en vast te stellen hoe we dit willen doen.

### **Krimpen met kwaliteit:**

Binnen de Ten Darperschoole is een werkgroep van ouders en team opgericht om te kijken hoe het onderwijs toekomstbestendig gemaakt kan worden.

**Doel:** Op de kleine school het onderwijs toekomstbestendig maken. Tevens zulk mooi onderwijs vormgeven, dat de school wellicht meer leerlingen aantrekt.

**Resultaat:** De werkgroep van ouders en leerkrachten is geformeerd en de eerste bijeenkomst is geweest. Hierin is gebrainstormd d.m.v. de methode Design Thinking, wat de werkgroep onder mooi onderwijs verstaat en hoe dit de Ten Darperschoole toekomstbestendiger kan maken.

Gedurende 2018 zal dit verder uitgewerkt worden en met de andere ouders gedeeld worden. Er zal gekeken worden hoe dit als proef gedraaid kan worden.

### 3.5.4 Professionalisering

De scholen dienen voor 01 juli een scholingsplan voor individuele en teamscholing in. De scholing dient in het teken te staan van de thema's uit het Strategisch beleidsplan.

De directeuren geven per thema aan wat de doelstelling van de scholing en de te verwachten opbrengst is.

#### Leraren

In 2017 behoorden zeven van de negen scholen tot de "kleine scholen" (deze scholen vielen onder de "Kleine Scholen Toeslag maatregel, < 145 leerlingen). Kleine scholen zijn vaker kwetsbaarder en behoren vaker tot de categorie zwak en zeer zwak. Stichting Talent is zich hier van bewust en streeft voortdurend naar nog (meer) kwaliteit in alle lagen van de organisatie. Er wordt fors geïnvesteerd in professionalisering. De budgetten bedragen de laatste jaren het drievoud van hetgeen in de CAO PO wordt aangegeven. In het kader van de gesprekkencyclus worden functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en POP gesprekken gehouden.

**Doel:** In 2019 heeft 50% van de vaste formatie een HBO+ of Masteropleiding gevolgd.

Leraren die uitbreiding van uren willen of instromen in de organisatie dienen een masteropleiding te (gaan)volgen.

**Resultaat:** Op 31 december 2017 was 55% van de vaste formatie in het bezit van een HBO+ (34%) of master (21%). De doelstelling is reeds gehaald.

#### ICT

Ieder kind heeft recht op eigentijds, uitdagend onderwijs. Onderwijs dat aansluit bij de eigen talenten en dat een goede voorbereiding vormt op het leven en werken in de 21<sup>e</sup> eeuw. Dergelijk onderwijs vraagt om leermethoden die modern, op maat en activerend zijn en de leerling centraal stellen. Het digitaliseren, personaliseren en differentiëren van leermiddelen biedt immers veel kansen en kan helpen de kwaliteit van het primaire onderwijsproces te vergroten.

**Doel:** De ICT vaardigheden van de leraren te vergroten en per onderwijsteam een onderwijskundige ICT coördinator op te leiden, zodat de beschikbare middelen en materialen effectief en doelmatig worden ingezet voor differentiatie en talentontwikkeling.

**Resultaat:** 'The Next Step' is gezet door alle leraren meer feeling te geven met ICT, hierdoor zijn er op een efficiënte en passende duurzame manier ICT-basisvaardigheden geleerd en is ICT pedagogisch didactisch in te zetten, als hulpmiddel tijdens de verschillende lesfasen.

#### Opleiding Specialist Jonge Kind

In het voorjaar van 2016 is er een audit afgenomen. Uit de audit bleek dat er kansen voor ontwikkeling met name lagen bij onderbouw leraren. Tien leraren zijn gestart met de Post HBO opleiding "Specialist Jonge Kind". Deze opleiding werd verzorgd door Bureau meesterschap.

**Doel:** Leraren te scholen als specialist in het werken met jonge kinderen in de basisschool.

**Resultaat:** Acht leerkrachten hebben in juni 2017 hun diploma behaald. Twee leerkrachten zijn tussentijds met de opleiding gestopt. 1 daarvan heeft gebruik gemaakt van onze flankerende maatregelen en het onderwijs verlaten. Voor de andere leerkracht is een individueel begeleidingstraject opgestart. Met de opleiding hebben de leerkrachten/specialisten hun competenties op pedagogisch, organisatorisch, vakinhoudelijk en didactisch gebied verder ontwikkeld en leveren daarmee een bijdrage aan de ontwikkeling en kwaliteit van het onderwijs aan jonge kinderen op hun school.

#### Netwerkbijeenkomsten Specialisten

Ook in 2017 zijn er een aantal netwerkbijeenkomsten geweest van onze specialisten (Intern Begeleiders, Taal-Lees coördinatoren, Begaafdheidsspecialisten).

**Doel:** Het van elkaar leren en kennis benutten, delen en construeren binnen de organisatie.

**Resultaat:** De positionering en rolhoud van de specialisten binnen de scholen en de stichting meer accentueren.



## Directeuren

Drie directeuren zijn in verslagjaar verder gegaan met de (modulaire) opleiding “Master Leadership” aan de Hanzehogeschool in Groningen. Eén directeur heeft binnen 2 jaar haar master behaald. Eén directeur is in overleg met de bestuurder gestopt met de opleiding, de betreffende directeur heeft aangegeven per 01-08-2018 zijn werkzaamheden als directeur te beëindigen. Daarnaast heeft de directeur die de Master Educational Leadership aan de Katholieke Pabo in Zwolle volgde de organisatie per 01-08-2017 verlaten. De middelen voor professionalisering schoolleiders worden hiervoor aangewend.

**Doel:** Leren leiding nemen bij veranderingsprocessen. Leren het optimale uit medewerkers te halen. Samenwerking zoeken binnen en buiten de organisatie.

**Resultaat (verwacht):** Meer kwaliteitsgericht leiding nemen. Effectiever Organiseren, Veranderen, Strategievorming en Regisseren.

### 3.5.5. Bovenschoolse Plusklas

In juni zijn we gestart met een pilot bovenschoolse Plusklas om recht te doen aan onze cognitieve toptalenten. De pilot werd begeleid door 2 interne specialisten meer – en hoogbegaafdheid. In september is de pilot geëvalueerd. In september is er een vervolg gegeven. We zijn gestart met 2 groepen. Elke groep kreeg één keer per 14 dagen les. De leerkracht die die groepen begeleidde heeft ondersteuning gekregen van Timpaan Onderwijs. Op 16 november heeft er een ouderavond plaatsgevonden. Op 26 november was de start. Als locatie is gekozen voor OBS Ten Darperschoele.

**Doel:**

- Leerlingen te leren hoe ze kunnen leren;
- Tegemoet te komen aan de behoefte van (hoog)begaafde leerlingen om meer en diepere kennis op te doen over speciale thema's;
- De leerlingen uit te dagen op hun niveau;
- De (hoog)begaafde leerling ruimte te geven voor onderlinge erkenning en herkenning van “ontwikkelingsgelijken”;
- Aandacht te besteden aan sociale en/of emotionele ontwikkeling;
- De kinderen medeverantwoordelijk te maken voor hun eigen groei
- Zelfinzicht te ontwikkelen met behulp van het portfolioleren

In de Plusklas wordt gewerkt met thema's en onderwerpen die buiten de reguliere aangeboden lesstof liggen. Daarnaast zal aandacht besteed worden aan de executieve functies, het leren-leren, filosoferen, eigen leerdoelen stellen en samenwerken. Er zal veel aandacht zijn voor de 21st century skills.

### 3.6 Tevredenheidspeilingen ouders, personeel en leerlingen

Er is besloten om structureel invulling te geven aan het bevragen van ouders, leerlingen en personeel. De resultaten van deze peilingen kunnen zowel op schoolniveau als op bovenschools niveau belangrijke informatie opleveren over de tevredenheid m.b.t. het gevoerde beleid. Wanneer daar aanleiding toe is, kunnen scholen en bestuurder het beleid aanpassen aan de wensen van de afnemers of de personeelsleden. Via Integraal (ParnasSys) worden vanaf 2016 jaarlijks de enquêtes uitgezet.

De bestuurder voert n.a.v. de uitslagen, gesprekken met de directeuren en de geledingen. In april 2017 zijn er tevredenheidspeilingen gehouden, onderstaand een overzicht van de score t.o.v. het landelijke gemiddelde.

**Doel:** De scholen scoren bij de peilingen gemiddeld minimaal een 7.5 gemiddeld.

**Resultaat:** Op stichtingsniveau voldeden alle scholen aan de gesteld norm. Er zijn wel verschillen tussen de scholen.

	Leerlingen	Ouders	Personeel
Stichting Talent Westerveld	8,0	8,5	8,0

Ambities vanuit het SBP 2015-2019: Minimale score 7,5

### 3.7 Ouderportaal Parnassys

Stichting Talent wil de ouders zo goed mogelijk op de hoogte houden. Daarom stellen de scholen het Ouderportaal van Parnassys open, zodat de ouders de gegevens van het Cito LVS kunnen inzien.

**Doel:** Op een zo open mogelijke manier met de ouders/verzorgers communiceren over de gegevens en ontwikkelingen van de kinderen en daardoor het wederzijds begrip en de betrokkenheid te verhogen.

**Resultaat:** Alle scholen hebben vanaf augustus 2015 het ouderportaal open gesteld.

### 3.8 Voortgezet Onderwijs; Digitale Overdracht leerling gegevens

**Doel:** Het digitaal overdragen van de gegevens uit het leerlingvolgsysteem naar het voortgezet onderwijs. i.p.v. het handmatig invullen van het onderwijskundig rapport, om zo efficiënter te kunnen werken.

**Resultaat:** Alle scholen hebben de gegevens digitaal overgedragen.

### 3.9 Kinderopvang Kaka

Kinderopvang KaKa heeft in 2017 op of nabij diverse scholen van Stichting Talent een vorm van kinderopvang aangeboden. Per schoollocatie zijn er diverse mogelijkheden voor opvang aanwezig. Het betreft de volgende opvangsoorten:

- **Kinderdagopvang:**  
Dagopvang is bedoeld voor kinderen vanaf 6 weken, totdat ze naar de basisschool gaan. De kinderen kunnen het hele jaar worden opgevangen, 1 of meer dagdelen per week. Gediplomeerd personeel begeleidt en verzorgt de kinderen.
- **Voorschoolse en naschoolse opvang:**  
Kinderen van 4 tot 12 jaar kunnen buiten schooluren terecht bij de BSO. Dit kan voor of na schooltijd zijn. Maar ook op studiedagen of tijdens de schoolvakanties.
- **Tussenschoolse opvang:**  
Op de basisschool kan het kind tussen de middag overblijven. Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor overblijven of tussenschoolse opvang. Samen met de ouders bepaalt de school hoe dit wordt georganiseerd. Dit valt buiten de officiële kinderopvang. Op een aantal scholen is inmiddels het continuurooster ingevoerd en dan vervalt de TSO. In de onderstaande tabel staan die ingevoerd als Ja/Nee (eerst wel, na zomer niet meer).
- **Peuterspeelzaal:**  
Peuterspeelzalen zijn voor kinderen vanaf 2 jaar, tot zij naar de basisschool gaan. Kinderen komen hier op vaste dagen. Hierbij worden zij op speelse wijze voorbereid op de basisschool.

In de onderstaande tabel is een overzicht te vinden van de schoollocaties en de opvangmogelijkheden die Kinderopvang KaKa in 2017 heeft aangeboden:

	KDV 1	VSO/NSO 2	TSO 3	PSZ 4
De Veldwikke; Darp	Nee	Nee	Nee	Ja
Oosterveldschool; Uffelte	Ja	Ja	Ja/Nee	Ja
De Vuursteen; Wapserveen	Ja	Ja	Ja/Nee	Ja
De Kievitshoek; Wilhelminaoord	Ja	JA	Nee	Ja
De Hoekstee; Vledder *	Ja	Ja	Ja	Nee
Ten Darperschoele; Wapse	Nee	Nee	Nee	Ja
De Singelier; Diever	Nee	Ja	Ja	Ja
De Twingel; Dwingeloo	Ja	Ja	Ja/Nee	Ja

1. Kinderopvang / 2. Voorschoolse- en naschoolse opvang / 3. Tussenschoolse opvang / 4. Peuterspeelzaal

\* Kinderen uit Vledder maken gebruik van de PSZ in Wilhelminaoord of Wapse.

Tijdens de opvanguren wordt aan de kinderen een diversiteit van activiteiten aangeboden. Deze zijn uiteraard toegespitst op de leeftijd van de kinderen. De jongste kinderen, tot anderhalf jaar, zijn het meeste gebaat bij rust, regelmaat en een "veilige" omgeving. Voor deze groep is het streven om het ritme van de thuissituatie zo goed mogelijk te volgen.

De kinderen van anderhalf tot vier jaar zijn toe aan iets meer uitdaging. Door gebruik te maken van vroeg- en voorschoolse educatie (VVE) via de methode Piramide wordt op een speelse manier gewerkt aan de ontwikkeling van kinderen. Kinderen worden hierbij twee keer per jaar geobserveerd. Op de peuterspeelzalen wordt bij de kinderen de CITO toets voor peuters afgenomen. Het doel is om eventuele ontwikkelingsachterstanden vroegtijdig op te sporen zodat indien nodig kan worden bijgestuurd door het aanbieden van extra aandacht en of materiaal. Wij hebben hiervoor een eigen intern begeleider in dienst die gespecialiseerd is in het begeleiden van zorgtrajecten voor jonge kinderen. Hierbij is een intensieve samenwerking met de wijkverpleegkundigen en andere zorgaanbieders.

Voor kinderen van 4-12 jaar ligt het accent op ontspanning. Kinderen krijgen de tijd om enerzijds bij te komen van de schooldag en anderzijds krijgen ze de ruimte om hun energie juist kwijt te raken. Hierbij worden diverse wisselende activiteiten aangeboden. Dit kan zijn op de locatie zelf, maar soms ook in combinatie met andere locaties. Hierbij wordt ook samengewerkt met diverse lokale aanbieders van activiteiten voor muziekles, dansactiviteiten, sportieve uitdagingen, etc. etc.

Tussen de scholen en de kinderopvang is op regelmatige tijd overleg. Hierbij betreft het overleg "op de werkvloer" over o.a. logistieke zaken als gebruik van de ruimten en materiaal. Ook wordt er gesproken over het welzijn en de ontwikkeling van de kinderen via de warme overdracht en via de interne begeleiding / zorgbegeleiding.

Op managementniveau is er overleg inzake de verdere verdieping van de samenwerking tussen Stichting Talent en Kinderopvang KaKa. Het doel dat wij hierbij voor ogen hebben is om in de toekomst te gaan werken in de vorm van kindcentra, waarbij onderwijs, opvang, opvoeding en ontspanning hand in hand gaan. Het kind in de leeftijd van 0-12 jaar wordt op die manier op optimale wijze begeleid om te ontwikkelen op diverse talentgebieden.

Speerpunten in 2017 voor Kinderopvang KaKa zijn geweest een kwaliteitsslag op de werkvloer. Door verdere scholing van medewerkers wordt nu op alle locaties voor kinderdagopvang en peuteropvang gewerkt met de VVE-methode Piramide en wordt nog beter invulling gegeven aan de observaties en de warme overdracht. We hebben zelf een intern begeleider in dienst die bij het optreden van achterstand in ontwikkeling een handelingsplan kunnen opstellen welke ook met school kan worden besproken als een kind 4 jaar wordt. Verder hebben we ons steeds verder bewogen in de richting van de IKC-gedachte met het aanbieden van een dagarrangement voor vrijwel elke school in de gemeente. Door samenwerking tussen locaties kunnen wij voor alle kernen waar wij actief zijn een sluitend opvangaanbod aanbieden van 07.00-19.00 uur indien gewenst.

### **3.10 Klachtenregeling**

Op grond van de Kwaliteitswet van 1998 zijn de schoolbesturen verplicht een klachtenregeling te hebben. Stichting Talent Westerveld heeft een eigen klachtenregeling en is aangesloten bij de landelijke klachtencommissie van Stichting Onderwijsgeschillen.

In 2017 zijn er geen klachten ingediend op grond van de klachtenregeling.

In het kader van de klachtenregeling is tevens een extern vertrouwenspersoon (IJsselgroep) aangesteld.

Namens IJsselgroep is verklaard dat in 2017 in 2 kwesties betreffende scholen van Stichting Talent Westerveld een beroep is gedaan op de extern vertrouwenspersoon. De functie van vertrouwenspersoon is in 2017 voor Stichting Talent Westerveld vervuld door mevr. E. Meter.

In het kader van de Wet huis voor klokkenluiders heeft Stichting Talent sinds 2017 een vertrouwenspersoon Klokkenluidersregeling benoemd. Deze functie is in 2017 tevens vervuld door mevr. E. Meter van de IJsselgroep.

Er is in 2017 een aantal malen contact geweest tussen Stichting Westerveld en de extern vertrouwenspersoon, dit contact betrof algemeen organisatorisch overleg en het instellen van de extern vertrouwenspersoon t.a.v. de klokkenluidersregeling.

## 4. Bedrijfsvoering

### Algemeen

Op 14 maart 2016 is er een onderzoek geweest van de Inspectie op het bestuurskantoor van Stichting Talent. De reden hiervoor was de 'good practice' bij Stichting Talent. De Inspectie wilde graag weten hoe het Stichting Talent lukt om in een forse krimpsituatie de bedrijfsvoering goed op orde te hebben en ook te houden. Naast dat Stichting Talent gezond is, werd ook geconstateerd dat de onderwijskwaliteit op orde is. Alle scholen beschikken over het predicaat basisarrangement.

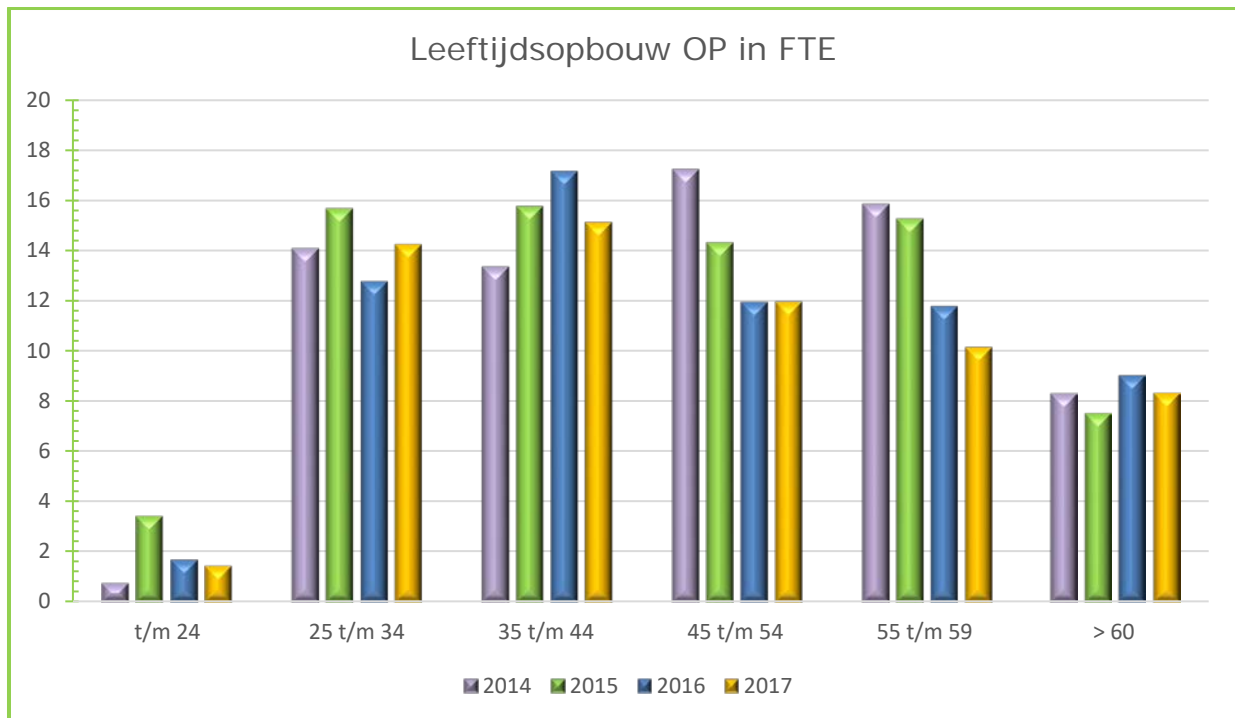
### 4.1 Personeel

Functiebouwwerk per 1 augustus 2017				
	Tijdelijk	VAST		Totaal
		BAPO	Regulier	
<b>Directie</b>				
Voorzitter CvB			0,8535	
Schooldirectie			5,0000	
<b>TOTAAL DIRECTIE</b>	0,0000	0,0000	5,8535	5,8535
<b>Onderwijsgevende functies</b>				
Leraar	8,2534	1,6643	51,4198	
<b>TOTAAL ONDERWIJSGEVENDE</b>	8,2534	1,6643	51,4198	61,3375
<b>Onderwijs ondersteunend</b>				
Onderwijsassistenten	0,6500		1,3156	
<b>TOTAAL OOP</b>	0,6500	0,0000	1,3156	1,9656
<b>Overige ondersteunend</b>				
Administratief medewerkers			0,1987	
Beleidsmedewerkers			1,6667	
Managementassistent			0,7000	
<b>TOTAAL OVERIGE OOP</b>	0,0000	0,0000	2,5654	2,5654
<b>TOTAAL FTE</b>	<b>8,9034</b>	<b>1,6643</b>	<b>61,1358</b>	<b>71,7035</b>

In bovenstaande tabel zijn de werktijdfactoren van het vaste en tijdelijke personeel weergegeven (inclusief lerarenbeurs, ouderschapsverlof, onbetaald verlof en scholing). Daarnaast is een verdeling van het vaste personeel weergegeven van BAPO en regulier (BAPO factor is een vorm van seniorenverlof, factor wordt niet werkelijk ingezet).

#### 4.1.1 Leeftijdsopbouw onderwijsgevende functies

Leeftijdsopbouw OP per 1 augustus 2017	FTE	Percentage
t/m 24	1,4750	2,40%
25 t/m 34	14,2583	23,25%
35 t/m 44	15,1379	24,68%
45 t/m 54	11,9751	19,52%
55 t/m 59	10,1585	16,56%
> 60	8,3327	13,59%
<b>Totaal</b>	<b>61,3375</b>	<b>100,00%</b>



Landelijk en regionaal komt het basisonderwijs steeds meer in de knel door toenemende vergrijzing. In het schooljaar 2017-2018 is 21% van de basisschoolleraren 55 jaar of ouder (Talent 30%), vergeleken met 11% in 2003-2004.

#### 4.1.2 Verdeling fulltime/parttime aantal personeelsleden per 1 augustus 2017

Verdeling fulltime/parttime per 1 augustus 2017	Aantal
Fulltime	24
Parttime	75
<b>Totaal</b>	<b>99</b>

Het overzicht van de leeftijden van de medewerkers van Stichting Talent Westerveld laat zien dat de groep van jonge leraren (in de leeftijd tot 25 jaar) gering is. De leeftijdscategorie van 35 tot en met 44 jaar is het sterkst vertegenwoordigd.

#### 4.1.3 Inzet van de personele middelen

Voor de scholen van Stichting Talent Westerveld is een meerjaren bestuursformatieplan ontwikkeld. Het plan biedt inzicht in de verdeling van de formatieve budgetten.

In het bestuursformatieplan worden de formatieve schoolbudgetten en aanvullende budgetten (WSNS, Personeel- en arbeidsmarktbeleid en fusiefaciliteiten) begroot. Tevens heeft het CvB extra formatie toegekend voor ondersteuning van directeurs onderwijsteam, voor talentontwikkeling (bovenschoolse Plusklas) en het oplossen van formatieve knelpunten.

Op het gebied van personeelsbeleid is in 2017 aandacht geschonken aan het scholingsbeleid. Tevens is de Klokkenluidersregeling opgesteld.

Vervanging wordt centraal geregeld in samenwerking met de schoolbesturen van Wolderwijs en Promes.

Ook in 2017 is door een aantal personen gebruik gemaakt van flankerende maatregelen. Deze maatregelen zijn nog van kracht tot 2020.

De kwalitatieve ontwikkeling van het personeel (speerpunt strategisch beleidsplan) is verder gestimuleerd en uitgebouwd. Van de vaste leraarformatie is 55% in het bezit van een HBO plus (34%) of Master (21%). In 2017 hebben 5 leraren een Masteropleiding positief afgerond en 13 leraren een HBO plus opleiding. Verder vindt op meerdere scholen teamscholing plaats en volgen de directeurs een Masteropleiding (één directeur heeft de Masteropleiding in 2017 positief afgesloten).

#### 4.1.4 Bestuursformatieplan

In het bestuursformatieplan is opgenomen hoe de personele inkomsten voor formatie worden besteed.

Omdat het aantal leerlingen binnen Stichting Talent Westerveld daalt, wordt de formatie met ingang van het schooljaar 2010/2011 op een andere wijze berekend. Het aantal besteedbare fte's voor de schooljaren 2016/2017 en 2017/2018 is berekend op basis van het aantal te verwachten leerlingen op 1 oktober 2016, respectievelijk 1 oktober 2017 (T=0), terwijl de bekostiging wordt ontvangen op basis van het aantal leerlingen op 1 oktober 2015, respectievelijk 1 oktober 2016 (T-1).

#### 4.1.5 Functiemix

In 2010 is het beleidsdocument functiemix vastgesteld. De CAO-PO schrijft voor dat een schoolbestuur uiterlijk per 1 augustus 2014 40% LB functies moet hebben gerealiseerd. Dit percentage mag geleidelijk worden ingevoerd. In 2017 vervult 43% van de leraren van Stichting Talent Westerveld een LB-functie. Landelijk staat dit percentage nog op 27%.

**Doel:** is dat alle onderwijsteams beschikken over LB-functionarissen met de volgende specifieke taken: taalcoördinator, rekencoördinator, IB Master SEN, begaafdheidspecialist, gedragspecialist, specialist jonge kind en bewegingsspecialist. De excellente leraar is inzetbaar in de gehele stichting.

**Resultaat:** Per ultimo boekjaar heeft reeds 43% van de leraren een LB-functie. Het streefpercentage van 40% is gehaald.

#### 4.1.6 Formatie en personeel verloop

Het leerlingenaantal op onze scholen vertoont door ontgroening een dalende trend. Er zal daarom personeel moeten afvloeien. Het aantal FTE's op peildatum 31-12-2009 was 96,91. Op 01-08-2017 kwamen we uit op 61,3375. In acht jaar tijd is de formatie, zonder gedwongen ontslagen, gedaald met 35 fte's.

##### Uitstroom

In 2017 is afscheid genomen van tien personeelsleden. Eén directeur en negen leerkrachten.

**Doel:** het bevorderen van uitstroom om RDDF plaatsing/ontslag te voorkomen.

**Resultaat:** door de uitstroom is ontslag voorkomen

##### Instroom

In 2017 heeft Stichting Talent Westerveld vijf personeelsleden een vaste aanstelling kunnen aanbieden. Ook heeft een aantal jonge leraren een tijdelijke aanstelling gekregen.

**Doel:** Een goede vertegenwoordiging van alle leeftijdscategorieën in een onderwijsteam.

**Resultaat:** Het aanstellen van jonge medewerkers binnen de organisatie (drie een vaste aanstelling).

##### Mobiliteit

In 2017 zijn twee personen van school/onderwijsteam veranderd. Ook vond er binnen de onderwijsteams door meerdere personen mobiliteit plaats.

**Doel:** personen verplicht/vrijwillig mobiliseren ten behoeve van de formatieve inzet en ontwikkeling van personen en organisaties.

**Resultaat:** positief resultaat ten aanzien van financiën en persoonlijke ontwikkeling.

#### 4.1.7 Ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid

**Doel:** niet hoger uitkomen dan het landelijk gemiddelde (6,3%).

**Resultaat:** Het ziekteverzuimpercentage over het schooljaar 2015/2016 was 7,7%. In het schooljaar 2016/2017 is het percentage gedaald naar 7,0% en in de periode van augustus tot en met december 2017 komt Stichting Talent Westerveld met 6,7% net uit boven het landelijk gemiddelde. Het ziekteverzuimpercentage daalt, maar ligt nog iets boven de doelstelling.

Met betrekking tot de ziekteverzuimgegevens kan opgemerkt worden dat er een groot verschil is tussen de locaties. Uit de gesprekken met de bedrijfsarts is gebleken dat het verzuim voor een belangrijk deel niet arbeidsgerelateerd was en dus nauwelijks beïnvloedbaar. Bovendien leidt het ziekteverzuim van een enkele medewerker op kleine locaties al snel tot een hoog ziekteverzuimpercentage.

## Ziekteverzuimpercentage per school

School	2015/2016	2016/2017
De Bosrank	7,6%	3,4%
De Veldwikke	1,2%	2,5%
De Vuursteen	4,8%	0,8%
Oosterveldschool	17,0%	4,4%
De Hoekstee	2,6%	5,2%
Burg. W.A. Storkschoon	7,0%	7,5%
De Kievitshoek	6,1%	9,8%
De Singelier	15,7%	10,7%
Ten Darperschoole	8,8%	22,0%
Bestuurskantoor	0,0%	0,0%

### 4.1.8 Ontslagbeleid/werkgelegenheidsbeleid

In 2011 heeft Stichting Talent Westerveld ontslagbeleid omgezet naar werkgelegenheidsbeleid. Bij werkgelegenheidsbeleid worden de afvloeiingscriteria vastgesteld bij het opstellen van een sociaal plan.

In 2017 kon de werkgelegenheid voor twee jaar gewaarborgd worden. Daarom is er geen sociaal plan opgesteld en zijn er geen personeelsleden in het RDDF geplaatst. Dit is mede te danken aan de flankerende maatregelen waar personeelsleden gebruik van hebben gemaakt.

## 4.2 Financiën en Huisvesting

### 4.2.1 Financiën

#### Financiële positie:

Stichting Talent Westerveld streeft naar een gezonde financiële positie, waarbij op een duurzaam en maatschappelijk verantwoorde wijze financiële beslissingen worden genomen om de voorgenomen ambities te realiseren. Ten aanzien van de exploitatie is de volgende doelstelling geformuleerd; "structureel een regulier exploitatieresultaat van nihil", zodat ook op langere termijn goed onderwijs gewaarborgd blijft.

De afname van het aantal leerlingen (waardoor lagere bekostiging) is tot nu toe opgevangen door natuurlijk verloop van personeel, strikt personeelsbeleid (o.a. flankerend beleid) en door tijdig enkele bezuinigingen door te voeren. Hierdoor is het gelukt om gedwongen ontslag van personeel te voorkomen.

Verder is vroegtijdig ingezet op de vorming van onderwijsteams hetgeen heeft geleid tot belangrijke vermindering van het aantal directeuren en een verlaging van de kosten.

De gehele exploitatie van onze stichting is de afgelopen jaren kritisch doorgenomen. Op vele onderdelen heeft dit geleid tot structurele besparingen.

Tot slot is gekozen voor inzet van personeel op basis van het aantal leerlingen aan het begin van het schooljaar (T=0). De bekostiging vindt plaats op T-1. In een krimp situatie levert dit voordeel op. Het doorvoeren van bovenstaande maatregelen en inzet van alle geledingen heeft het mogelijk gemaakt dat kan worden gesproken van een financieel gezonde organisatie.

De terugloop van het aantal leerlingen en hiermee verband houdende afname van personeelsformatie en toenemende leegstand zullen de komende jaren aandacht blijven vragen. Doelstelling: Financieel een gezonde stichting te blijven, waar mogelijk extra ruimte vrij te maken om de kwaliteit te waarborgen c.q. te verhogen.

#### Planning en Control:

Sinds 2016 wordt de Planning en Control bij Stichting Talent weer in eigen beheer uitgevoerd. Hierdoor kan meer maatwerk worden geleverd voor de stakeholders. Ook kunnen de cijfers adequater beoordeeld worden. Om de continuïteit te kunnen borgen is continuïteit op korte en lange termijn van belang. Daar waar de lange termijn vooral gaat om de stip op de horizon (strategisch beleidsplan en meerjarenperspectief) spreekt men bij de korte termijn vaak over de mate waarin de stichting via de planning- en controlcyclus kan sturen op het bedrijfsmatige proces. De financiële- en salarisadministratie worden nog wel door het administratiekantoor uitgevoerd.

#### Uitvoering Treasurybeleid:

Enkele algemene doelstellingen van het Treasurybeleid zijn:

- Zorg dragen voor tijdige beschikbaarheid van de benodigde geldmiddelen tegen acceptabele condities;
- Minimaliseren van de kosten van leningen;
- Optimaliseren van het rendement van de overtallige liquide middelen;
- Beheersen en bewaken van financiële risico's.

Om aan bovenstaande doelstelling invulling te geven wordt periodiek bekeken of er voldoende liquide middelen beschikbaar zijn voor het doen van de betalingen en eventueel plaatsing van middelen op de spaarrekening. De gelden mogen alleen worden geplaatst op rekeningen die volgens wetgeving zijn toegestaan.

In 2017 is zijn er meerdere gesprekken geweest met de Rabobank Vermogensbeheer om meer rendement uit het bestaande vermogen te halen. Dit heeft niet geleid tot verdere acties. In de komende jaren zal actief gemonitord moeten blijven om het rendement op het vermogen te verhogen, waarbij ook aandacht aan risicospreiding gedaan moet worden.

#### **4.2.2 Huisvesting**

##### Algemeen:

Het is goed om te kunnen vaststellen dat onze leraren en leerlingen in bouwkundig goed ingerichte gebouwen kunnen vertoeven. Het werken in goede voorzieningen heeft zeker een positieve invloed op het realiseren van goede resultaten.

De vergoeding die schoolbesturen ontvangen van het Ministerie OCW voor materiële instandhouding ontvangen is niet voldoende om de kosten te dekken. Het Ministerie OCW heeft ICS adviseurs en Berenschot de opdracht gegeven om dit verschil uit te zoeken. Uit het rapport\* van 16 januari 2017 valt te concluderen dat de verhouding bekostiging en werkelijke kosten over de periode 2010-2014 niet meer in lijn zijn en dat er minder wordt bekostigd dan de werkelijke uitgaven betreffen, het tekort betreft ca. 35%.

Stichting Talent dekt de tekorten van materiële instandhouding uit de bekostiging Personeels- en arbeidsmarktbeleid.

\* Rapport evaluatie MI in PO 2010-2014: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/01/16/rapportage-evaluatie-van-de-materiele-instandhouding-in-het-primair-onderwijs-2010-2014>

##### Regulier onderhoud:

In 2016 is door BCN het meerjaren-onderhoudsplan voor onze basisscholen geactualiseerd voor zowel binnen- als buitenonderhoud (per 1 januari 2015 valt buitenonderhoud onder verantwoording van het schoolbestuur), het meerjaren-onderhoudsplan wordt in 2019 weer geactualiseerd.

De dagelijks onderhoud bij de scholen bedroeg in 2017 € 37.294. In 2016 € 84.376 op de rekening geboekt i.v.m. kosten sauswerk, materialen en bouwkosten van de nieuwbouw bij de OBS Burg. W.A. Storkschoon (zie ook punt hieronder 'Nieuwbouw OBS Burg. W.A. Storkschoon'), hierdoor is er een groot verschil in vergelijkbare cijfers tussen 2017 en 2016.

De kosten preventief onderhoud bedroeg in 2017 € 30.760, dit betreft o.a. het uitvoeren controle van installaties, controle brandblussers, dakonderhoud en controle gymtoestellen.



Huisvestingsvoorzieningen:

Per 1 januari 2015 ontvangt Stichting Talent ook de gelden voor onderhoud van de buitenkant van de schoolgebouwen (voorheen ontving gemeente Westerveld deze gelden). Stichting Talent is derhalve verantwoordelijk voor het totale onderhoud van het gebouw. Nieuwbouw blijft echter de verantwoordelijkheid van de gemeente Westerveld. Omtrent de kosten voor renovatie is er nog geen uitsluitsel waar deze onder vallen, in 2017 heeft stichting Talent met de gemeente Westerveld een aanzet gemaakt voor het opstellen van een integraal huisvestingsplan, waarin verantwoording van de renovatie ook duidelijk wordt aangegeven. In 2018 zal het integraal huisvestingsplan nader ingevuld worden.

Doordat buitenonderhoud vanaf 1 januari 2015 onder verantwoording van het schoolbestuur valt is de voorziening buitenonderhoud nog opbouwende.

De huisvestingsvoorziening binnen- en buitenonderhoud worden opgesteld naar aanleiding van het meerjaren-onderhoudsplan (MJOP) van BCN over een periode van twintig jaar.

In onderstaand tabel wordt de mutaties en standen van de onderhoudsvoorzieningen weergegeven:

	Stand per	Mutaties 2017		Stand per
	31-12-2016	Dotatie	Onttrekking	31-12-2017
Voorzieningen onderhoud	€	€	€	€
Onderhoud binnen	308.548	90.750	18.845	380.453
Onderhoud buiten	86.454	105.110	2.065	189.499
<b>Totaal voorziening</b>	<b>395.002</b>	<b>195.860</b>	<b>20.910</b>	<b>569.952</b>

Onttrekking binnen onderhoud		
School	€	Omschrijving
Wapse	5.708	Schilderwerk en installatiewerk uitgevoerd
De Hoekstee	13.137	Renovatie toiletten

Onttrekking buiten onderhoud		
School	€	Omschrijving
Oosterveldschool	2.065	Aanpassing schoolplein

De schoolpleinen maken onderdeel uit van het gemeentelijk speelplaatsenplan. Het groot- en klein onderhoud van de pleinen wordt door de gemeente Westerveld uitgevoerd. De bekostiging die stichting Talent voor onderhoud schoolpleinen ontvangt wordt één op één doorgegeven aan de gemeente Westerveld.

Leegstand schoolgebouwen:

Het aantal leerlingen op onze scholen blijft zich in neerwaartse richting bewegen overeenkomstig de leerlingenprognose die voor de komende jaren is opgesteld. De leegstand in m<sup>2</sup> neemt hierdoor toe. In beperkte mate worden leegkomende/leegstaande ruimten gebruikt voor kinderopvang en buitenschoolse opvang. Voor het gebruik van de ruimten wordt een vergoeding ontvangen. Deze vergoeding voor het gebruik van de ruimten is onvoldoende om een dekkende exploitatie te realiseren.

In onderstaand tabel wordt per locatie weergegeven waar leegstand is en hoe invulling wordt gegeven aan leegstaande lokalen.

Overzicht gebruik lokalen schooljaar 2017/2018						
School	Totaal	Totaal leeg	Bieb op school	Verhuur	Overig gebruik	Niet in gebruik
De Bosrank	16	6	1	1	2	2
De Veldwikke	4	1	1			
De Singelier	9	2		2		
Ten Darperschoele	3					
De Hoekstee	8	3	1	1		1
De Kievitshoek	5					
KC de Vuursteen	4					
Oosterveldschool	8	2		2		
Storkschoel	11					
<b>Totaal</b>	<b>68</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

In nauw overleg met de scholen worden de exploitatiekosten van deze leegstand geminimaliseerd, te denken valt aan vermindering schoonmaak, minimale verwarming en verlichting van de lokalen.

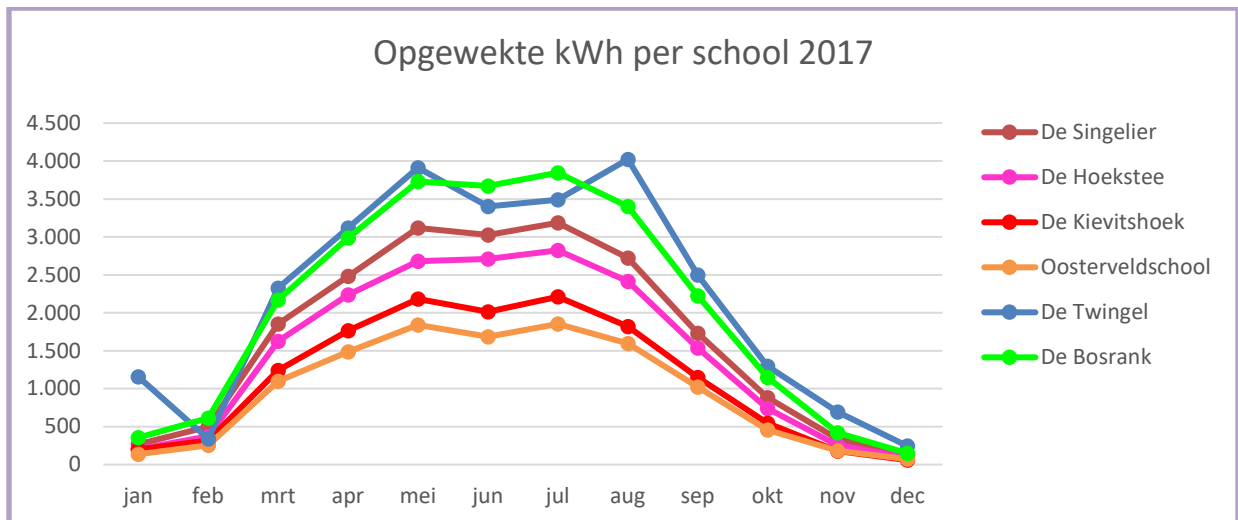
Eind 2014 heeft de gemeente schriftelijk laten weten dat zij zich in financiële zin niet verantwoordelijk voelen voor de leegstand van schoolgebouwen. Informatie bij onze besturenorganisatie heeft opgeleverd dat het teruggeven van ruimten aan de gemeente alleen mogelijk is wanneer een deel van het gebouw technisch kan worden afgesplitst. Begin 2016 is een notitie over de huidige stand van zaken over leegstand opgesteld richting de Gemeente Westerveld. Na bespreking van de notitie in de diverse geledingen zal t.a.v. de leegstand een koers worden bepaald. Stichting Talent is wel in gesprek met de gemeente om samen tot een oplossing te komen voor OBS de Bosrank waar de leegstand fors is. In 2017 zijn vergaande gesprekken geweest over het afstoten van drie lokalen in Havelte, echter is dit niet doorgedaan.

Energie:

In 2016 zijn door Talent op vijf scholen zonnepanelen geplaatst. Ook is door de gemeente Westerveld zonnepanelen geplaatst op het gebouw 'De Twingel'. De totale investering voor stichting Talent bedroeg € 153.894. In onderstaand tabel wordt kort een overzicht gegeven van het aantal zonnepanelen per locatie.

Naast de installatie van de zonnepanelen is er in 2017 een start gemaakt om per schoolgebouw te kijken naar mogelijke investeringen om het energieverbruik om laag te brengen. Hier wordt de komende jaren verder op ingestoken. Vanaf 2016 wordt het energie verbruik per school gemonitord.

Zonnepanelen		
School	Aantal	Totaal Wp op jaarbasis
De Singelier	92	23.920 Wp
De Bosrank	108	28.080 Wp
De Hoekstee	86	22.360 Wp
De Kievitshoek	84	21.840 Wp
Oosterveldschool	69	17.940 Wp
De Twingel	120	31.200 Wp
<b>Totaal</b>	<b>559</b>	<b>145.340 Wp</b>



## 5. Toekomstige ontwikkelingen

### Algemeen:

Stichting Talent Westerveld is een financieel gezonde organisatie. Om ook in de toekomst financieel gezond te blijven (ondanks leerlingendaling) is in 2016 besloten om voortaan te begroten op nihil. Financiële gezondheid binnen de organisatie is in belangrijke mate bereikt door tijdig organisatorische wijzigingen door te voeren en het treffen van maatregelen in de personele- en materiële sfeer, zoals:

- Vorming onderwijsteams;
- Invulling geven aan flankerend beleid;
- Achteraf controle van de cijfers, ook op schoolniveau;
- Doorlichten van de materiële uitgaven/inkoop.

In het jaarverslag 2017 wordt verantwoording afgelegd over het jaar 2017, wij willen echter ook inzicht verschaffen in het voorgenomen beleid (uitwerking van het Strategisch Beleidsplan 2015-2019), de te verwachte ontwikkelingen (op landelijk en organisatorisch niveau) en de verwachte gevolgen daarvan voor de financiële positie in de komende jaren. Hiermee wordt niet alleen gereflecteerd naar het verleden, maar ook over de continuïteit van de organisatie in de toekomst.

De personele formatie is door afname van het aantal leerlingen fors gedaald. Door strikt personeelsbeleid en het toepassen van een actief flankerend beleid, wordt er afgebouwd zonder gedwongen ontslagen. Er zijn in 2015, 2016 en 2017, na vele jaren reorganiseren, zelfs weer enkele leraren vast aangesteld. Daarnaast wil Talent graag getalenteerde leerkrachten langer aan zich binden. We hopen dat dit in de toekomst ook tot de mogelijkheden blijft behoren. In de begroting 2018 is door Stichting Talent de verwachting uitgesproken dat er tot 2020 geen sprake zal zijn van gedwongen ontslagen.

Door de nieuwe regering, bestaand uit VVD, CDA, D66 en ChristenUnie, wordt er meer geld uitgetrokken voor het onderwijs. Zo is tijdens Prinsjesdag 2017 totaal € 270 mln. toegezegd voor het verhogen van het salaris in het PO, dit dient nog verder uitgewerkt te worden tijdens de CAO onderhandelingen, welke in 2017 zijn gestart maar nog niet zijn afgerond.

Tevens stelt de regering meer geld beschikbaar voor de kleine scholen, middels de kleinescholentoeslag. Het motto van de regering is dat thuis nabij goed onderwijs gegeven dient te worden. De kleinescholentoeslag voorziet erin dat scholen beneden de 145 leerlingen een ruimere bekostiging vanuit het rijk ontvangen. Slechts twee van onze scholen zitten boven de grens van 145 leerlingen.

De POraad is bezig om samen met het Ministerie van OCW afspraken te maken om de bekostiging in de toekomst te moderniseren. Verwacht wordt dat de kleinescholentoeslag wordt afgeschaft. De verwachting is dat, de kleinescholentoeslag wordt vervangen door (een minder gunstige) dunbevolktheidstoelag. Eventuele modernisering van de bekostiging zal vanaf 2022 geleidelijk worden ingevoerd. De exacte gevolgen voor Talent zijn nog niet geheel bekend. Bij de modernisering van de bekostiging wordt er ook naar andere componenten gekeken dan alleen de kleinescholentoeslag, te denken valt aan onderwijsachterstanden, leerlinggewichten, GGL en het verschil in bekostiging boven- en onderbouw.

Hoewel ons streven is om zoveel mogelijk schoollocaties in stand te houden kunnen wij bij verdere afname van het aantal leerlingen de ogen niet sluiten voor de gevolgen hiervan. Door het toekennen van de kleinescholentoeslag is het mogelijk de kleine scholen in stand te houden, echter wanneer de bekostiging verdwijnt of wordt versoerd is het, om financiële redenen, zeer moeilijk de kleine scholen open te houden. De ontwikkelingen omtrent bekostiging kleine scholen wordt door ons actief gemonitord op mogelijke veranderingen.

Door fusie van twee scholen te weten: OBS De Eemster (1 augustus 2015) met OBS Burg. W.A. Storkschoon en OBS De Heidehoek (1 augustus 2014) met OBS De Hoekstee ontvangen wij voor deze scholen de ruimere financiële regeling, die loopt tot de periode 2020 en 2021. Deze extra financiële middelen zijn ingezet om het personeel van de gefuseerde scholen elders binnen de stichting onder te brengen.

Door de leegstand van ruimten in scholen komt er een extra zorg bij. De kosten van deze leegstand komen voor rekening van Stichting Talent Westerveld. De Gemeente Westerveld heeft schriftelijk laten weten dat zij financieel geen verantwoordelijkheid willen dragen voor de ontstane leegstand. Het in medegebruik geven/verhuur van ruimten is tot nu toe slechts in geringe mate gelukt, hoofdzakelijk door kinderopvang/buitenschoolse opvang. De inkomsten hiervan zijn onvoldoende voor een sluitende exploitatie van deze lege ruimten.

In 2014 is de koers voor de komende strategische periode vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan 2015-2019. Bij de totstandkoming zijn alle geledingen intensief betrokken. Er zal de komende jaren veel aandacht worden geschonken aan 3 hoofdthema's. De hoofdthema's zijn:

- Kindgericht Onderwijs
- Professionele leergemeenschap
- Krimpen met kwaliteit

In november 2017 is een aanzet gemaakt met het opstellen van een nieuw Strategisch Beleidsplan over de periode 2019-2023.

### 5.1 Continuïteit

Om zicht te geven op het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie is een continuïteitsparagraaf in het jaarverslag opgenomen. Hiermee wordt het voor toezichthouders eenvoudiger om inzicht te krijgen op belangrijke ontwikkelingen in de nabije toekomst. Er zal nader worden ingegaan op de ontwikkelingen voor de personele bezetting en het leerlingenaantal, op de financiële ontwikkelingen waarbij de laatst vastgestelde meerjarenbegroting 2018 tot en met 2021 een goed inzicht geeft in de toekomstige ontwikkelingen op financieel vlak en laat zien waar zich de komende jaren financiële risico's voordoen, zodat hier tijdig op kan worden geanticipeerd. Een beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden, met daarbij behorende rapportage omtrent het risicobeheersingssysteem. In de rapportage van het toezichthoudend orgaan wordt verantwoording afgegeven over het handelen van het toezichthoudend orgaan.

Stichting Talent Westerveld blijft zich ook de komende jaren richten op het behouden en versterken van de onderwijskwaliteit. Om dit te bereiken wordt voortdurend ingezet op stimulering van scholing van personeel en de inzet van materiaal dat aan hoge kwaliteit moet voldoen. ICT-middelen worden op breed terrein ingezet. Nieuwe ontwikkelingen binnen het onderwijs worden gestimuleerd (in 2017 is het innovatiebudget gebruikt voor uitbreiden Snappet in Wapserveen, Gynzy iPads in Diever en Wapse en Snappet is uitgebreid naar Uffelte)

Natuurlijk wordt geprobeerd deze doelstellingen te realiseren in goed uitgeruste onderwijsgebouwen.

#### Inhuur externen:

Om de kwaliteit binnen Stichting Talent te behouden, op de gebieden van financiën, huisvesting, onderwijskwaliteit en personeel, maakt Stichting Talent gebruik van het externe professionals en is er vergaande samenwerking met andere schoolbesturen.

### 5.2 Personele formatie, leerlingen en balanssituatie en exploitatieverwachtingen voor de komende jaren.

Onderstaand geven wij u een overzicht van het aantal geprognoseerde leerlingen voor de komende jaren en de ontwikkeling van de personele formatie. Daarnaast wordt in het overzicht uit paragraaf 5.2.2 een weergave van de balanspositie voor de komende jaren weergegeven.

#### 5.2.1 Overzicht personele formatie en aantal leerlingen.

Personele bezetting in FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Directie	5,8535	5,8535	5,8535	5,8535	5,8535
Onderwijzend personeel	64,5063	62,3633	60,3736	56,6036	53,2010
Overige medewerkers	3,9893	3,9893	3,9893	3,9893	3,9893
<b>Totaal personele bezetting FTE</b>	<b>74,3491</b>	<b>72,2061</b>	<b>70,2164</b>	<b>66,4464</b>	<b>63,0438</b>

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Leerlingenaantallen</b>	<b>1.045</b>	<b>1.037</b>	<b>1.008</b>	<b>972</b>	<b>964</b>

Ontwikkelingen:

- De personele bezetting in FTE neemt de komende jaren af (via natuurlijk verloop of anderzijds) en volgt de daling van het leerlingenaantal.
- Het leerlingenaantal neemt de komende jaren nog verder af. De verwachting is dat het aantal nagenoeg stabiliseert rond 2020. De prognose is op basis van de nu bekende gegevens bij de gemeente Westerveld, DUO en op basis van indicatie door de schooldirecteuren.

**5.2.2 Balanssituatie 2017-2021**

X € 1.000	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
<b>Activa</b>	€	€	€	€	€
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	1.041	1.009	942	832	702
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>1.041</b>	<b>1.009</b>	<b>942</b>	<b>832</b>	<b>702</b>
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	391	400	380	380	380
Liquide middelen	4.197	3.941	3.840	3.936	4.052
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>4.588</b>	<b>4.341</b>	<b>4.220</b>	<b>4.316</b>	<b>4.432</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>5.629</b>	<b>5.350</b>	<b>5.162</b>	<b>5.148</b>	<b>5.134</b>
<b>Passiva</b>	€	€	€	€	€
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	3.957	3.923	3.829	3.829	3.829
Bestemmingsreserve publiek	348	94	21	7	-
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>	<b>4.305</b>	<b>4.017</b>	<b>3.850</b>	<b>3.836</b>	<b>3.829</b>
VOORZIENINGEN	612	737	777	847	753
LANGLOPENDE SCHULDEN	-	-	-	-	-
KORTLOPENDE SCHULDEN	712	596	535	465	552
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>5.629</b>	<b>5.350</b>	<b>5.162</b>	<b>5.148</b>	<b>5.134</b>

Ontwikkelingen:

De ontwikkeling van de balanspositie is gebaseerd op de meerjarenbegroting 2018-2021. Met als uitgangspunt de balans per 31 december 2017. Bij de geprognosticeerde balans kan het volgende worden gesteld:

- De materiële vaste activa neemt af. De reden is dat er in 2016 grote investeringen zijn geweest, o.a. door bijdrage nieuwbouw Burg. W.A. Storkschoon en de zonnepanelen. De vervangingsinvesteringen in de komende jaren zijn lager. Door afschrijving wordt jaarlijks de boekwaarde verlaagd. Daarnaast worden er minder methodes aangeschaft, maar wordt er gebruik gemaakt van ICT licenties. Ook is door de krimp minder geïnvesteerd in meubilair aangezien de meubels die over zijn worden gebruikt in de scholen waar een tekort was.
- De vlottende activa blijven op niveau de komende jaren. Gezien de hoogte van de liquide middelen zal er in 2018 verder gestuurd moeten worden om deze balanspost acceptabel te houden. Stichting Talent wil liquide middelen bestemd voor het onderwijs niet onnodig opsparen. Wel dient er een acceptabele buffer te zijn om te allen tijde aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

- Het eigen vermogen neemt de komende boekjaren af. Het betreft voornamelijk het afbouwen van de bestemmingsreserves. Door een nihil begroting worden in de toekomst geen grote schommelingen in het eigen vermogen verwacht. De uitkomst van het strategisch beleidsplan 2019/2023 is nog niet gereed. Wanneer deze gereed is kan een deel van het eigen vermogen aangewend worden voor extra uitgaven. Dit zal in de begroting 2019 voor het eerst naar voeren kunnen komen.
- De bestemmingsreserve huisvesting is in zijn geheel afgeboekt naar de algemene reserve, aangezien Talent het niet wenselijk acht om twee verschillende waarderingen voor huisvesting te behouden (voorziening onderhoud en bestemmingsreserve huisvesting).
- De kortlopende schulden zijn op basis van te vergelijken cijfers uit de voorgaande jaren vastgesteld. Daarnaast is een inschatting over het verloop gemaakt.
- De voorzieningen nemen de komende jaren toe. De reden daarvoor is dat de voorziening nog moet worden opgebouwd na de overname van de verantwoordelijkheid voor het buitenonderhoud. Echter wordt in 2021 wel een grote uitgave verwacht t.l.v. de voorziening.
- Het balanstotaal zal in de komende jaren nagenoeg gelijk blijven, doordat de verwachte exploitatieresultaten rond nihil zijn begroot.
- Te concluderen valt dat de financiële positie gezond blijft. De financieringsstructuur zal in de komende jaren niet noemenswaardig wijzigen. Wel is het zo dat de bestemmingsreserves een afloop kennen.
- In de hoofdstukken 4.2.2 en 5.4 worden de ontwikkelingen omtrent huisvesting nader toegelicht.

### 5.2.3 Exploitatierkening 2017-2021

	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
	€	€	€	€	€
<b>Baten</b>					
Rijksbijdrage	6.737.211	6.497.920	6.400.270	6.263.100	5.986.910
Overige overheidsbijdragen	53.325	38.070	35.280	31.400	31.400
Overige baten	28.892	17.900	17.300	17.600	17.900
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>6.819.428</b>	<b>6.553.890</b>	<b>6.452.850</b>	<b>6.312.100</b>	<b>6.036.210</b>
<b>Lasten</b>					
Personeelslasten	5.442.966	5.548.910	5.348.120	5.078.940	4.822.940
Afschrijvingslasten	194.792	190.840	185.590	170.530	157.350
Huisvestingslasten	541.777	585.700	594.130	593.570	597.590
Overige lasten	561.989	527.140	503.260	493.310	475.580
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>6.741.524</b>	<b>6.852.590</b>	<b>6.631.100</b>	<b>6.336.350</b>	<b>6.060.460</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>77.904</b>	<b>-298.700</b>	<b>-178.250</b>	<b>-24.250</b>	<b>-17.250</b>
Financiële baten en lasten	15.628	10.500	10.500	10.500	10.500
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>93.532</b>	<b>-288.200</b>	<b>-167.750</b>	<b>-13.750</b>	<b>-6.750</b>

#### Ontwikkelingen:

Op 21 november 2017 is de meerjarenbegroting vastgesteld voor de periode 2018-2021 met als leidraad het streven naar een nihil begroting. De meerjarenbegroting laat zien hoe de exploitatie van Stichting Talent zich zal ontwikkelen in de komende jaren. De afgelopen jaren en het huidige jaar zijn afgesloten met (forse) overschotten. Daardoor heeft Stichting Talent voldoende buffer om het tekort van de komende jaren op te vangen.

- De baten zullen in de komende jaren dalen, als gevolg van het dalende leerlingenaantal.
- De lasten zullen de komende jaren een neerwaartse beweging moeten vertonen. Door het begroten op nihil moeten alle lasten gedekt worden door de inkomsten.

- Het reguliere resultaat is vanaf 2018 op nihil begroot, echter de extra kwaliteitsinvesteringen, vanuit de reeds eerder gevormde bestemmingsreserves, welke ten laste komen van het resultaat zorgen voor een negatief totaal resultaat t/m half 2019, wat gelijk valt met het einde van het lopende strategische beleidsperiode. Er is geen (financieel) beleid gesteld voor na half 2019, dit is afhankelijk van het nieuw te vormen strategisch beleidsplan en het hieruit voortvloeiende beleid. In hoofdstuk 6.4 worden de bestemmingsreserves nader toegelicht.
- In 2018 en 2019 worden extra middelen voor het onderwijs gereserveerd middels projecten, deze gelden zijn niet structureel en vallen niet onder de reguliere lasten vallen.
- In de hoofdstukken 4.2.2 en 5.4 worden de ontwikkelingen omtrent huisvesting nader toegelicht.

### 5.3 Interne risicobeheersings- en controlesysteem

Om alle processen binnen de organisatie en dan met name de risicovolle en kwetsbare processen goed uit te kunnen voeren, is een goede administratieve organisatie vereist. In het najaar van 2016 is, in opdracht van de Raad van Toezicht, door Flynth accountants een interim controle uitgevoerd op het bestuurskantoor, waarbij a.d.h.v. het COSO model de beheersingsmaatregelen op organisatieniveau in kaart is gebracht. De uit het managementletter vloeiende aanbevelingen is door Talent aangenomen en daar waar nodig zijn aanpassingen gedaan in de organisatie omtrent de beheersingsmaatregelen te verbeteren.

Om de administratieve organisatie goed in beeld te brengen is een proceshandboek opgesteld, welke in 2016 is geactualiseerd. Aan de hand van dit handboek kunnen de beschreven administratieve processen volgens een standaardprocedure worden uitgevoerd met als doel het aantal fouten, die tijdens de processen kunnen worden gemaakt, tot een minimum te beperken.

In dit handboek wordt een overzicht gegeven van de meest risicovolle processen, die binnen de organisatie van Stichting Talent Westerveld plaatsvinden. Hierbij wordt zowel een processchema vorm gegeven als een beschrijving van het betreffende proces. In de processchema's en beschrijvingen wordt nader uitgewerkt welke procedures, bevoegdheden en controles bij elk proces van belang zijn. In 2015 is door Stichting Talent Westerveld een aanbestedingsregeling vastgesteld. Voor de komende jaren zal het interne beheersing- en controlesysteem nader worden beoordeeld en indien nodig aangepast naar de dan gevoerde administratieve organisatie.

### 5.4 Risicoparagraaf

De kosten binnen het onderwijs bestaan voor ca. 80% uit personeelslasten. Het is daarom van belang om in eerste instantie de risico's bij personeel in te schatten.

In deze risicoparagraaf zijn de belangrijkste risico's beschreven die per heden en/of in de toekomst mogelijk grote financiële gevolgen hebben voor Stichting Talent Westerveld. Aan de mogelijke risico's valt moeilijk een bedrag te koppelen, omdat de financiële gevolgen niet met zekerheid kunnen worden aangetoond. Voor bestaande risico's is een reservebuffer opgenomen, in deze reservebuffer wordt uitgegaan van minimaal benodigde middelen in geval van calamiteiten.

In het strategisch beleidsplan 2015 t/m 2019 staan drie speerpunten centraal. Onderstaand de speerpunten met de bijbehorende risico's:



Kindgericht onderwijs:

Gericht op het ontwikkelen van talenten, aansluiten op verschillen tussen kinderen, hen meer verantwoordelijk maken voor hun eigen leerproces.

Risico	Van meer klassikaal onderwijs, naar onderwijs op maat vergt een andere houding en werkwijze van leraren en van directeuren een mix van competentie- en talentmanagement, zodat de arbeidssatisfactie op peil wordt gehouden. Risico schuilt in het feit dat leraren druk ervaren en of mogelijk uitvallen met als gevolg een hoger ziekteverzuim.
Impact	Leraren zullen anders moeten leren kijken, denken en handelen. Dat vergt aanpassing van leraargedrag en leiderschap. De leraar moet leren omgaan met verschillen, op meerdere didactische niveaus les kunnen geven en tegelijkertijd een positief klimaat kunnen realiseren. Binnen de scholen zal vanuit dataverzameling- en analyse focus ontstaan op wat er nodig is om de schoolontwikkeling vorm- en inhoud te geven en worden passend bij de schoolontwikkelthema's ambities, doelen en succesmaten geformuleerd.
Maatregel	Professionalisering van leraren en directeuren en ICT als (hulp)middel inzetten voor realiseren van onderwijs op maat die is vastgelegd in een schoolplan/schoolontwikkelagenda.

Professionele leergemeenschap:

Door kindgericht onderwijs wordt er een groot beroep gedaan op het handelingsrepertoire van de leraren. De hierbij noodzakelijke ontwikkeling richting een professionele leergemeenschap, wordt mede behaald door deskundigheidsbevordering en ontwikkeling van de leraar.

Risico	Dat de professional onvoldoende in staat is zich te ontwikkelen aansluitend bij de schoolontwikkelthema's ambities, doelen en succesmaten, waardoor de kwaliteit van het onderwijs ondermaats raakt.
Impact	De kwaliteit van het onderwijs moet op niveau blijven c.q. worden vergroot. Het bouwen aan professionele leergemeenschappen heeft een positieve invloed op de kwaliteit van het onderwijs. Het is een middel aansluitend bij de schoolontwikkelthema's ambities, doelen en succesmaten om individueel en collectief leren te stimuleren en zo samen het onderwijs continue te verbeteren.
Maatregel	Stimuleren door scholing aan te bieden aan de directeuren over systematisch werken aan kwaliteit en leidinggeven aan een professionele leergemeenschap zodat zij het leren van hun professionals, hun ontwikkeling en kennisdeling kunnen bevorderen aansluitend bij de ambities op strategische- en schoolniveau.

Krimpen met kwaliteit:

Door de daling van het aantal leerlingen komt het exploitatieresultaat meer onder druk te staan. Het is van belang dat er een goede financiële basis ten grondslag ligt, zodat, ondanks leerlingendaling, ook in de toekomst kwalitatief goed onderwijs gegeven kan worden.

Risico	Scholen/klassen worden kleiner. Kleinere scholen worden kwetsbaarder op pedagogisch, didactisch en organisatorisch gebied.
Impact	Hogere ervaren werkdruk, met kans op hoger ziekteverzuim. De opbrengsten kunnen door het geringe aantal leerlingen per groep enorm fluctueren. Dit geeft een diffuus beeld en onvoldoende handvatten om te sturen op de kwaliteit.
Maatregel	Fusie/opheffing van scholen en blijven investeren in professionalisering. Eventueel knelpunten formatie toekennen indien de financiële situatie dit toelaat.

Naast de kernpunten zijn er ook nog andere risico's binnen Stichting Talent Westerveld. De hieronder beschreven risico's en onzekerheden zijn volledig ontleend aan de meerjarenbegroting 2018 t/m 2021.

### *Interne risico's*

#### Personeel:

Ten aanzien van de onderwijskwaliteit wil Stichting Talent Westerveld minimaal voldoende scoren voor alle scholen. De verantwoordings-eisen van de inspectie zijn veranderd t.o.v. een aantal jaar geleden. Nadruk wordt steeds gelegd op opbrengstgericht werken. De nieuwe manier van onderwijzen vraagt om verdere ortho-didactische competentieontwikkeling en een professionele attitude van het onderwijzend personeel en de schooldirecteuren t.a.v. het onderwijsleerproces en resultaat. Een risico is dat niet iedereen mee kan gaan met deze ontwikkelingen.

- De onderwijskwaliteit komt onder druk te staan als er onvoldoende personele capaciteitsontwikkeling is

Het ziekteverzuim van Stichting Talent Westerveld lag afgelopen jaar boven het landelijke gemiddelde. Verzuim heeft naast discontinuïteit in het onderwijs ook financiële gevolgen. De kosten voor ziekteverzuim worden gedeclareerd bij het Vervangingsfonds. Na afloop van elk schooljaar vindt er een verrekening plaats. Wanneer er in een schooljaar meer gedeclareerd wordt dan er aan premie wordt betaald volgt een afrekening (malus) in de vorm van een percentage van de loonsom. Het is dus vanuit zowel organisatorisch als financieel oogpunt noodzakelijk zo veel mogelijk grip te krijgen op het verzuim en dit zo laag mogelijk te krijgen.

- Te hoog verzuim en daardoor een heffing van het Vervangingsfonds

Door terugloop van de bekostiging als gevolg van de leerlingendaling neemt de grootte van de formatie ook af. Door het wegvallen van fusiegelden (in 2020 en 2021) kan er minder formatie ingezet worden op de scholen. Stichting Talent Westerveld denkt dit te kunnen opvangen door natuurlijk verloop en door het beschikbaar stellen van stimuleringsgelden voor vroegtijdig vertrek (flankerend beleid).

- Krimpemde formatie, grote klassen op de scholen, waardoor toename van werkdruk

#### Huisvesting:

Door de leerlingendaling is er een discrepantie ontstaan tussen de onderhoudsvergoeding op basis van de genormeerde vierkante meters (afhankelijk van leerlingenaantal) en de werkelijk aanwezige aantal m<sup>2</sup>. De leegstaande lokalen vormen een kostenpost voor Stichting Talent Westerveld. Er wordt daarom een actief beleid op leegstand gevoerd, door de verhuur van de lokalen (o.a. kinderopvang), het op slot doen van de lokalen en het minder frequent gebruik van lokalen. Hierdoor worden de kosten (schoonmaak, energie en onderhoud) teruggedrongen. Daarnaast worden (lege) lokalen beschikbaar gesteld voor het project bieb op school, waarvoor echter geen huur wordt ontvangen.

- Leegstand van lokalen leidt tot materiële tekorten

Stichting Talent Westerveld heeft de scholen in 2009 in juridisch eigendom gekregen van de gemeente Westerveld (de juridische overdracht heeft echter nog niet plaats gevonden). We streven naar het zo goed mogelijk onderhouden van de schoolgebouwen en in de toekomst voorkomen van achterstallig onderhoud. Daarom wordt er jaarlijks een dotatie gedaan aan de voorziening binnen- en buitenonderhoud. De voorziening is geheel bovenschools en vanaf 2017 vastgesteld over een periode van twintig jaar.

- Door uitgesteld onderhoud, eventuele kans op grote achterstallige onderhoudskosten

### *Externe risico's*

#### Demografische ontwikkelingen:

De prognoses van de provincie Drenthe geven aan dat het aantal leerlingen in de gemeente Westerveld in de jaren 2010 t/m 2020 daalt met ca. 35%-37%.

Door leerlingendaling, nemen de inkomsten (leerlingafhankelijk) af. Voor Stichting Talent Westerveld ligt de uitdaging daarin om nog flexibeler te worden en de kosten mee te laten dalen met de inkomsten, waardoor er ook in de toekomst geen structurele tekorten ontstaan. In de meerjarenbegroting 2017 t/m 2020 is een begin gemaakt om het resultaat op nihil te laten uitkomen.

- Door leerlingenkrimp minder ontvangsten

Door de leerlingendaling kan niet worden uitgesloten dat in de toekomst eventueel scholen moeten fuseren/worden opgeheven. Het is noodzakelijk hier vroegtijdig op te anticiperen, niet alleen in de communicatie met de ouders van de kinderen, medezeggenschapsraad en personeel, maar ook wat betreft de financiën. Het vroegtijdig fuseren van scholen kan dan een reële optie zijn. In dat geval worden er voor een periode van zes jaar aanvullende (personele) fusiegelden ontvangen. De hoogte van de fusiegelden blijft in deze periode gelijk (100% voor alle zes jaren). De financiële consequenties van het opheffen van scholen en de voorafgaande mogelijkheden daarin, zijn niet verwerkt in de huidige versie van de meerjarenbegroting.

- Door de dalende leerlingaantallen zullen in de toekomst scholen mogelijk worden opgeheven/gefuseerd, waardoor de bekostigingsontvangsten op lange termijn teruglopen.

Door de leerlingendaling worden de scholen kleiner, als gevolg hiervan moet er steeds vaker gewerkt worden met combinatiegroepen. De kwaliteit op de kleine scholen moet goed bewaakt worden, om zo de kwetsbaarheid te verkleinen.

- Kwetsbaarheid van onderwijskwaliteit bij de kleinere scholen

#### Concurrentiepositie:

Het marktaandeel van Stichting Talent Westerveld binnen het primair onderwijs in de gemeente Westerveld bedraagt per 1 oktober 2017 ca. 86%. Stichting Talent Westerveld denkt zich voldoende te kunnen profileren en voldoende onderwijskwaliteit te kunnen leveren om het huidige marktaandeel minstens te kunnen handhaven. Naast het bijzonder onderwijs is in de buurtgemeente Steenwijkerland een vrije school opgericht. Ook kiezen ouders vaker bewust voor een school met specifieke eigenschap, de afstand wordt minder belangrijk.

- Het verliezen van marktaandeel ten opzichte van ander onderwijs concepten

#### Politieke ontwikkelingen:

Het risico bestaat dat wanneer het Ministerie van OCW de bekostiging niet of onvoldoende indexeert en de kosten van Stichting Talent Westerveld wel stijgen, er jaarlijks financiële tekorten ontstaan. In de afgelopen jaren is dit nog niet voorgekomen. Er kan echter wel een kanttekening geplaatst worden bij de indexering van de bekostiging door het Ministerie van OCW, met name of in verhouding staat tot de werkelijke lasten.

- Het Ministerie van OCW indexeert niet of in onvoldoende mate

Het Ministerie van OCW wil naar een meer eenvoudige begrotingssystematiek, met als insteek om één vast bedrag per leerling uit te keren. Hierdoor zullen uitzonderingen in de bekostiging, waaronder de kleine scholentoeslag eventueel verdwijnen. Voor de grotere scholen, met name gelegen in stedelijke gebieden is dit een gunstige uitkomst, maar voor de schoolbesturen in de plattelandsgebieden zal dit een zeer negatief effect hebben op de inkomsten.

Door de forse kritiek van de schoolbesturen van voornamelijk Noord en Oost Nederland staat de nieuwe bekostigingssystematiek momenteel 'On Hold'. Door het Ministerie van OCW zal opnieuw bekeken moeten worden of er draagvlak is. Dit draagvlak kan alleen ontstaan wanneer er een reëlere bekostiging komt. De nieuwe bekostigingssystematiek wordt op zijn vroegst uitgerold in 2022.

- Door aanpassing bekostiging lagere inkomsten

Per 1 juli 2016 is er een nieuwe CAO PO 2016-2017 afgesloten. De CAO PO is een overeenkomst tussen de vakbonden (AVS, AOB, Abvakabo, FNV CNV en Federatie van Onderwijsvakorganisaties) en de POraad als werkgeversorganisatie. Het Ministerie van OCW is bij het bespreken van de CAO PO geen partner, zij geeft vanuit haar positie alleen de (financiële) middelen, invulling en hoogte van de salarissen wordt overgelaten aan het werkveld. In de vernieuwde CAO PO is de belangrijkste afspraak dat de salarissen structureel verhoogd worden. Deze verhoging moet wel een goede dekking hebben in de bekostiging.

- Gevolgen van de nieuwe CAO PO kunnen nadelig uitwerking hebben.

In het boekjaar 2017 zijn er geen, niet voorziene, risico's geweest die een belangrijke impact op Stichting Talent hebben gehad. In het boekjaar is er wel sprake geweest van risico's, echter deze zijn goed beheersbaar geweest, door tijdige signalering en sturing.

Het systeem van risicomanagement wordt jaarlijks door Stichting Talent tijdens de begrotingscyclus beoordeeld. Indien nodig worden er maatregelen genomen. Urgente maatregelen worden direct genomen en/of opgenomen in de meerjarenbegroting. Eventueel worden er extra financiële middelen vrij gemaakt.

## 5.5 Prestatiebox

Stichting Talent heeft in 2017 ca. € 168.000 bekostiging ontvangen op grond van de Regeling Prestatiebox primair onderwijs. De prestatieboxgelden zijn, conform de doelen van de regeling, ingezet ter bevordering van onderstaande.

Verantwoording uitgaven Prestatiebox 2017		
Doel regeling	€	Omschrijving
Opbrengstgericht werken	82.000	Interne audits scholen Investering methodes scholen Investering coördinatoren Kwaliteitsinvesteringen scholen
Professionalisering	60.000	Extra studiebudget Kwaliteitsinvesteringen medewerkers (o.a. coaching en begeleiding).
Cultuureducaties	26.000	Investeringen scholen in cultuureducatie activiteiten.

Stichting Talent heeft de bekostiging 2017 ingezet voor de realisatie van de doelen van de Prestatiebox, die voortkomen uit de ambities zoals geformuleerd zijn in het landelijke bestuursakkoord. Naast de bekostiging Prestatiebox besteedt Stichting Talent ook andere bekostigingssoorten ter realisatie van deze doelen.

## 5.6 Rapportage toezichthouder

### Algemeen:

In 2017 is de bezetting van de Raad van Toezicht ongewijzigd gebleven. De Raad was in 2017 als volgt samengesteld:

- Mevrouw M.G.P. (Marij) Staps-Verschuuren (Diever), voorzitter;
- De heer B. (Bert) Meijer (Zwolle);
- De heer J.B. (Jan Bouwe) Rijpkema (Paterswolde);
- De heer J.J.L. (Johan) Timmermans (Diever);
- Mevrouw T. (Trea) Veldema-Hoek (Dwingeloo).

Met de huidige samenstelling van de Raad van Toezicht heeft de stichting een uitgebalanceerde op de stichting afgestemde toezichthouder. De leden van de Raad vertegenwoordigen zowel qua persoonlijke achtergrond als aandachtsgebieden de benodigde diversiteit van toezicht.

### Taken Raad van toezicht:

Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de Stichting, voor de ontwikkeling van visie, strategie en beleid en de uitvoering daarvan.

De Raad van Toezicht ziet toe dat de Stichting zich houdt aan haar maatschappelijke taak, de wettelijke kaders en de door het bestuur vastgestelde visie, strategie en beleid.

De taak van de Raad van Toezicht is drieledig:

- 1) toezicht houden op de organisatie, op het naleven van de wettelijke kaders, de maatschappelijke taak en het naleven van eigen visie, strategie en beleid.
- 2) Klankbord voor en adviserend naar het College van Bestuur
- 3) Werkgeverschap College van Bestuur.

Het werkgeverschap van het College van Bestuur wordt namens de Raad van Toezicht vervuld door mevr. Staps en dhr. Rijpkema.

Ter voorbereiding van besluitvorming heeft de Raad van Toezicht twee commissies:

1. De Commissie Financiën en juridische zaken (mevr. Staps en dhr. Rijpkema) houdt toezicht op de financiële huidhouding, interne beheersing, juridische vraagstukken en treasurybeleid en voert overleg met de externe accountant over de uitkomsten van de controles.
2. De Commissie Onderwijs & Kwaliteit (dhr. Meijer en dhr. Timmermans) houdt toezicht op onderwijskwaliteit, professionalisering en organisatieontwikkeling.

Rooster van aftreden:

In de statuten is vastgelegd dat een benoeming in de raad van Toezicht voor de duur van 4 jaar is, met de mogelijkheid van één verlenging (max 8 jaar). Op basis hiervan is een rooster van aftreden vastgesteld:

Benoeming	Voordracht	2016	2017	2018	2019	2020
Mevr. Staps 01-04-2015*	GMR/O				Einde 1 <sup>ste</sup> termijn	
Dhr. Meijer 08-05-2012*	RvT	Einde 1 <sup>ste</sup> termijn herbenoemd				Einde 2 <sup>de</sup> termijn
Dhr. Rijkema 23-02-2016*	RvT					Einde 1 <sup>ste</sup> termijn
Dhr. Timmermans 23-02-2016*	GMR/O					Einde 1 <sup>ste</sup> termijn
Mevr. Veldema 22-09-2016*	GMR					Einde 1 <sup>ste</sup> termijn

\* Datum formele benoeming door de gemeenteraad Westerveld.

Nb: Om te voorkomen dat de voltallige Raad van Toezicht tegelijkertijd aftredend raakt, is destijds gekozen voor 1 augustus als logisch moment van aftreden.

*(Neven)functies leden Raad van Toezicht:*

- Mevr. Staps:
  - Lid bestuurscommissie Noord NeVoBo (onbezoldigd).
- De heer Meijer:
  - Directeur domein Beweging en Educatie Windesheim Zwolle
  - Lid bestuur ZTC de Pelikaan Zwolle (onbezoldigd)
  - Lid bestuur Duurzame PABO (onbezoldigd).
- De heer Rijkema:
  - Zelfstandig juridisch adviseur
  - College van Deskundigen watersportverbond (onbezoldigd)
  - Voorzitter Raad van Commissarissen SKSG te Groningen (bezoldigd)
  - Voorzitter Raad van Commissarissen De Huismeesters te Groningen (bezoldigd)
  - Lid Raad van Toezicht Winkler Prins te Veendam (bezoldigd)
  - Lid Raad van Commissarissen Woongroep Marenland te Appingedam (bezoldigd).
- De heer Timmermans:
  - Eigenaar Johan Timmermans Onderwijs Advies
  - Mede eigenaar VOF Zuurlanders
- Mevr. Veldema:
  - Regiomanager algemene zaken Accare Groningen UC/accountmanager jeugdhulpregio Groningen

Belangrijke onderwerpen Raad van Toezicht in 2017:

- Verdere professionalisering van de organisatie en bijbehorende ambities en middelen.
- Organisatieontwikkeling en de aanloop naar een nieuw strategisch plan 2019-2023.
- Sturingsstelsel van de stichting, inclusief de bestuursrapportage en een toezicht- en toetsingskader, welke laatste met ingang van 2018 richtinggevend is voor toetsing.
- Toekomst van de stichting. Met name de vraag of de stichting in de toekomst zelfstandig kan voortbestaan dan wel een fusie of samenwerking moet aangaan met omliggende stichtingen. In januari 2018 is hierover het standpunt ingenomen om zelfstandig te blijven.
- Bewaken van het Strategisch Beleidsplan 2015-2019.
- Bewaken van het tijdig invoeren/toezien op de wet AVG (25-05-2018 van kracht).

#### Belangrijke besluiten Raad van Toezicht 2017:

- Normvaststelling WNT. De Raad van toezicht houdt zich aan de richtlijnen van het WNT.
- Vaststellen Treasurystatuut, herijking na 4 jaar.
- Vaststelling jaardoelen van de stichting en het college van bestuur.
- Goedkeuring jaarrekening 2016.
- Goedkeuring van de begroting 2018 en de meerjarenbegroting 2018-2021, rekeninghoudend met het nieuwe strategische meerjarenbeleidsplan 2019-2023.
- Positief advies BestuursFormatiePlan 2017-2021.

#### Overleggen 2017:

- De Raad van Toezicht vergaderde in 2017 vier maal, te weten op 24-01, 23-05, 26-09, 21-11. De vergaderingen vonden in principe plaats op de scholen van stichting Talent Westerveld. De directeur van de betreffende school gaf voorafgaand aan de vergadering toelichting aan de Raad over actuele ontwikkelingen van de school. Onder meer op deze manier houden de leden van de Raad van Toezicht feeling met actuele ontwikkelingen, zorgen en vraagstukken van scholen.
- Leden van de Raad van Toezicht hebben daarnaast gedurende 2017 bij verschillende gelegenheden informatief gesproken met medewerkers van Stichting Talent (via schoolbezoeken, nieuwjaarsbijeenkomst, scholingsdagen personeel). Onder meer op deze manier houden de leden van de Raad van Toezicht feeling met actuele ontwikkelingen, zorgen en vraagstukken van medewerkers.
- In 2017 is eenmaal, in april, overleg geweest tussen de Raad van Toezicht en de GMR. Omdat de GMR in november 2017 een beperkte bezetting had, is dit geplande overleg niet doorgegaan. Onder meer op deze manier houden de leden van de Raad van Toezicht feeling met actuele ontwikkelingen, zorgen en vraagstukken van de GMR. In 2018 hoopt de Raad van Toezicht de systematiek van 2x per jaar te realiseren.
- Gedurende het jaar spraken de voorzitter van de Raad van Toezicht en de bestuurder elkaar 2-maandelijks over beleidsaangelegenheden en actuele vraagstukken.

#### (Zelf)Evaluatie en opleiding Raad van Toezicht:

- In december had de Raad van Toezicht onder leiding van een externe begeleider een heidag. Hoofdonderwerp was het ontwikkelen van een toezicht- en toetsingskader als belangrijkste sturingsinstrument voor de toezichthouder. Deze kaders zijn in januari 2018 in het reguliere overleg van de Raad van Toezicht vastgesteld.
- De evaluatie van de bestuurder heeft in januari 2018 plaatsgevonden in plaats van december 2017, in verband met een overvolle agenda aan het eind van het jaar.
- Haar eigen functioneren heeft de Raad in januari 2018 geëvalueerd in plaats van december 2017, in verband met een overvolle agenda aan het eind van het jaar.
- In 2017 zijn door de leden van de Raad van Toezicht diverse cursussen en bijeenkomsten bijgewoond van de VTOI.

#### Ontwikkelingen:

Stichting Talent verzorgt primair openbaar onderwijs. De Raad van Toezicht ziet toe op het systeem (beleid, organisatie, juridisch, professioneel etc.) dat we met elkaar ontwikkeld hebben. Hierdoor kunnen kinderen, ouders en medewerkers ervan uitgaan dat het voorgestane beleid wordt gemanaged door een robuuste op kwaliteit gerichte organisatie en wordt gedragen binnen een transparante governance-structuur. In 2017 is de aanzet gegeven tot het ontwikkelen van een nieuw strategisch meerjarenbeleid, aangezien het oude in 2019 afloopt. September 2018 is de nieuwe visie, uitgewerkt in een meerjarenstrategie, in concept gereed. Hierdoor wordt de continuïteit van de stichting gegarandeerd.

De eisen die bij een professionele organisatie horen zijn voor iedereen in 2017 onveranderd hoog geweest. Desondanks blijven ontwikkelen en innoveren een kernopgave in het onderwijs. Ze zorgen ervoor dat we binnen de gegeven kaders de kwaliteit kunnen leveren die de kinderen verdienen en maatschappelijk van ons gevraagd wordt.

De druk door krimp en toenemende overheidseisen zijn eveneens onveranderd hoog en stellen een stichting van onze omvang voor grote uitdagingen. Hierbij horen ook moeilijke beslissingen zoals de sluiting/fusie van scholen. In 2017 zaten alle scholen boven de norm van het geformuleerde krimpbeleid en hadden het basisarrangement. Hierdoor kon het aantal scholen gehandhaafd worden. In 2017 zijn wederom forse investeringen in kwaliteit van het personeel gedaan. De inspectie heeft aangegeven tevreden te zijn over kwaliteit van alle scholen, financiën en signalen. Maar zoals dat gaat: resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Aangezien de krimp nog een aantal jaren zal doorzetten en de eisen omhoog gaan, zullen wij ons op de toekomst van de stichting moeten blijven oriënteren. In 2016 is om deze reden gestart om scenario's voor fusie op stichtingsniveau te analyseren. Dit onderzoek is gecontinueerd in 2017 en heeft in januari 2018 geleid tot het standpunt dat de Stichting in staat is de komende jaren zelfstandig te blijven bestaan.

Ook in 2017 hebben alle stakeholders weer laten zien dat we gezamenlijk veerkrachtig zijn. Onder soms lastige omstandigheden lukt het om de kinderen op te leiden voor de toekomst. Deze veerkracht zorgt ervoor dat we de toekomst met vertrouwen tegemoet zien. In ons vermogen om te veranderen en open met alle belanghebbenden het gesprek aan te gaan, leven we de kinderen voor hoe we met ingewikkelde en soms onzekere situaties omgaan.

Namens de Raad van Toezicht dank ik iedereen die in 2017 heeft bijgedragen aan het vormen van nieuwe ontwikkelingen bij de kinderen, aan de veerkracht en kwaliteit van onze scholen en de ontwikkeling van de stichting in het algemeen.

*Namens de Raad van Toezicht,  
Marij Staps, voorzitter*

## 6. Financieel jaarverslag 2017

### 6.1 Algemeen

De jaarrekening en het bestuursverslag 2017 zijn opgesteld volgens de OCW richtlijn jaarverslag onderwijs. De jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2017 en een staat van baten en lasten over de periode 1 januari tot en met 31 december 2017, welke beide zijn voorzien van de benodigde specificaties en toelichtingen. De in de jaarrekening opgenomen bedragen zijn aangegeven in euro's.

De algemene grondslag voor de waardering van activa en passiva, alsmede voor het bepalen van het resultaat, is de verkrijgingsprijs. Voor zover niet anders vermeld, worden activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde. Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking de cijfers opgenomen van de (goedgekeurde) begroting over 2017.

In dit hoofdstuk zijn de staat van baten en lasten en de balans opgenomen. Noodzakelijke toelichtingen zijn bijgevoegd. Het gehele rapport van de jaarrekening is opgenomen in bijlage E. De accountantsverklaring is opgenomen in de bijlage.

### 6.2 Staat van baten en lasten over 2017

In onderstaand tabel is de exploitatierekening 2017 van onze organisatie weergegeven. De exploitatie sluit met een positief saldo van € 93.532. Diverse specificaties en verklaringen volgen na de exploitatierekening.

	Realisatie 2017	Begroot 2017	Realisatie 2016
Staat van baten en lasten over 2017	€	€	€
<b>Baten</b>			
Rijksbijdrage	6.737.211	6.482.130	6.812.756
Overige overheidsbijdragen	53.325	38.070	63.538
Overige baten	28.892	11.060	28.923
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>6.819.428</b>	<b>6.531.260</b>	<b>6.905.217</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	5.442.966	5.584.310	5.581.343
Afschrijvingslasten	194.792	184.140	155.490
Huisvestingslasten	541.777	569.810	650.086
Overige lasten	561.989	523.500	624.339
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>6.741.524</b>	<b>6.861.760</b>	<b>7.011.258</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>77.904</b>	<b>- 330.500</b>	<b>- 106.041</b>
Financiële baten en lasten	15.628	17.500	30.755
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>93.532</b>	<b>- 313.000</b>	<b>- 75.286</b>

Het jaar 2017 sluit positief. Het exploitatieresultaat over 2017 is € 93.532 bij een begroting van € 313.000 negatief. In 2017 is € 298.000 ten laste van de bestemmingsreserves gebracht. Het resultaat zonder kosten voor bestemmingsreserve over 2017 bedraagt € 391.532 positief.



### 6.3 Toelichting staat van baten en lasten 2017

Cijfers jaarwerk 2017				Stichting Talent Westerveld			
<b>03 Baten</b>	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil	Realisatie 2017	Begroting 2017	Vershil	
3.1.1.1 OCW	€ 6.221.032	€ 6.257.906	€ -36.874	€ 6.221.032	€ 6.050.670	€ 170.362	
3.1.1.2 Niet geormerkte subsidies	€ 219.911	€ 213.535	€ 6.376	€ 219.911	€ 182.250	€ 37.661	
3.1.1.3 Ontvangen doorbetaling SWV	€ 296.268	€ 341.315	€ -45.047	€ 296.268	€ 249.210	€ 47.058	
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>	<b>€ 6.737.211</b>	<b>€ 6.812.756</b>	<b>€ -75.545</b>	<b>€ 6.737.211</b>	<b>€ 6.482.130</b>	<b>€ 255.081</b>	
3.2.1 Bijdrage gemeente	€ 36.029	€ 31.296	€ 4.733	€ 36.029	€ 31.400	€ 4.629	
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	€ 17.296	€ 32.242	€ -14.946	€ 17.296	€ 6.670	€ 10.626	
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen</b>	<b>€ 53.325</b>	<b>€ 63.538</b>	<b>€ -10.213</b>	<b>€ 53.325</b>	<b>€ 38.070</b>	<b>€ 15.255</b>	
3.5.1 Verhuur	€ 15.048	€ 11.803	€ 3.245	€ 15.048	€ 10.560	€ 4.488	
3.5.6 Overige	€ 13.845	€ 17.120	€ -3.275	€ 13.845	€ 500	€ 13.345	
<b>3.5 Overige baten</b>	<b>€ 28.892</b>	<b>€ 28.923</b>	<b>€ -31</b>	<b>€ 28.892</b>	<b>€ 11.060</b>	<b>€ 17.832</b>	
<b>Totaal 03 Baten</b>	<b>€ 6.819.428</b>	<b>€ 6.905.217</b>	<b>€ -85.789</b>	<b>€ 6.819.428</b>	<b>€ 6.531.260</b>	<b>€ 288.168</b>	
<b>04 Lasten</b>	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil	Realisatie 2017	Begroting 2017	Vershil	
4.1.1.1 Salariskosten directie	€ 567.351	€ 543.341	€ 24.010	€ 567.351	€ 560.440	€ 6.911	
4.1.1.2 Salariskosten OP	€ 3.922.492	€ 4.039.561	€ -117.069	€ 3.922.492	€ 4.018.860	€ -96.368	
4.1.1.3 Salariskosten OOP	€ 234.779	€ 196.738	€ 38.041	€ 234.779	€ 211.880	€ 22.899	
4.1.1.4 Salariskosten verv. en overig	€ 398.822	€ 514.374	€ -115.552	€ 398.822	€ 600.260	€ -201.438	
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	€ 28.507	€ 105.390	€ -76.883	€ 28.507	€ 53.300	€ -24.793	
4.1.2.3 Overige personele lasten	€ 214.276	€ 225.450	€ -11.174	€ 214.276	€ 181.320	€ 32.956	
4.1.2.4 Scholing en opleiding	€ 36.117	€ 110.113	€ -73.996	€ 36.117	€ 46.990	€ -10.873	
4.1.3 Uitkeringen	€ -242.377	€ -399.207	€ 156.830	€ -242.377	€ -381.740	€ 139.363	
<b>4.1 Personele lasten</b>	<b>€ 5.159.966</b>	<b>€ 5.335.760</b>	<b>€ -175.794</b>	<b>€ 5.159.966</b>	<b>€ 5.291.310</b>	<b>€ -131.344</b>	
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	€ 144.010	€ 104.826	€ 39.184	€ 144.010	€ 133.080	€ 10.930	
4.2.2.4 Leermiddelen	€ 50.783	€ 49.492	€ 1.291	€ 50.783	€ 51.060	€ -277	
<b>4.2 Afschrijvingslasten</b>	<b>€ 194.792</b>	<b>€ 154.318</b>	<b>€ 40.474</b>	<b>€ 194.792</b>	<b>€ 184.140</b>	<b>€ 10.652</b>	
4.3.1 Huur	€ 19.468	€ 19.386	€ 82	€ 19.468	€ 19.560	€ -92	
4.3.3 Onderhoud	€ 68.054	€ 148.802	€ -80.748	€ 68.054	€ 88.910	€ -20.856	
4.3.4 Water en energie	€ 83.875	€ 138.249	€ -54.374	€ 83.875	€ 102.220	€ -18.345	
4.3.5 Schoonmaakkosten	€ 153.554	€ 155.373	€ -1.819	€ 153.554	€ 146.430	€ 7.124	
4.3.6 Heffingen	€ 10.232	€ 10.623	€ -391	€ 10.232	€ 6.680	€ 3.552	
4.3.7 Dotatie onderhoudsvoorzieningen	€ 195.860	€ 166.730	€ 29.130	€ 195.860	€ 195.860	€ 0	
4.3.7.3 Overige huisvestingslasten	€ 10.733	€ 10.922	€ -189	€ 10.733	€ 10.150	€ 583	
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>	<b>€ 541.777</b>	<b>€ 650.085</b>	<b>€ -108.308</b>	<b>€ 541.777</b>	<b>€ 569.810</b>	<b>€ -28.033</b>	
4.4.1 Administratie en beheer	€ 314.734	€ 327.337	€ -12.603	€ 314.734	€ 273.700	€ 41.034	
4.4.2.1 Inventaris en apparatuur	€ 15.606	€ 15.424	€ 182	€ 15.606	€ 6.300	€ 9.306	
4.4.2.2 Leermiddelen	€ 140.403	€ 157.921	€ -17.518	€ 140.403	€ 126.150	€ 14.253	
4.4.4 Overige	€ 76.246	€ 86.272	€ -10.026	€ 76.246	€ 97.350	€ -21.104	
<b>4.4 Overige Lasten</b>	<b>€ 546.989</b>	<b>€ 586.954</b>	<b>€ -39.965</b>	<b>€ 546.989</b>	<b>€ 503.500</b>	<b>€ 43.489</b>	
<b>Totaal 04 Lasten</b>	<b>€ 6.443.524</b>	<b>€ 6.727.117</b>	<b>€ -283.593</b>	<b>€ 6.443.524</b>	<b>€ 6.548.760</b>	<b>€ -105.236</b>	
<b>05 Financiële baten en lasten</b>	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil	Realisatie 2017	Begroting 2017	Vershil	
<b>5.1 Rentebaten</b>							
<b>Totaal 05 Financiële baten en lasten</b>	<b>€ 15.628</b>	<b>€ 30.755</b>	<b>€ -15.127</b>	<b>€ 15.628</b>	<b>€ 17.500</b>	<b>€ -1.872</b>	
<b>Exploitatieresultaat</b>	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil	Realisatie 2017	Begroting 2017	Vershil	
<b>Totaal Exploitatieresultaat</b>	<b>€ 391.532</b>	<b>€ 208.855</b>	<b>€ 182.677</b>	<b>€ 391.532</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 391.532</b>	
<b>Kosten t.l.v. bestemmingsreserves</b>	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil	Realisatie 2017	Begroting 2017	Vershil	
Flankerend beleid	€ 60.000	€ 60.000	€ -	€ 60.000	€ 60.000	€ -	
Onderwijsteam extra formatie	€ 105.000	€ 110.149	€ -5.149	€ 105.000	€ 115.000	€ -10.000	
Scholing	€ 118.000	€ 75.434	€ 42.566	€ 118.000	€ 118.000	€ -	
Innovatie en ICT	€ 15.000	€ 37.386	€ -22.386	€ 15.000	€ 20.000	€ -5.000	
Huisvesting	€ -	€ 1.172	€ -1.172	€ -	€ -	€ -	
<b>Totaal kosten bestemmingsreserves</b>	<b>€ 298.000</b>	<b>€ 284.141</b>	<b>€ 13.859</b>	<b>€ 298.000</b>	<b>€ 313.000</b>	<b>€ -15.000</b>	
<b>07 Resultaat</b>	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil	Realisatie 2017	Begroting 2017	Vershil	
<b>Totaal 07 Resultaat</b>	<b>€ 93.532</b>	<b>€ -75.286</b>	<b>€ 168.818</b>	<b>€ 93.532</b>	<b>€ -313.000</b>	<b>€ 406.532</b>	

De baten en kosten in de periode januari tot en met december 2017 hebben geleid tot een exploitatieresultaat van € 93.532.

In zowel de begroting als de realisatie zijn lasten opgenomen voor het bereiken van bepaalde, van tevoren gestelde doelen, waarvoor Stichting Talent bestemmingsreserves heeft gevormd. De kosten die in het kader van deze doelen zijn gemaakt, geven een vertekend beeld van het resultaat. Deze lasten worden in onderstaande tabel op het resultaat in mindering gebracht.

	Realisatie 2017	Begroot 2017	Vershil
	€	€	€
Resultaat na bestemmingsreserve	93.532	- 313.000	406.532
T.I.v. bestemmingsreserve flankerend beleid	60.000	60.000	-
T.I.v. bestemmingsreserve onderwijsteams	105.000	115.000	- 10.000
T.I.v. bestemmingsreserve scholing	118.000	118.000	-
T.I.v. bestemmingsreserve Innovatie en ICT	15.000	20.000	- 5.000
T.I.v. bestemmingsreserve huisvesting	-	-	-
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>391.532</b>	<b>0</b>	<b>391.532</b>

- Flankerend beleid: Realisatie conform begroting.
- Onderwijsteams: Minder dan begroot, door lagere kosten onderwijsondersteuning op de scholen.
- Scholing: Realisatie conform begroting.
- Innovatie en ICT: Minder dan begroot, door scholen minder gebruik gemaakt van het innovatiebudget, alsmede goedkoper investeringen i.p.v. eenmalige uitgaven.
- Huisvesting: Reserve is in 2017 geheel vrijgevallen.

Het uiteindelijke exploitatieresultaat in de jaarrekening van € 93.532 is op hoofdlijnen te herleiden naar o.a. de volgende omstandigheden:

#### Baten 2017

	Realisatie 2017	Begroot 2017	Realisatie 2016
Baten	€	€	€
Rijksbijdrage	6.737.211	6.482.130	6.812.756
Overige overheidsbijdragen	53.325	38.070	63.538
Overige baten	28.892	11.060	28.923
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>6.819.428</b>	<b>6.531.260</b>	<b>6.905.217</b>

#### Rijksbijdrage:

De rijksbijdragen kunnen worden onderverdeeld in lumpsum bekostiging (OCW), waarbij het bestuur vrij is de gelden zonder oormerk te besteden. De bekostigingen die onder OCW vallen betreft Personeel regulier, Personeels- en arbeidsmarktbeleid en materiële instandhouding. De totale bekostiging OCW over 2017 bedraagt € 6.221.032. Daarnaast zijn er rijksbijdragen welke meer geoormerkt zijn, te denken valt aan Prestatiebox, opvang eerste vreemdelingen en studieverlof. Bij deze bekostigingen zijn vastgestelde uitgaven aan verbonden. De totale bekostiging over 2017 bedraagt hiervan € 219.911. Als laatst ontvangt Talent ook nog Rijksbijdrage (doorbetaling) vanuit het Samenwerkingsverband (SWV), deze gelden moeten besteed worden aan de zorgleerlingen. Talent draagt tegenover het samenwerkingsverband jaarlijks verantwoording af van de bestede middelen. In 2017 bedroeg de rijksbijdrage van het SWV € 296.268.

- De bekostiging OCW omtrent 'Personeel regulier' / 'Personeels- en arbeidsmarktbeleid' / 'Fusiegelden' zijn ca. € 178.000 hoger dan begroot. Door het Ministerie van OCW zijn de beschikkingen aangepast door de volgende ontwikkelingen:  
De referentiesystematiek over 2017 is hoger dan begroot, dit komt door de besluiten uit het regeerakkoord welke zijn gevormd na vaststellen van de begroting. De verhoging van de referentiesystematiek komt voort uit een compensatie voor de stijgende pensioenpremies in 2017 en een verhoging van de salarisstijgingen in de marktsector.

De beschikking 2016/2017 (eerste zeven maanden van 2017) is door de kabinetsbijdrage fors toegenomen. Personeel regulier is gestegen met 2,26% en het P&A budget met 1,54%. De stijging van 2,26% is ca. 1,7% vanuit de referentieruimte, dit was niet begroot i.v.m. onzekerheid over de hoogte en/of de toekenning. Daarnaast is er nog een onverwachte plus geweest van ca. 0,5%, waarbij OCW heeft aangegeven dat ophoging betrekking heeft op de deze 'nog niet opgenomen doorwerking van eerdere salaris- en loonkostenmaatregelen'. De stijging van het P&A budget heeft te maken met correctie GOVAK/APPO gelden ad € 4,63 per leerlingen, hier staan ook kosten tegenover. Ook is er een kleine ophoging vanuit de NOA/BA2014 afspraken.

De beschikkingen (personeel regulier en P&A) over 2017/2018 (laatste vijf maanden 2017) zijn hoger uitgevallen dan begroot. Dit komt met name door de verhoging van de GPL van 2,506% (m.n. doorwerking salaris- en loonkostenmaatregelen), waarbij de verhoging van de GPL een structurele dekking geeft voor de stijgende pensioenpremies vanuit 2016.

De verhoging van de GPL is niet begroot, aangezien de verhoging tijdens de begroting niet met zekerheid is vast te stellen, ook de eventuele verhoging niet en bij de begroting is gedacht dat tegenover een stijgende bekostiging ook stijgende personeelskosten te verwachten waren.

De bekostiging voor Materiële instandhouding is ca. € 7.700 lager dan begroot, dit komt door het verschil in aantal leerlingen op de teldatum, tussen opgaaf directeur en BRON.

- Niet geormeerde subsidies is ca. € 37.000 hoger dan begroot, dit komt hoofdzakelijk door:
  - Bekostiging studieverlof ca. € 26.000, hier staan extra personeelskosten leraren beurs tegenover, beiden waren niet begroot, aangezien de subsidie in de loop van het jaar kan/wordt aangevraagd.
  - Bekostiging opvang vreemdelingen ca. € 13.000 was niet opgenomen in de begroting. Bij het opstellen van de begroting was nog niet bekend of er subsidie aangevraagd kan worden. De subsidie die is aangevraagd heeft betrekking op opvang tweede jaar vreemdelingen voor de scholen in Havelte en Dwingeloo.
  - Hogere bijdrage ontvangen per leerling voor de Prestatiebox bekostiging dan was begroot, totaal ca. € 2.000.
- Ontvangen gelden vanuit het samenwerkingsverband (SWV) is ca. € 47.000 hoger dan begroot, dit komt door een eenmalige uitkering vanuit het SWV door gereserveerde afdelingsmiddelen en overschot van het bestuurskantoor van het SWV.

#### Overige overheidsbijdragen:

Overige overheidsbijdragen bedraagt in 2017 € 53.325. Totaal begroot was € 38.070 derhalve is er een verschil ontstaan van € 15.255. De overige overheidsbijdragen bestaan uit de volgende componenten:

- Ontvangen gelden van de gemeente Westerveld omtrent bewegingsonderwijs ca. € 26.000, hier staat voor hetzelfde bedrag kosten tegenover.
- Ontvangen VVE subsidie van de gemeente Westerveld ca. € 5.000.
- Ontvangen subsidie voor het vormen van een kindcentrum in Havelte ca. € 4.500. Deze subsidie was niet meegenomen in de begroting 2017.
- Ontvangen gelden van Compenta omtrent cultuuronderwijs ca. € 11.000, hier staat voor hetzelfde bedrag kosten tegenover. Inkomsten en uitgaven waren niet begroot.
- Subsidie muziekonderwijs Burg. W.A. Storkschoon ca. € 6.500. Subsidie bedraagt in totaal € 20.000, waarbij de verdeling plaatsvindt over de periode 2016 t/m 2019.

#### Overige baten:

De overige baten zijn alle baten die niet afkomstig zijn van de overheid (gemeente/Rijksoverheid) De totale overige baten over 2017 bedragen € 28.892, dit is € 17.832 meer dan wat is begroot:

- De huurbaten zijn ca. € 5.000 hoger dan begroot, dit komt omdat in het loop van het jaar extra ruimten zijn verhuurd.
- De overige baten zijn ca. € 12.000 meer dan begroot, waarbij de stijging is toe te rekenen aan de volgende componenten:
  - Beheersvergoeding de Twingel ad € 4.300
  - Ontvangen SDE subsidie voor de scholen in Havelte en Dwingeloo waarbij sprake is van grootverbruik aansluiting voor de zonnepanelen ad € 1.600
  - Bijdrage in de voorziening onderhoud van de Twingel ca. € 4.700
  - Overige onvoorzienbare baten ca. € 6.500

Personele kosten:

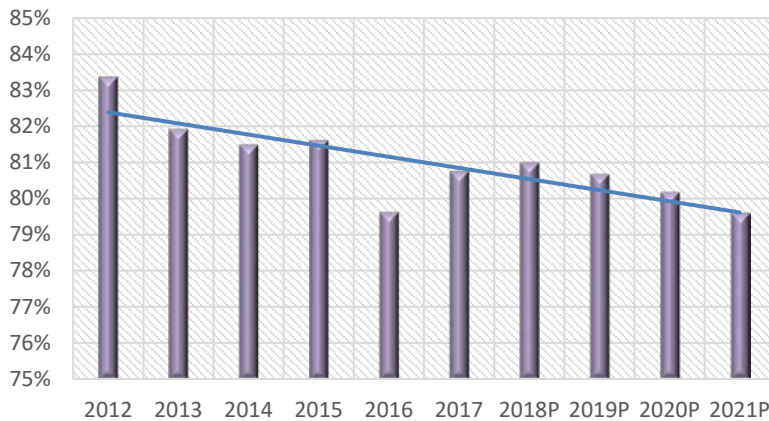
	Realisatie 2017	Begroot 2017	Realisatie 2016
Personele kosten	€	€	€
Lonen en salarissen	5.305.043	5.583.440	5.499.597
Overige personele lasten	380.300	382.610	480.953
Af: Uitkeringen	- 242.377	- 381.740	- 399.207
<b>TOTAAL PERSONELE LASTEN</b>	<b>5.442.966</b>	<b>5.584.310</b>	<b>5.581.343</b>

De personele kosten over 2017 zijn € 141.344 lager uitgevallen dan begroot.

Het verschil tussen realisatie en begroting is hoofdzakelijk ontstaan door:

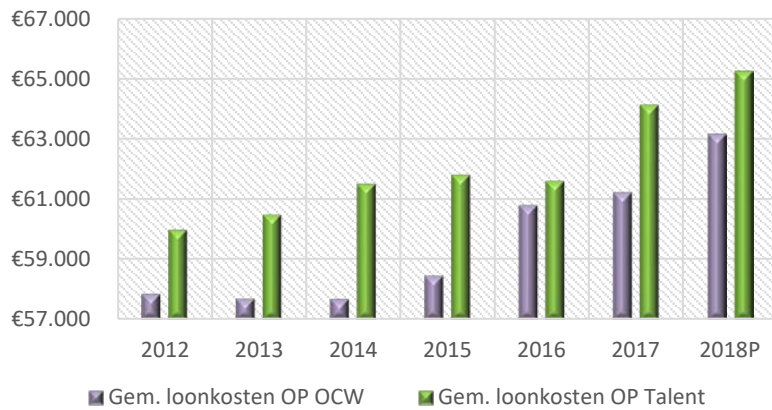
- Lonen en salarissen verschil realisatie en begroting ad € 278.397:
  - Salariskosten directie is hoger dan begroot, dit komt met name door verhoging pensioenpremie en overlap met taken door overgang van directeur in Havelte/Darp.
  - Salariskosten onderwijzend personeel is lager dan begroot, de oorzaak is dat de begrote vacaturruimte (nagenoeg) niet is ingezet, alsmede de extra 10% P&A vrije ruimte budget, waarover de directeuren de inzet kunnen bepalen.
  - In 2017 zijn de pensioenlasten wel verhoogd, dit was ook begroot, alsmede een salarisverhoging, echter heeft er in 2017 geen salarisverhoging plaatsgevonden.
  - Verjonging van het personeelsbestand t.o.v. 2016, derhalve meer personeel in lagere schaal tarieven.
  - Minder personeel te hoeven inzetten voor knelpunten, voorzichtigheidshalve waren de salariskosten voor knelpunten wel begroot.
  - Salariskosten OOP zijn hoger dan begroot, dit komt door de extra inzet (1,5 FTE) aan onderwijsassistenten voor de periode jan t/m einde schooljaar 2016/2017 op de locaties in Havelte, Vledder en Diever i.v.m. ondersteuning in de grote groepen onderbouw.
  - Salariskosten vervanging zijn fors lager dan begroot, dit heeft te maken met door minder declaraties bij het Vervangingsfonds (hierdoor ook minder uitkeringen), wat een tot stand is gekomen door een daling in het ziekteverzuim. De kosten voor BAPO zijn ook fors minder dan begroot, dit komt omdat minder personeel gebruik van de BAPO regeling maakt en/of het personeel wat gebruik van de BAPO maakte niet meer werkzaam is binnen de organisatie.
- Overige personele lasten verschil realisatie en begroting ad € 2.310.
  - Lagere kosten personeel niet in loondienst, dit komt met name omdat de kosten voor audits en kwaliteitszorg fors lager zijn uitgevallen dan begroot.
  - De overige personele kosten zijn fors hoger, dit komt met name door een nabetaling aan het Participatiefonds (niet begroot), een malus 2017 van het Vervangingsfonds (niet begroot) en hogere kosten voor BGZ en Arbozorg dan begroot. In 2017 is er meer gebruik gemaakt van zorgbegeleiding voor het personeel.
  - Scholing en opleiding is lager dan begroot, dit komt o.a. door goedkopere inkoop van scholing (teamscholing) en de vervangingskosten voor scholing.
- Uitkeringen € 139.363 minder ontvangen dan begroot, er is bij het Vervangingsfonds minder gedeclareerd i.v.m. vervanging dan was begroot, derhalve een lagere declaratie ontvangen.

Personele lasten/Totale lasten



De personele lasten betreft ca. 80% van de totale lasten. Het is hierdoor verreweg de grootste en belangrijkste kostenpost. Stichting Talent voert dan ook een actief en accuraat personeelsbeleid om grip op de grootste kostenpost te behouden.

Gemiddelde loonkosten OP



De gemiddelde loonkosten OP zijn voor Stichting Talent hoger dan de landelijke norm voor OP. Dit komt o.a. door oudere leraren en veel leraren in LB schaal.

Afschrijvingen:

De afschrijvingen bedragen over 2017 € 194.792, dit is € 10.652 meer dan begroot. Verschil begroting en realisatie in afschrijving is tot stand gekomen door een afboeking op de inventaris ad € 6.403, hogere afschrijving op inventaris kort i.v.m. aanschaf kopieermachines i.p.v. lease (derhalve ook hogere investeringen) en investeringen voor Gynzy iPads voor het innovatiebudget.

Huisvestingslasten:

De huisvestingslasten zijn € 28.033 lager dan begroot. De kosten voor onderhoud is minder dan begroot, omdat incidentele onderhoudskosten gering waren in 2017. De energiekosten zijn ook lager dan begroot, dit komt voornamelijk door gebruik van zonnepanelen, een teruggaaf van de gas aanslag in Dwingeloo en Havelte over 2016. De overige huisvestingslasten zijn nagenoeg in lijn met de begroting.

Het verschil ten opzicht van 2016 komt hoofdzakelijk door de eigen bijdrage aan de gemeente Westerveld ad € 84.376 welke is opgenomen als kosten.

#### Overige lasten:

De overige lasten zijn € 38.489 hoger dan begroot.

Het verschil tussen realisatie en begroting is hoofdzakelijk ontstaan door:

- Extra gelden omtrent ICT licenties. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van ICT licenties, waarbij OLP verbruik steeds minder wordt, dit ligt in de lijn van steeds meer digitaal.
- Inventaris en apparatuur kleine aanschaffingen is hoger dan begroot, dit komt voornamelijk door installatie van nieuw internet en telefonie toegang.
- Kosten culturele vorming hoger dan begroot, echter staan hier baten tegenover.
- Overige kosten zijn lager dan begroot, dit komt met o.a. door de kosten aan projecten welke lager zijn uitgevallen. Er is niet volledig gebruik gemaakt van het innovatiebudget, daarnaast heeft de GMR haar budget ruimschoots niet gebruikt, met de begroting van 2018 is dan ook, in overleg met de GMR, rekening gehouden met een lager budget voor de GMR.

#### Financiële baten en lasten:

De rentebaten zijn lager dan begroot door dalende rente in 2017. De voornaamste oorzaak is de historische lage rente, waarbij zelfs in 2017 een dalende lijn is geweest.

### 6.4 Balans

	31 dec. 2017	31 dec. 2016
	€	€
<b>Activa</b>		
Immateriële vaste activa	-	-
Materiële vaste activa	1.040.811	1.050.254
Financiële vaste activa	-	-
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>1.040.811</b>	<b>1.050.254</b>
Vorderingen	391.397	382.328
Liquide middelen	4.196.948	4.073.856
<b>TOTAAL VLOTTENDE ACTIVA</b>	<b>4.588.345</b>	<b>4.456.184</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>5.629.156</b>	<b>5.506.438</b>
<b>Passiva</b>		
EIGEN VERMOGEN	4.305.277	4.211.745
VOORZIENINGEN	612.432	451.215
LANGLOPENDE SCHULDEN	-	-
KORTLOPENDEN SCHULDEN	711.447	843.478
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>5.629.156</b>	<b>5.506.438</b>

\* Na resultaatbestemming

De balans is een momentopname van enerzijds alle bezittingen en vorderingen (activa) en anderzijds de wijze waarop deze bezittingen en vorderingen gefinancierd zijn, met eigen of vreemd vermogen (passiva). Het peilmoment voor een balans is 31 december. Naast het huidige boekjaar is het voorgaande boekjaar opgenomen in het overzicht.

In de jaarrekening is een gedetailleerde versie van de balans opgenomen.

## 6.5 Toelichting op de balans

### Activa

#### Materiële vaste activa (MVA):

De waarde van de mva is gedaald t.o.v. van 2016. De reden hiervan is dat er minder is geïnvesteerd in 2017 dan er is afgeschreven. Verder is in 2017 de mva opgeschoond, met de betreffende directeur van de school is de activastaat doorgenomen, activa dat niet meer aanwezig is hierdoor afgeboekt. Als gevolg hiervan is in 2017 aan € 2.236.348 gedesinvesteerd in mva, waarbij op € 6.400 na alle activa reeds volledig was afgeschreven en niet meer aanwezig was. De desinvesteringen hebben voornamelijk betrekking op oude inventaris, ICT kort en OLP. In 2017 is er in totaal voor € 185.350 geïnvesteerd. Er was voor € 143.400 aan investeringen begroot. De begrote en gerealiseerde investeringsbedragen zijn als volgt onder te verdelen:

	Realisatie 2017	Begroot 2017	Realisatie 2016
	€	€	€
<b>Investerings 2017</b>			
Inventaris en apparatuur	56.008	25.550	187.665
ICT	87.207	48.500	87.958
Technische installaties	3.000	2.500	162.605
Overige technische installaties	-	-	88.187
Leermiddelen	39.136	66.850	33.570
<b>TOTAAL INVESTERINGEN</b>	<b>185.354</b>	<b>143.400</b>	<b>559.985</b>

Verskil tussen werkelijke geïnvesteerde bedragen en begroot betref hoofdzakelijk:

- Aankoop kopieermachines, waarbij de kopieermachines bij het vorige contract werden geleased, echter bleek het kopen van de kopieermachines fors voordeliger dan het leasen.
- Er is meer geïnvesteerd in ICT, dit komt o.a. door de aanschaf van Gynzy iPads, waarbij door de school gebruik is gemaakt van het innovatiebudget. Daarnaast zijn er investeringen gedaan in diverse servers op de scholen.
- De investeringen in leermiddelen is lager dan begroot, aangezien er meer is uitgeven aan ICT licenties dan aan investeringen.

Het grote verschil met investeringen met 2016 is als volgt te onderbouwen:

- De overige technische installaties betreft een deel van de vrijwillige bijdrage naar de gemeente Westerveld omtrent nieuwbouw Burg. W.A. Storkschoon (zie hoofdstuk 4.2.2 Huisvesting, 'Nieuwbouw OBS Burg. W.A. Storkschoon'). De investering voor vrijwillige eigen bijdrage was voorzichtigheidshalve niet begroot.
- Aanschaf van zonnepanelen op vijf scholen van Talent.
- Nieuw meubilair bij de nieuwbouw van OBS Burg. W.A. Storkschoon.

#### Vorderingen:

De post vorderingen bestaat hoofdzakelijk uit:

- Vorderingen op Ministerie OCW, betreft een vordering door afwijkende betaalritme over de bekostigingen 'Prestatiebox' / 'Personeel regulier' / 'Lerarenbeurs' / 'Opvang eerste vreemdelingen'. Door de extra bekostiging en de te ontvangen gelden van lerarenbeurs en opvang vreemdelingen is de vordering groter dan voorgaand jaar.
- De overige vordering ad € 5.550 bedraagt borg voor de 37 Snappet tablets ad € 150 per stuk.
- Overlopende activa betreft de nog te ontvangen rente, doorberekende kosten, afrekening MFA Havelte met de gemeente en declaratie van het Vervangingsfonds.

#### Liquide middelen:

De liquide middelen bestaan uit een betaal-, vermogens- en spaarrekening bij de Rabobank. De liquide middelen zijn toegenomen t.o.v. 2016, deze stijging komt mede tot stand door een positief resultaat, hogere afschrijving dan investeringen in mva en hogere dotatie aan de voorzieningen t.o.v. de onttrekkingen.

## Passiva

### Eigen vermogen:

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve ter grootte ad € 3.957.277 en de bestemmingsreserves ad € 348.000 ultimo balansdatum.

De volgende bestemmingsreserves zijn gevormd:

- Flankerend beleid: Beheersbaar houden van de personeelsslachten, om gedwongen ontslagen te voorkomen en in-, door- en uitstroom te stimuleren. Looptijd t/m 2019.
- Onderwijsteams: Ondersteunen van directeurs van de onderwijsteams. Door ondersteuning kan de directeur zich meer richten op onderwijskundig leiderschap. Looptijd t/m half 2018, daarna van reguliere en/of projectkosten.
- Scholing: De pedagogisch didactische vaardigheden van leraren en het onderwijskundig leiderschap van directeurs naar een hoger plan te brengen zodat er beter vorm gegeven kan worden aan het kindgericht onderwijs (maatwerk, eigenaarschap en talentontwikkeling). Looptijd t/m half 2018, daarna van reguliere en/of projectkosten.
- Innovatie en ICT: Het vergroten van de ICT vaardigheden van de leraren en het per OT opleiden van een onderwijskundig ICT coördinator, zodat de beschikbare middelen effectief en doelmatig worden ingezet voor differentiatie en talentontwikkeling. De directeurs stimuleren c.q. faciliteren om "buiten de geijkte paden te denken" en om snel in te kunnen springen op veranderingen. Looptijd t/m 2021.
- Huisvesting: Ultimo 2017 geheel overgeboekt naar de algemene reserve. Bestemmingsreserve werd niet meer gebruikt en was al reeds vervangen voor een onderhoudsvoorziening huisvesting.

Het verloopoverzicht van de bestemmingsreserve over 2017 ziet er als volgt uit:

	Stand per	Mutaties 2017		Stand per
	31-12-2016	Dotatie	Onttrekking	31-12-2017
Besteminsreserves	€	€	€	€
Flankerend beleid	180.000	-	60.000	120.000
Onderwijsteams	195.000	-	105.000	90.000
Scholing	188.000	-	118.000	70.000
Innovatie en ICT	83.000	-	15.000	68.000
Huisvesting	475.000	-	475.000	-
<b>Totaal</b>	<b>1.121.000</b>	<b>-</b>	<b>773.000</b>	<b>348.000</b>

Besloten is om de bestemmingsreserves verder af te bouwen naar nihil en in de toekomst geen nieuwe bestemmingsreserves meer te vormen. Extra kosten zullen dan onder de reguliere kosten worden verantwoord, eventueel onder vermelding van een apart project.

### Voorzieningen:

De post voorzieningen bestaat uit de voorziening ambstjubilea, binnenonderhoud en buitenonderhoud (per 1 januari 2015). De voorziening ambstjubilea dient om financiële verplichtingen wegens ambstjubilea inzichtelijk te maken. De stand per ultimo boekjaar is met € 13.733 gedaald doordat er minder personeel in dienst is waarvoor een voorziening getroffen moet worden.

De voorziening binnen- en buitenonderhoud dient om de kosten van het groot onderhoud te egaliseren over de jaren. Jaarlijks wordt een dotatie gedaan aan deze voorziening. De hoogte van de dotatie wordt berekend op basis van het meerjarenonderhoudsplan welke in de zomer van 2016 is geactualiseerd. De onderhoudsvoorzieningen zijn ultimo boekjaar gestegen, dit komt o.a. doordat sinds 2015 ook voor het buitenonderhoud van de scholen een bedrag wordt opgenomen in de voorziening. Met de dotatie dient de voorziening voldoende te zijn voor de uitgaven onderhoud voor de komende 20 jaar.



	Stand per	Mutaties 2017		Stand per
	31-12-2016	Dotatie	Onttrekking	31-12-2017
Voorzeningen	€	€	€	€
Jubilea	56.213	401	14.134	42.480
Onderhoud binnen	308.548	90.750	18.846	380.452
Onderhoud buiten	86.454	105.110	2.064	189.500
<b>Totaal</b>	<b>451.215</b>	<b>196.261</b>	<b>35.044</b>	<b>612.432</b>

#### Kortlopende schulden:

De kortlopende schulden zijn gedaald t.o.v. 2016 met € 132.031. Dit komt hoofdzakelijk door de nog te betalen vrijwillige eigen bijdrage aan de gemeente Westerveld ad € 172.563 omtrent de 'Nieuwbouw OBS Burg. W.A. Storkschoon'.

De kortlopende schulden bestaan voornamelijk uit:

- Vakantiegeld:
- Sociale- en pensioenlasten
- Malus Vervangingsfonds
- Crediteuren
- Kruisposten met scholen omtrent schoolpleingelden

## 6.6 Treasury

Stichting Talent heeft eind 2016 haar treasury statuut herzien in verband met de gewijzigde regelgeving voor beleggen. In een treasury statuut zijn spelregels voor het treasury management en het financieringsbeleid vastgelegd. Sturing, beheersing en bewaking van (toekomstige) geldstromen, met het behalen van een optimaal rendement, is hierbij het doel. Het treasurybeleid wordt gevoerd binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 6 juni, nr. WJZ/800938 (6670), houdende regels voor onderwijsinstellingen omtrent het uitzetten van gelden, het aangaan van leningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële derivaten (Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016).

In de regeling zijn regels opgenomen over het beleggen en belenen van publieke middelen.

Stichting Talent heeft een spaarrekening bij de Rabobank. Hierop worden de tijdelijk overtollige middelen uitgezet. De gemiddelde rente over 2017 bedroeg 0,40%.

	Stand per	Mutaties	Stand per
	01-01-2017	2017	31-12-2017
	€	€	€
Rabobank Zakelijke rekening	269.852	- 107.663	162.189
Rabobank VermogenSparen	3.795.254	- 815.378	2.979.876
Rabobank BedrijfsSparrekening (geopend)		1.046.133	1.046.133
Bankgarantie Rabobank	8.750	-	8.750
<b>TOTAAL LIQUIDE MIDDELEN</b>	<b>4.073.856</b>	<b>123.092</b>	<b>4.196.948</b>

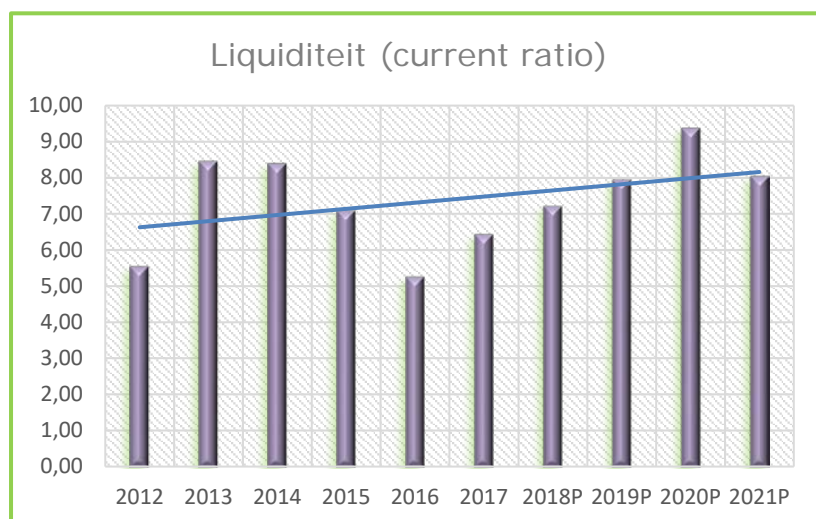
Periodiek vindt er beheer plaats van de liquiditeit. Doorgaans wordt er maandelijks bezien wat de liquiditeitsbehoefte is en wat de beschikbare liquiditeit is.

## 6.7 Financiële kengetallen

Op basis van het exploitatieresultaat en de balans vanuit de jaarrekening van huidig boekjaar, voorgaande boekjaren en meerjarenbegrotingen zijn de volgende kengetallen opgesteld.

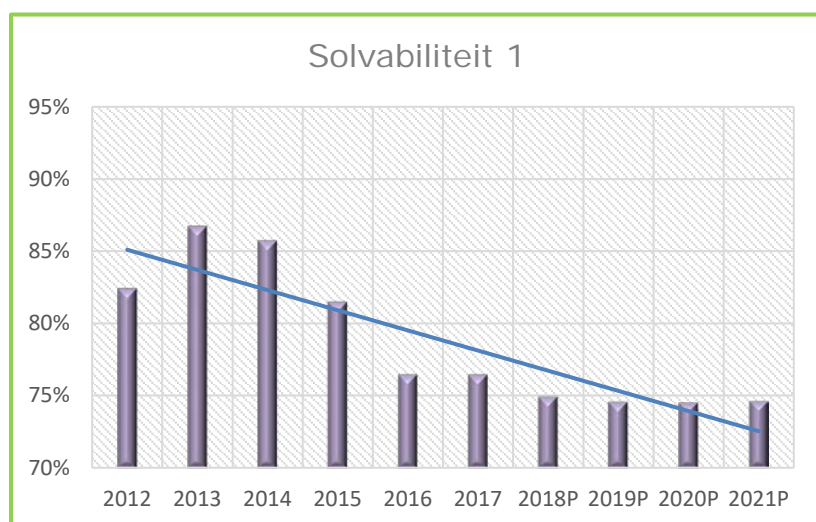
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018P	2019P	2020P	2021P
Liquiditeit	5,56	8,48	8,42	7,11	5,28	6,45	7,23	7,96	9,39	8,05
Solvabiliteit 1	82%	87%	86%	82%	76%	76%	75%	75%	75%	75%
Solvabiliteit 2	85%	90%	90%	88%	85%	87%	89%	90%	91%	89%
Weerstandsvorm.	50%	58%	60%	54%	46%	48%	46%	45%	48%	52%
Rentabiliteit	6%	7%	- 3%	- 5%	- 1%	1%	- 4%	- 3%	0%	0%
Kapitalisatiefactor	70%	74%	78%	75%	79%	82%	80%	80%	81%	85%

Met de kengetallen kan de financiële positie van stichting Talent beoordeeld worden. Door het toekomstig begroten op nihil, zullen de kengetallen voor de toekomst niet veel afwijken. Onderstaand worden in grafieken de kengetallen weergegeven van de behaalde- als de geprognoseerde kengetallen.



### Liquiditeit:

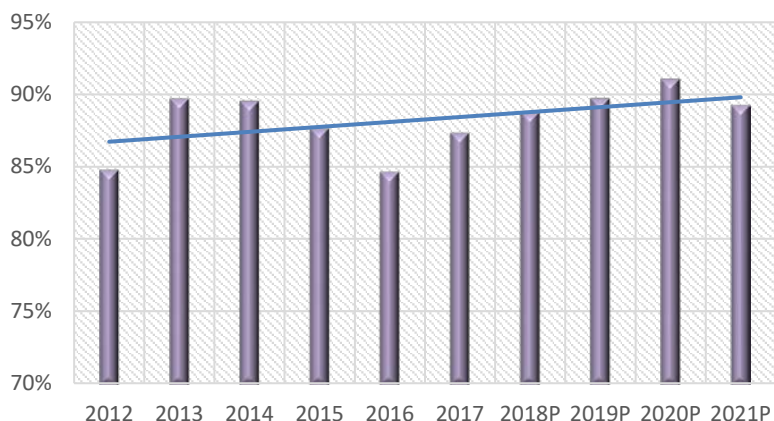
De liquiditeit geeft aan in welke mate een organisatie kan voldoen aan haar lopende betalingsverplichtingen. De liquiditeit wordt gedefinieerd als de vlottende activa gedeeld door de kortlopende schulden. De liquiditeit van stichting Talent ligt ruim boven het landelijk gemiddelde en kan ruimschoots voldoen aan de lopende betalingsverplichtingen. De liquiditeit dient een norm waarde tussen 1,5 en 2,0 te hebben.



### Solvabiliteit 1:

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is aan haar lange termijnverplichtingen te voldoen. Solvabiliteit 1 is gedefinieerd als het eigen vermogen (excl. voorzieningen) gedeeld door het totale vermogen. Een minimum percentage van 30% is wenselijk. Het percentage van Talent ligt hier ruim boven.

### Solvabiliteit 2



#### Solvabiliteit 2:

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is aan haar lange termijnverplichtingen te voldoen. Solvabiliteit 2 is gedefinieerd als het eigen vermogen (incl. voorzieningen) gedeeld door het totale vermogen.

Een minimum percentage van 30% is wenselijk. Het percentage van Talent ligt hier ruim boven.

### Weerstandsvermogen



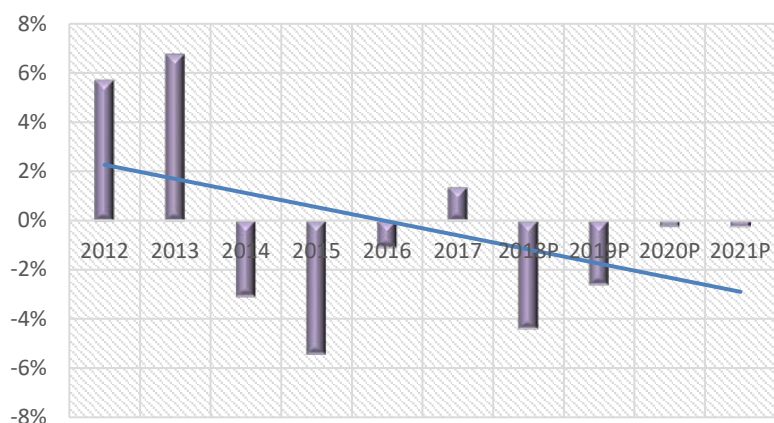
#### Weerstandsvermogen:

Het weerstandsvermogen zegt iets over de reservepositie van de stichting en over de mogelijkheden om financiële tegenvallers te kunnen opvangen.

Weerstandsvermogen is gedefinieerd als eigen vermogen minus MVA gedeeld door de Rijksbijdrage.

Het landelijke gemiddelde bedraagt ca. 30%. Het percentage van Talent ligt hier ruim boven.

### Rentabiliteit

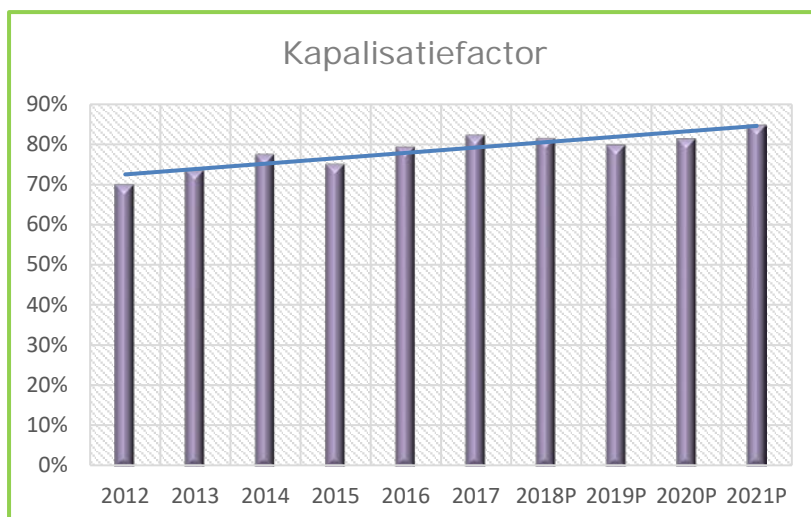


#### Rentabiliteit:

De rentabiliteit geeft aan in hoeverre de inkomsten en uitgaven van een instelling elkaar in evenwicht houden.

Rentabiliteit is gedefinieerd als totaal resultaat gedeeld door de totaal baten.

Door op nihil te begroten zal de rentabiliteit in de toekomst 0% dienen te bedragen.



**Kapitalisatiefactor:**

De kapitalisatiefactor meet het verband tussen het kapitaal dat een bestuur gebruikt voor haar activiteiten en inkomsten van het bestuur en wordt gedefinieerd door het balanstotaal gedeeld door de exploitatiebaten (incl. financiële baten). De kapitalisatiefactor ligt hoger dan het landelijk gemiddelde. De landelijke indicatie betreft 60% voor kleine besturen en 35% voor grote besturen. Het percentage van Talent ligt hier ruim boven. De kapitalisatiefactor wordt steeds minder gebruikt in het onderwijs.

Naast de financiële kengetallen maakt Stichting Talent gebruik van een minimale buffer als uitgangspunt, voor het beheersen van mogelijke risico's. Onderstaand wordt weergegeven

Reservebuffer:

Stichting Talent Westerveld maakt naast de financiële kengetallen gebruik van een (variabele) reservebuffer, voor het opvangen van mogelijke risico's. De reserve laat zien wat de minimale hoogte van de algemene reserve moet zijn. De reserve is gebaseerd op het aantal scholen, medewerkers en overige extra incidentele kosten.

Reservepositie Stichting Talent Westerveld		
Omschrijving	Eenheid	Totaal
Fricctie in formatie (max. 10 medewerkers)	Per medewerker ca. € 65.000,- voor 1 jaar vervangen.	€ 650.000
<b>Vervanging door externen</b>		
V. College van Bestuur / directeur		€ 120.000
Medewerkers bestuurskantoor		€ 50.000
<b>Huisvesting</b>		
Onvoorzien onderhoud/schade (9 scholen)	Per school ca. € 50.000	€ 450.000
Eerste inrichting OLP en meubilair (6 scholen)	Basisbedrag € 38.300 per school	€ 230.000
Eerste inrichting OLP en meubilair (6 scholen)	Basisbedrag € 134 per m <sup>2</sup> ca. 1.000 m <sup>2</sup> per school	€ 800.000
<b>Overige</b>		
Extra middelen ontstaan zwakke school	Stelpost	€ 300.000
<b>Totaal</b>		<b>€ 2.600.000</b>

# Bijlagen

## Bestuursverslag

### 2017

## Bijlage A: Scholen Stichting Talent Westerveld

<p><b>OBS De Bosrank</b> Havelter Schapendrift 22 7971 BC HAVELTE T: (0521) 22 75 21 E: bosrank@talentwesterveld.nl Directeur: Rita Lorkeers</p>	<p><b>OBS De Veldwikke</b> Veldweg 1a 7973 KH DARP T: (0521) 34 22 87 E: veldwikke@talentwesterveld.nl Directeur: Rita Lorkeers</p>
<p><b>OBS De Singelier</b> Schipper 11 7981 DV DIEVER T: (0521) 59 12 57 E: singelier@talentwesterveld.nl Directeur: Margreet Langen</p>	<p><b>OBS Ten Darperschoele</b> Ten Darperweg 50 7983 KN WAPSE T: (0521) 55 13 32 E: tendarperschoele@talentwesterveld.nl Directeur: Margreet Langen</p>
<p><b>OBS De Hoekstee</b> De Hoek 26 8381 BL VLEDDER T: (0521) 38 13 20 E: hoekstee@talentwesterveld.nl Directeur: André Westerveld</p>	<p><b>OBS De Kievitshoek</b> Linthorst Homanstraat 24 8384 EE WILHELMINAOORD T: (0521) 38 15 36 E: kievitshoek@talentwesterveld.nl Directeur: André Westerveld</p>
<p><b>OBS Oosterveldschool</b> Schoolstraat 4 7975 AC UFFELTE T: (0521) 35 13 07 E: oosterveldschool@talentwesterveld.nl Directeur: Gerben Douna</p>	<p><b>KC de Vuursteen</b> Oude Dijk 57 8351 HR WAPSERVEEN T: (0521) 32 14 11 E: devuursteen@talentwesterveld.nl Directeur: Gerben Douna</p>
<p><b>OBS Burg. W.A. Storkschool</b> Heuvelenweg 22a 7991 CL DWINGELOO T: (0521) 59 13 47 E: storkschool@talentwesterveld.nl Directeur: Albert Elken</p>	

## Bijlage B: Begroting 2018 (verdicht)

Begroting 2018 (verdicht)	Bedrag in €
<b>Baten</b>	
3.1 Rijksbijdragen OCW	6.497.920
3.2 Overige overheidsbijdragen	38.070
3.5 Overige baten	17.900
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>6.553.890</b>
<b>Lasten</b>	
4.1 Personeelslasten	5.548.910
4.2 Afschrijvingslasten	190.840
4.3 Huisvestingslasten	585.700
4.4 Overige lasten	527.140
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>6.852.590</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>- 298.700</b>
5.0 Financiële baten en lasten	10.500
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>- 288.200</b>

## Bijlage C: Verantwoording middelen passend onderwijs

De middelen voor passend onderwijs zijn doorgesluisd naar de scholen. De scholen dienen passende zorg te bieden voor alle leerlingen. Scholen mochten de formatie, t.b.v. passend onderwijs, naar eigen inzicht inzetten in 2016.

De middelen voor passend onderwijs zijn ingezet voor:

- Extra formatie (om zo kleinere klassen te krijgen);
- Plus klassen op schoolniveau (voor meer begaafde leerlingen);
- Voor Intern Begeleider (extra) uren; voor de Intern Begeleider;
- Kind onderzoeken;
- Aanschaf remediërende en plusmaterialen.

Jaarlijks dient wordt er verantwoording afgelegd aan het SWV voor de ontvangen gelden.





## Bijlage D: Verklarende woordenlijst

### Afkorting Omschrijving

BNG	Bank Nederlandse Gemeenten
BAPO	Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen
BVPO	Bureau voor Praktijkonderzoek
CFI	Centrale Financiële Instellingen van het ministerie van OCW
DUO	Dienst Uitvoering onderwijs
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
EV	Eigen Vermogen
FTE	Fulltime Equivalent
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
MI	Materiële Instandhouding (vergoeding materieel)
MVA	Materiële Vaste Activa
MR	Medezeggenschapsraad
OCW	Onderwijs Cultuur en Wetenschappen
OOP	Onderwijsondersteunend personeel
OP	Onderwijzend personeel
OBS	Openbare Basisschool
P&A	Personeel- en arbeidsmarktbeleid
PMR	Personeelsgeleding medezeggenschapsraad
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
PO	Primair Onderwijs
WSNS	Weer Samen Naar School
WMK	Werken met Kwaliteitskaarten
BIO	Wet Beroepen in het Onderwijs
WMS	Wet Medezeggenschap Scholen

## Bijlage E: Jaarrekening 2017