



PC & Interconfessioneel Primair Onderwijs in Emmen e.o.

Bestuursverslag 2018

Beleidsplan behandeld door:	In de vergadering van d.d.:	In de vergadering van d.d.:	Definitieve vaststelling
College van Bestuur			
RVT			
Handtekening:			

Inhoud

Voorwoord	3
1. Algemeen	4
1.1 Doelstelling van de organisatie (missie en visie)	4
1.2 Aanduiding van het beleid en kernactiviteiten	4
1.3 Juridische structuur	5
1.4 Interne Organisatiestructuur	5
1.5 Rapportage Toezichthoudend Orgaan	5
1.6 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid	8
1.7 Politieke/maatschappelijke zaken (overheidsprioriteiten)	9
2. Governance	10
2.1 Ontwikkelingen op het gebied van governance	10
2.2 Vermelding van de code goed bestuur die gehanteerd wordt	10
2.3 Wijze waarop horizontale verantwoording wordt ingevuld	10
3. Onderwijs	11
Belangrijkste ontwikkelingen	11
4. Kwaliteitszorg	12
4.1 Belangrijkste ontwikkelingen interne/externe kwaliteitszorg	12
4.2 Afhandeling van klachten	14
5. Onderzoek	15
5.1 Toelichting inzake werkzaamheden op het gebied van onderzoek	15
5.2 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderzoek	15
6. Internationalisering	16
6.1 Belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. internationalisering	16
7. Personeel	17
7.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis	17
7.2 Belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. personeel	17
7.3 Verwachte toekomstige ontwikkelingen	23
7.4 Gevoerd beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag	23
7.5 Wachtgelden Primair Onderwijs	23
8. Huisvesting	24
8.1 Belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de huisvesting	24
8.2 Verwachte toekomstige ontwikkelingen huisvesting	24
9. Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen	25
9.1 Vermelding van de samenwerkingsverbanden	25
10. Financiën	26
10.1 Financiële positie en ontwikkeling van balansposten	26
10.2 Toelichting op het resultaat	26
10.3 Toelichting op investeringen	27
10.4 Toelichting op kasstroomoverzicht	27
10.5 Treasurybeleid	28
10.6 Verantwoording prestatiebox	28
10.7 Verantwoording werkdrukverlagingsgelden	28
10.8 Interne beheersing	31
10.9 Risico's en toekomst	31
11. Continuïteitsparagraaf	37
1 Inleiding	37
2 Algemeen	37

Voorwoord

Deze jaarrekening, inclusief het bestuursverslag van 2018, is opgesteld conform de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs en de richtlijn RJ660. Hij bevat vlot toegankelijke informatie waarmee iedere belangstellende geïnformeerd wordt over het wel en wee van onze stichting Viviani. Daarnaast krijgt de financiële positie en de besteding van de middelen in 2018 alle aandacht.

De wereld om ons heen en de omstandigheden, waaronder onze scholen en het bestuursbureau werken, zijn voortdurend in beweging. Tijdens het schrijven van de terugblik, die kenmerkend is voor het jaarverslag, haalt de nieuwe werkelijkheid ons alweer in.

In 2018 hebben wij het nieuwe Strategisch Beleidsplan 2019 – 2023 ontwikkeld. Hierin zijn de grote veranderingen in onze omgeving op het gebied van techniek en de betekenis daarvan voor ons onderwijs, de wensen van de huidige jonge ouders m.n.t. kinderopvang, de grote financiële gevolgen van de structurele krimp o.a. verdere afstoting van brinnummers en de zoektocht naar mogelijke fusiepartners vastgelegd.

Onze blik vooruit is geïnspireerd op onze terugblik naar 2018, onze successen en zeker ook onze verbeterpunten. In de kwartaalrapportages hebben we nauwkeurig de ontwikkeling van onze doelstellingen gerapporteerd en de maatregelen opgenomen die soms noodzakelijk waren om bij te sturen in het halen van onze doelen.

We zijn trots op al onze medewerkers die in deze roerige tijden met volle inzet werken aan de ontwikkeling van de aan ons toevertrouwde kinderen. Dat is geen sinecure en verdient groot respect! We maken ons zorgen over de continuïteit van ons onderwijs door het verder afnemende aanbod van personeel voor vervanging en vacatures. We zien vaker dat kinderen naar huis moeten worden gestuurd omdat er geen vervanging bij verlof of verzuim beschikbaar is. Voor de kwaliteit van het onderwijs een ernstige bedreiging. Voor de medewerkers die op allerlei manieren toch de voortgang organiseren een toenemende werkdruk waardoor de kans op uitval verder toeneemt. Een vicieuze cirkel. We realiseren ons dat deze problemen ook de ouders direct raken, aangezien zij in veel gevallen allebei buitenshuis werkzaam zijn en onverwacht geconfronteerd worden met de noodzaak van kinderopvang. Met elkaar werken we aan zo goed mogelijke oplossingen en wederzijds begrip voor de extra druk die dit genereert. Samen gaan we er weer voor in 2019!

We verwachten dat deze nieuwe editie van ons jaarverslag zijn weg vindt binnen onze organisatie en voor externen een bron van bruikbare informatie zal zijn.

Drs. P.J.A.M. van Leeuwen MES,MA
Voorzitter College van Bestuur stichting Viviani

1. Algemeen

1.1 Doelstelling van de organisatie (missie en visie)

De **missie** van Viviani is ook in 2018: **“Samen naar de top”**.

Viviani biedt christelijk basisonderwijs in Emmen en omgeving. De talentontwikkeling van de aan de organisatie toevertrouwde kinderen is de basis voor het handelen. Viviani is daarin ambitieus en gaat voor het beste voor de leerlingen en daagt de medewerkers daarbij uit het beste uit zichzelf te halen. Een brede vorming voor alle leerlingen en een goede verbinding tussen school en omgeving zijn daarin van belang. Ouders van leerlingen zijn onmisbare partners in deze vorming.

Viviani medewerkers zijn gericht op een kansrijke ontwikkeling van de leerlingen. In dit alles is de organisatie betrouwbaar en transparant.

Visie

Viviani richt zich op de toekomst van de leerlingen door te investeren in taal-, lees- en rekenonderwijs, professionalisering van medewerkers, het benutten van digitale hulpmiddelen en een goed pedagogisch klimaat op de scholen. Door de onderlinge samenhang en samenwerking binnen de organisatie versterken de scholen elkaar en de gehele organisatie.

Veelzijdig

De scholen verschillen onderling in onderwijsaanbod en pedagogisch klimaat. Ook de invulling van de christelijke grondslag is divers. Iedere school geeft op eigen wijze vorm aan de herkenbaarheid van Viviani: een onderwijsorganisatie waar kinderen samen het leven leren. De scholen profileren zich binnen het kader van Viviani met hun eigen aanbod en cultuur. Door de veelzijdigheid is het mogelijk onderwijs aan te bieden dat past bij de populatie en de directe omgeving van de verschillende scholen.

Verantwoordelijk

De scholen weten zich verantwoordelijk voor de talentontwikkeling van iedere leerling. Het gaat daarbij om verantwoording nemen en verantwoording afleggen. We zijn verantwoordelijk voor de brede vorming van alle leerlingen, een doorgaande ontwikkelingslijn en toekomstgericht onderwijs. De inzet van medewerkers is kwalitatief van een hoog niveau. Er is een opbrengstgerichte, professionele cultuur. De manier waarop we dit invullen past bij de christelijke traditie van ons onderwijs.

Verbonden

Viviani is verbonden met de omgeving. De scholen staan midden in de samenleving en dragen bij aan de leefbaarheid van de omgeving. We realiseren onderwijsvoorzieningen in overleg met direct betrokkenen (ouders en hun kinderen) en waar nodig met samenwerkingspartners binnen en buiten het basisonderwijs. Viviani stimuleert de verbondenheid tussen de scholen onderling en de mensen die er werken en leren.

1.2 Aanduiding van het beleid en kernactiviteiten

Onze organisatie draagt de naam: Viviani.

De statuten zijn voor het laatst gewijzigd op 26 september 2011.

De rechtspersoon is geregistreerd onder nummer 04078541 bij de Kamer van Koophandel.

Geschiedenis en profiel

De Stichting is op 1 augustus 2005 ontstaan uit een fusie van drie verenigingen en één stichting. Vier fusiepartners met uiteenlopende culturen. Een doel van de fusie was onder andere om door het vormen van één bestuurlijke organisatie, gezamenlijk beleid voor alle scholen onder het bestuur van Viviani te ontwikkelen op diverse gebieden om zo schaalvoordeel te halen. Bij al het gezamenlijk handelen, zal dit het kernpunt zijn. Daar waar geen voordeel op de werkvloer

behaald wordt, zal ook geen stichtingsbeleid ontwikkeld worden. Viviani is gestart met 20 scholen en bestuurt sinds augustus 2018 15 scholen in de gemeente Emmen met in totaal 1914 leerlingen op 1 oktober 2018.

Viviani heeft zichzelf ten doel gesteld zorg te dragen voor instandhouding van protestants christelijke basisscholen in de gemeente Emmen. Daarbij zijn de wettelijke richtlijnen voor sluiting uitgangspunt voor het bestuurlijke handelen. Viviani heeft als doel het doen geven van protestants christelijk of interconfessioneel onderwijs volgens het evangelie van Jezus Christus. De grondslag waaruit Viviani haar doelstelling realiseert is de Bijbel, die de mens oproept tot dienst aan en verheerlijking van God en tot dienst van de medemens.

1.3 Juridische structuur

Sinds 1 januari 2012 is de stichting Viviani een rechtspersoon met volledige rechtsbevoegdheid die zich volgens de statuten of reglementen het geven van onderwijs ten doel stelt zonder daarbij het maken van winst te beogen. Dit laatste behoort overigens tot de voorwaarden voor bekostiging/ instandhouding van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

1.4 Interne Organisatiestructuur

Raad van Toezicht

In 2018 was de samenstelling van de Raad van Toezicht als volgt:

Naam	Functie
Dhr. L. Koopal	Voorzitter RvT
Dhr. W. Everts	Vice-voorzitter, lid RvT
Mevr. L. van Veen-Cool	Lid RvT
Mevr. S. Bartelds	Secretaris, Lid RvT
Dhr. R. Albring	Lid RvT

De bezoldiging van de Raad van Toezicht was als volgt:

Naam	Functie	Aanvang functie	Beloning (bruto of incl. BTW)
L. Koopal	Voorzitter	10-01-2012	€ 10.648
W. Everts	Lid	07-10-2013	€ 7.260
L. van Veen-Cool	Lid	21-01-2013	€ 6.000
S. Bartelds	Lid	30-06-2010	€ 7.260
R. Albring	Lid	10-2016	€ 7.260

1.5 Rapportage Toezichthoudend Orgaan

De Raad van Toezicht (RvT) en het College van Bestuur (CvB) van Viviani baseren hun wijze van toezicht houden en besturen op de principes van Good Governance. De RvT is samengesteld uit personen die affiniteit hebben met de activiteiten van Viviani. Met hun persoonlijke deskundigheid en ervaring kunnen zij het CvB – conform het hierover gestelde in de statuten – adequaat adviseren en controleren. Leden van de Raad worden benoemd voor een termijn van vier jaar en kunnen vervolgens voor nog een termijn van vier jaar worden herbenoemd. De leden van de Raad zijn onafhankelijk en daarom in staat om toezicht te houden op het beleid en de uitvoering van een onderwijsinstelling als Viviani. Uitgangspunt en beoordelingskader voor het toezichthouden vormt de sector code Primair Onderwijs. De RvT wil zoveel mogelijk handelen vanuit wederzijds respect, transparantie, dialoog, onafhankelijkheid en verantwoording. In het bestuursstatuut is vastgelegd welke taken en bevoegdheden zijn voorbehouden aan de RvT.

In 2018 heeft de Raad vijf keer vergaderd met bestuurder en vijf keer zonder bestuurder. Daarnaast werden bijeenkomsten belegd met de GMR (twee keer) en met de directeuren (eenmaal). De voorzitter van de Raad heeft voorafgaand aan de reguliere vergadering periodiek een vooroverleg met het CvB om de agenda vast te stellen (onderwerpen die Viviani aangaan en die van belang zijn voor de strategie en organisatie). Begin 2018 heeft de Raad een deel van de 2-daagse (input t.b.v. het nieuwe strategisch meerjarenbeleidsplan) bijgewoond.

In de vergaderingen met het CvB kwamen naast de vaste jaarlijkse onderwerpen tevens de voortgangsrapportages van de bestuurder aan de orde. De bestuurder rapporteerde periodiek over de voortgang van zijn opdracht aan de RvT, zijnde

1. Kaderstelling
 - a. Ontwikkelen strategische visie en koers voor de langere termijn
 - b. Ontwikkelen en borgen identiteit
2. Sturing – leiderschap
 - a. Versterken en inhoud geven aan de besturingsfilosofie
3. Processen
 - a. Vormgeven aan verdere ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs
 - b. Realiseren van een effectieve en betaalbare organisatiestructuur
4. Relaties – samenwerking – PR & Communicatie
 - a. Versterken interne samenwerking
 - b. Versterken externe samenwerking
 - c. Verbeteren merknaam Viviani

In januari heeft de Raad de meerjarenbegroting 2018-2021 goedgekeurd. In juni is het jaarverslag 2017 door de Raad goedgekeurd.

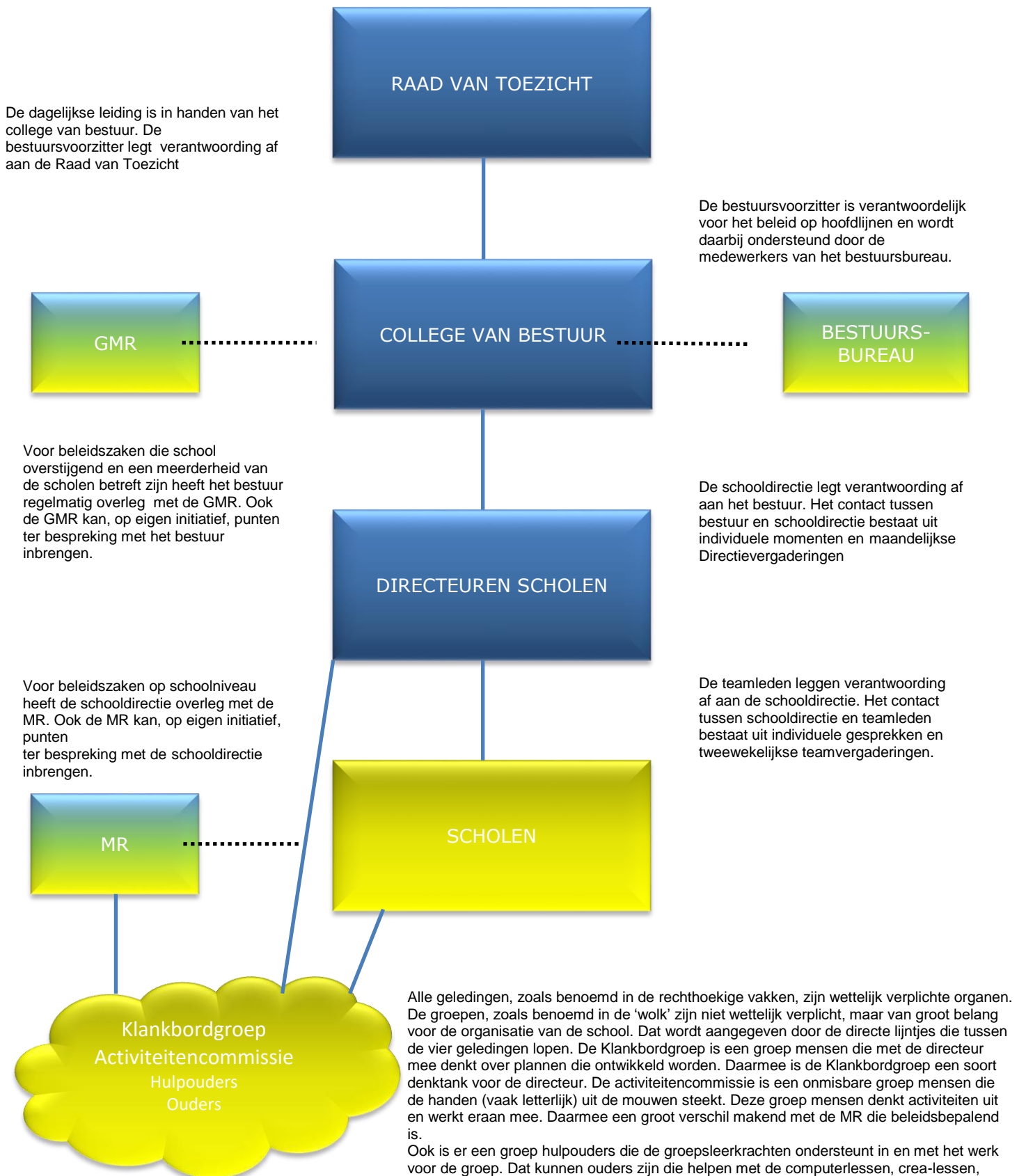
De RvT evalueert jaarlijks het eigen functioneren. In 2018 is gekozen de evaluatie separaat van de bestuurder uit te voeren.

Op de functies van lid en voorzitter RvT is een bezoldigingsregeling van toepassing. Deze past binnen de kaders zoals vastgelegd in WNT-2.

L.J. Koopal
Voorzitter RvT Viviani

Viviani organogram

Het organogram geeft de organisatiestructuur van Viviani weer sinds 1 september 2011.



De dagelijkse leiding is in handen van het college van bestuur. De bestuursvoorzitter legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht

De bestuursvoorzitter is verantwoordelijk voor het beleid op hoofdlijnen en wordt daarbij ondersteund door de medewerkers van het bestuursbureau.

Voor beleidszaken die school overstijgend en een meerderheid van de scholen betreft zijn heeft het bestuur regelmatig overleg met de GMR. Ook de GMR kan, op eigen initiatief, punten ter bespreking met het bestuur inbrengen.

De schooldirectie legt verantwoording af aan het bestuur. Het contact tussen bestuur en schooldirectie bestaat uit individuele momenten en maandelijkse Directievergaderingen

Voor beleidszaken op schoolniveau heeft de schooldirectie overleg met de MR. Ook de MR kan, op eigen initiatief, punten ter bespreking met de schooldirectie inbrengen.

De teamleden leggen verantwoording af aan de schooldirectie. Het contact tussen schooldirectie en teamleden bestaat uit individuele gesprekken en tweewekelijkse teamvergaderingen.

Alle geleidingen, zoals benoemd in de rechthoekige vakken, zijn wettelijk verplichte organen. De groepen, zoals benoemd in de 'wolk' zijn niet wettelijk verplicht, maar van groot belang voor de organisatie van de school. Dat wordt aangegeven door de directe lijntjes die tussen de vier geleidingen lopen. De Klankbordgroep is een groep mensen die met de directeur mee denkt over plannen die ontwikkeld worden. Daarmee is de Klankbordgroep een soort denktank voor de directeur. De activiteitencommissie is een onmisbare groep mensen die de handen (vaak letterlijk) uit de mouwen steekt. Deze groep mensen denkt activiteiten uit en werkt eraan mee. Daarmee een groot verschil makend met de MR die beleidsbepalend is.

Ook is er een groep hulpouders die de groepsleerkrachten ondersteunt in en met het werk voor de groep. Dat kunnen ouders zijn die helpen met de computerlessen, crea-lessen, lezen, technieklessen, enz.

De grootste groep is de groep ouders. MR, directie en schoolteam hebben directe lijnen met de ouders voor de communicatie. Het is van groot belang dat ouders de weg weten te vinden naar deze drie organen. Ouders kunnen zo ook hun invloed aanwenden in bijvoorbeeld de MR.

In de MR hebben minimaal twee ouders en twee leerkrachten zitting.

Voor de laatste groepen is het nodig dat de lijnen heel kort zijn en dat de communicatie helder verloopt. Daarom worden zij in het schema ook aangegeven met directe lijnen zonder pijl; de communicatie verloopt snel en vice versa.

1.6 Belangrijke elementen van het gevoerde beleid

Het jaarplan 2018 vormde de basis van het gevoerde beleid. Dit jaarplan is een uitvloeisel van het strategisch beleidsplan dat in 2015 is opgesteld. Middels kwartaalrapportages is 4x gerapporteerd hoe de doelen die zijn opgenomen in het jaarplan zich verhouden tot de realisatie. Op basis daarvan is een analyse opgesteld en zijn er – indien nodig – maatregelen genomen om de gestelde doelen te realiseren. In dit cyclische proces worden de RvT, het MT en de GMR door de bestuurder betrokken en vervullen zij hun wettelijke en eigenstandige rol.

Om dit jaarverslag enigszins beknopt te houden en niet steeds opnieuw dezelfde teksten in de diverse rapportages te noteren, verwijzen wij voor de inhoud van het gevoerde beleid naar de hiervoor genoemde stukken.

Naast het vastgelegde Strategisch Beleid 2015 – 2018, heeft de RvT bij de benoeming van de opvolgende bestuurder in september 2017 deze een opdracht meegegeven, waarin geanticipeerd dient te worden op enkele belangrijke ontwikkelingen en trends die ook de komende jaren de strategische agenda van Viviani mede zullen bepalen:

- o Natuurlijke uitstroom van een grote groep leerkrachten en directeuren die pensioengerechtigd raken;
- o Daarmee samenhangend de vraag naar vakbekwame leerkrachten; mede in het perspectief van terugloop van de populariteit van het beroep;
- o Krimp in de regio; de terugloop van aantal leerlingen zal ook de komende jaren doorzetten. Dat dit gevolgen zal hebben voor de (scholen van de) Stichting staat buiten kijf.
- o Passend onderwijs; de Viviani scholen zullen hierop hun aanpak en het onderwijsaanbod verder moeten ontwikkelen en inrichten.
- o Onderwijsinnovatie: o.a. de behoefte om steeds meer onderwijs op maat te organiseren (al dan niet met behulp van ICT) vraagt om keuzes voor (nieuwe) onderwijsconcepten en leermiddelen.

De opdracht van de bestuurder voor de komende periode – d.i. tot juni 2021 - luidt als volgt:

- o Verkent toekomstscenario's en formuleert, in overleg met DO, RvT en GMR, een strategische visie en een koers voor de stichting voor de langere termijn, waarbij de genoemde ontwikkelingen specifieke aandacht vragen.
- o Levert een zichtbare bijdrage aan het vergroten van de kwaliteit van de merknaam Viviani
- o Realiseert (op basis van de visie) een effectieve en betaalbare organisatiestructuur, inclusief bijbehorend personeelsbeleid.
- o Versterkt en geeft inhoud aan de besturingsfilosofie met specifieke aandacht voor schoolontwikkeling en het daarbij passende leiderschap en het nemen van verantwoordelijkheid (directeuren, leerkrachten en OOP).
- o Geeft vorm aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs van de scholen van Viviani, onder meer door in te zetten op de professionalisering van medewerkers.
- o Versterkt de samenwerking en communicatie tussen partijen en geledingen binnen de stichting op alle niveaus.
- o Ontwikkelt en onderhoudt nuttige relaties met strategische partners buiten de school, zowel op bestuurlijk en zakelijk, als ook op politiek en onderwijsinhoudelijk gebied.
- o Geeft vorm aan een constructieve werkverhouding tussen de scholen en het bestuursbureau en zorgt voor een adequate samenwerking tussen de scholen onderling.
- o Levert een bijdrage aan de ontwikkeling van de identiteit van de stichting en borgt dat vanuit die identiteit wordt gewerkt.

De voorzitter College van Bestuur rapporteert n.a.v. deze opdracht halfjaarlijks aan de Raad van Toezicht. In december 2018 is de inmiddels vierde rapportage door de bestuurder aan de RvT geleverd. In januari 2019 volgt hierop het eerste beoordelingsgesprek met de bestuurder, waarin de ontwikkeling van het behalen van de door de RvT vastgelegde opdracht is belegd.

1.7 Politieke/maatschappelijke zaken (overheidsprioriteiten)

Lokaal

- o Daar waar het onderwijs op de scholen het maatschappelijk handelen raakt, is er sprake van impact. We noemen hier:
- o De voorscholen: In 2018 is verder vormgegeven aan de totstandkoming van voorscholen voor kinderen van 2,5 jaar tot 4 jaar binnen Viviani. Het jaar is afgesloten met 14 in pandige voorscholen binnen Viviani. Om de doorgaande ontwikkeling van de jonge kinderen op de voorscholen naar de basisschool zo optimaal mogelijk te laten geschieden zijn op schoolniveau maatwerktrajecten ontstaan, waarin de doorgaande onderwijskundige- en pedagogisch/didactische lijn ontwikkeld worden.
- o Lokaal Onderwijsbeleid: In 2018 heeft Viviani actief geparticipeerd in het Lokaal onderwijsbeleid (LOBO), waarin onder leiding van wethouder Robert Kleine een vernieuwend en inspirerend beleid is opgezet en uitgevoerd. Het betreft hier m.n.
 - de relatie school/voorschool/kinderopvang;
 - het stedelijk overleg tussen primair en voortgezet onderwijs o.a. naar aanleiding van de gegevens uit de Drentse Onderwijsmonitor;
 - de voortgezette plannen omtrent de realisatie van een gezamenlijk scholenproject met voorscholen en kinderopvang in Emmer-Compascuum. Viviani participeert hierin met CBS De Braakhekke. Er wordt ingezet op een nieuwschoolgebouw waarin het Openbaar Onderwijs met 1 gefuseerde school zal starten en het Bijzonder Onderwijs (Primenius en Viviani) eveneens met 1 gefuseerde school onder bestuur van Primenius zal starten. De oplevering is gepland in juni 2021.

Landelijk beleid

Het beleid van het kabinet richt zich op het voortzetten van eerder ingezet beleid ter zake van passend onderwijs, toezicht op opbrengsten, versterken van het interne toezicht, meer inbreng van ouders en personeel in beleid, verbetering en verbreding van verantwoordingsmechanismen waarbij het grote belang van informatie en kennis wordt onderstreept (de data feedback).

De grote veranderingen richten zich vooral op het primair onderwijs waarbij het "moderniseren" en "normaliseren" van de rechtspositie van leerkrachten en het verminderen van de werkdruk centraal komen te staan. De vermindering van de werkdruk richt zich vooral op meer handen in de klas en niet op de eisen aan de kwaliteit: het onderwijscurriculum krijgt een wettelijke basis, goed en excellent onderwijs wordt bevorderd en op verschillende kerndoelen moet verbetering worden aangebracht. Het burgerschap wordt voor een deel door het kabinet ingevuld als het gaat om het volkslied en het belang van het geschiedenis-onderwijs. Voor alle werknemers, zowel in het onderwijs als daarbuiten, verandert er veel met betrekking tot kraamverlof, kinderopvang, leeftijdsbewust personeelsbeleid en de aanpassingen van ons pensioenstelsel.

Het regeerakkoord stelt dat de voornaamste ambities van het kabinet liggen in

- de bestrijding van kansenongelijkheid en
- de stimulering van talent,
- goede docenten met een
- sterke positie,
- toponderzoek en
- krachtig beroepsonderwijs.

Om dat te bereiken trekt het kabinet een bedrag uit van 1.572 miljoen structureel voor het onderwijs.

Ruim de helft ervan is bestemd voor de modernisering van de CAO van het primair onderwijs en de aanpak van de werkdruk in het primair onderwijs.

Het bedrag wordt gedurende de gehele kabinetsperiode fasegewijs opgebouwd, met andere woorden het meest effect van de investeringen wordt in 2021 verwacht.

Door gericht middelen beschikbaar te stellen en daarnaast door inhoudelijke invulling te geven verwacht het kabinet om deze doelen te kunnen waarmaken.

2. Governance

2.1 Ontwikkelingen op het gebied van governance

Governance staat in de belangstelling van externen en media hoog genoteerd. Het handelen van schoolbesturen wordt frequent tegen het licht gehouden. Ouders stellen zich steeds vaker kritisch op als onderwijsconsumenten en zijn vaker geneigd hun wensen als rechten op te eisen. Het is in die verhoudingen van groot belang dat het schoolbestuur integer conform de code goed bestuur handelt en transparant verantwoordt hoe en waarom er gehandeld is. Het snijvlak van ethisch besef, uitgaan van het christelijk geloof, gezond verstand, resultaatgerichte pragmatiek en relativiseringsvermogen is een wankel en smal terrein. Kritiek is snel geogst, tegenstellingen vlot gecreëerd. Het is de kunst van good governance om resultaatgericht te besturen met behoud van een goede relatie met alle stakeholders. Het vinden van de juiste koers hierin is soms als het varen tussen Scylla en Charybdis.

2.2 Vermelding van de code goed bestuur die gehanteerd wordt

In het kader van de wet goed onderwijs, goed bestuur, die per 1 augustus 2010 in werking is getreden is met ingang van 1 september 2011 de vereniging Viviani omgezet naar een stichting.

Deze wet is opgesteld om bestuur en toezicht te scheiden, omdat de overheid behoefte heeft om slagvaardiger en effectiever op te kunnen treden tegen scholen waarvan de kwaliteit ondermaats is. Ouders en leerlingen in het Primair onderwijs moeten kunnen vertrouwen op een minimumkwaliteit van het onderwijs. De stichting Viviani werkt met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. De code goed bestuur van de PO-Raad wordt gehanteerd. Er wordt niet met afwijkingen van deze code gewerkt.

2.3 Wijze waarop horizontale verantwoording wordt ingevuld

Het verslag is geschreven voor de Raad van Toezicht, de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, de ouders en de personeelsleden in dienst van Viviani, evenals voor de bekostigende instelling, het Ministerie van Onderwijs. Het verslag wordt aan hen gezonden en geagendeerd in het reguliere overleg dat de interne gremia met de bestuurder voeren.

3. Onderwijs

Belangrijkste ontwikkelingen

In deze toelichting worden de resultaten benoemd bij de gestelde doelen met daaraan gekoppeld het vervolg voor de toekomst.

3.1. Eindopbrengsten

Doel: Alle scholen hebben voldoende eindopbrengsten.

Resultaat: In de onderstaande tabel wordt per school aangegeven, of de scholen op de eindtoets Route 8 voldoen aan de norm. De eindopbrengsten van een school zijn voldoende, als de school minimaal één keer in de laatste drie jaren voldoet aan de norm. Heeft een school minder dan tien leerlingen in groep acht, zijn bij één keer voldoen aan de norm de eindopbrengsten nog niet voldoende. Daarvoor moet de opbrengsten van groep zeven op begrijpend lezen en rekenen en wiskunde voldoende zijn of de eindtoets in het vierde jaar; in dit geval 2015.

			2016	2017	2018
1	03RZ	Bron			
2	04LL	Twiespan			
3	04RO	Praom			
4	04WD	Willem-Alexander			
5	04XB	Bentetop			
6	05KX	Zwaluw			
7	06KW	Anker			
8	07NY	Groen van Prinsteren			
9	07OY	Oliebron			
10	11CZ	Palet			
11	11XJ	Triangel			
12	11XM	Brug			
13	12GT	Braakhekke			
14	12GW	Kap			
15	30AF	Talent			

Eén van de scholen heeft geen voldoende eindopbrengsten in 2018.

Zeven scholen hebben twee keer voldoende op de eindtoets.

Zeven scholen hebben in alle drie jaren voldaan aan de norm van de eindtoets.

Vervolg: In 2019 zal de inspectie een kwaliteitsonderzoek uitvoeren op de Praom vanwege de onvoldoende opbrengsten om te kijken naar eventuele oorzaken en naar het plan van aanpak om de eindopbrengsten te verbeteren.

3.2 Samenwerking met het Hondsrug College

Doel: Aansluiten bij specifieke groepen leerlingen en werken aan een soepele overgang voor leerlingen van Viviani naar Hondsrug College.

Resultaat: Er zijn werkgroepen geformeerd met daarin zowel leraren van Viviani als van het Hondsrug College rondom de volgende thema's: technasium, Intermezzo/-executieve vaardigheden, rekenen, ICT/taal, persoonsvorming, differentiatie/-doelgericht werken, ondernemend leren, Experium, bij elkaar op de werkvloer komen en, voorbereidend vakcollege
De werkgroepen hebben zich georiënteerd op hun thema en zijn gestart met een uitwerking van hun ideeën.

Vervolg: In 2019 zullen werkgroepen komen met concrete uitwerkingen, wordt gekeken naar de uitvoerbaarheid en zullen een aantal de uitwerkingen in praktijk worden gebracht.

3.3 Tussenopbrengsten verhogen

Doel: De tussenopbrengsten significant verbeteren op alle scholen.

Resultaat: Bij het in beeld brengen van tussenopbrengsten van de scholen blijkt, dat er regelmatig sprake is van risico.

Vervolg: Een werkgroep van directeuren gaat risico's in beeld brengen en komt met een voorstel van aanpak. Vanuit deze aanpak worden de tussenopbrengsten significant verhoogd.

3.4 Identiteitsontwikkeling

Doel: De beleving van identiteit inventariseren en uitstralen

Resultaat: Er is een werkgroep Identiteitsontwikkeling gevormd. Deze heeft op drie scholen de beleving van identiteit bij ouders en leraren onderzocht.

Vervolg: De activiteiten van de werkgroep zullen in 2019 door gaan o.a. door filmpjes op de website te plaatsen.

3.5 Innovatie ICT

Doel: Minimaal 20 leraren worden geschoold in programmeren

Resultaat: Via contact met BetapuntNoord zal er een cursus worden georganiseerd.

Vervolg: De cursus programmeren zal in 2019 plaatsvinden, namelijk een cursus voor gevorderden en voor beginners.

4. Kwaliteitszorg

4.1 Belangrijkste ontwikkelingen interne/externe kwaliteitszorg

In deze toelichting worden de resultaten benoemd bij de gestelde doelen met daaraan gekoppeld het vervolg voor de toekomst.

Passend onderwijs

Viviani maakt deel uit van het samenwerkingsverband passend onderwijs 22.02 en heeft de ondersteunings-voorziening ingericht volgens de richtlijn van dit swv. Dit betekent dat elk aangesloten bestuur uitvoering moet geven aan de door het swv gestelde omvang van de basis-ondersteuning en extra ondersteuning. Genoemde uitwerking is richting gevend voor de zorgplicht van de scholen.

De scholen hebben dit verwoord in hun school ondersteuningsplan. Naast dit document dat de mogelijkheden en begrenzings in ondersteuning benoemt hanteren alle scholen een vaste toelatingsprocedure die op de website van de scholen te vinden is.

Doelen voor 2018:

1. School ondersteuningsprofiel

- Doel: Uiterlijk 1 maart 2018 wordt het totaal compleet gemaakt. Er wordt vervolgens een overzicht gemaakt van de school specifieke deskundigheid. Dit wordt de basis om te onderzoeken welke scholen zich verder willen ontwikkelen in extra ondersteuningsmogelijkheden.
- Resultaat: Alle scholen beschikten op 1 maart 2018 over een school ondersteuningsprofiel dat op de website van de school is geplaatst.
Het bleek dat het gekozen format onvoldoende sturing gaf om voor alle scholen hun specifieke deskundigheid inzichtelijk te krijgen.
- Vervolg: Op 1 augustus 2019 start voor de scholen een nieuwe vierjarige schoolplanperiode. Er is gekozen voor het format Mijnschoolplan. Dit heeft ook een eigen format ondersteuningsprofiel, dat vanaf die datum gebruikt zal worden en uitgangspunt zal zijn bij het nog niet gerealiseerde doel over de deskundigheid.

2. Ondersteuningsstructuur

- Doel: Een evaluatie van de ondersteuningsstructuur van Viviani.
- Resultaat: De evaluatie is uitgevoerd op directie / IB niveau. Uit deze evaluatie is er gekozen voor een Ondersteuningsteam (OT) voor Viviani. Dit moet een "verzamelplek" worden voor alle binnen Viviani aanwezige expertise.
- Vervolg: In 2019 wordt met de invulling van het OT begonnen door samenwerking tussen de leden van het expertiseteam en de interne Viviani coaches vorm te geven.

3. Interne begeleiding

- Doel: De samenwerking tussen directeuren en IB-ers verder vergroten.
Professionalisering van de intern begeleiders.
- Resultaat: Er is een gezamenlijke overlegstructuur van directeuren en IB-ers gerealiseerd.
De Viviani scholen zijn in clusters verdeeld. Deze clusters zijn ze o.a. gezamenlijk verantwoordelijk voor de verdeling van de ondersteuningsgelden en de inzet van de uren leraar ondersteuners.
De IB-ers hebben gezamenlijke ontwikkeldoelen geformuleerd voor hun deskundigheidsontwikkeling.
Er is een eerste aanzet geweest het IB-netwerk te ontwikkelen naar een zelfsturend netwerk.
- Vervolg: De ontwikkeling naar zelfsturing afronden.

4.2 Afhandeling van klachten

Viviani hanteert klachtbeleid en is aangesloten bij de landelijke geschillencommissie bijzonder onderwijs. Voor alle Viviani scholen is een externe vertrouwenspersoon aangesteld.

In 2018 is de externe vertrouwenspersoon vier keer preventief ingeschakeld op Viviani scholen om mee te denken om een ontstane situatie op te lossen tot ieders tevredenheid.

In 2018 is er geen klacht ingediend bij de geschillencommissie bijzonder onderwijs.

5. Onderzoek

5.1 Toelichting inzake werkzaamheden op het gebied van onderzoek

Binnen Viviani lopen er in 2018 voorzichtige verkennende onderzoeken en intensieve projecten m.b.t.

- Intensieve inhoudelijke samenwerking met het Hondsrug College;
- Intensieve inhoudelijke samenwerking met de Tintengroep (maatschappelijke zorg- en welzijn);
- Mogelijke fusiepartners voor de nabije toekomst.

5.2 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderzoek

In het licht van de ontwikkelingen in de omgeving van Viviani is er in 2018 strategisch beleid ontwikkeld, dat een visie biedt op de aanpassingen die noodzakelijk zijn i.v.m. de grote krimp van het aantal leerlingen in ons voedingsgebied. Hierdoor worden m.n. de kwaliteit van het onderwijs en de werkgelegenheid ernstig bedreigd.

6. Internationalisering

6.1 Belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. internationalisering

Binnen Viviani vergroot het onderwijs in Engels de taalvaardigheid, maar doet meer dan dat. Doordat leerlingen nu beter kunnen communiceren met leeftijdsgenootjes in het buitenland, verbetert ook de zelfstandigheid en de sociale vaardigheden van leerlingen en het geeft leerlingen een bredere kijk op de wereld.

De verwachting is dat het bestaande beleid hierin niet zal veranderen in 2019.

7. Personeel

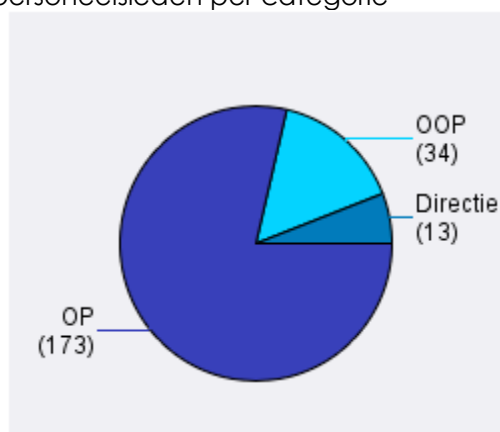
7.1 Zaken in het afgelopen jaar met behoorlijke personele betekenis

Viviani participeert in een samenwerking met meerdere besturen, Akorda en SLIM in het kader van het regelen van vervanging op haar scholen. Binnen deze samenwerking ligt de afspraak dat een bestuur een pool heeft van 6% van de personele omvang; dit was 4%. De meeste leraren die in de pool zaten zijn per 01-08-2017 op een school geplaatst waar vacatureruimte is ontstaan. De consequentie is dat voor het nieuwe schooljaar een groot aantal leraren zijn aangetrokken om de poolbezetting op sterkte te krijgen.

7.2 Belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar m.b.t. personeel

1. De feitelijke personeelsgegevens per 31-09-2018

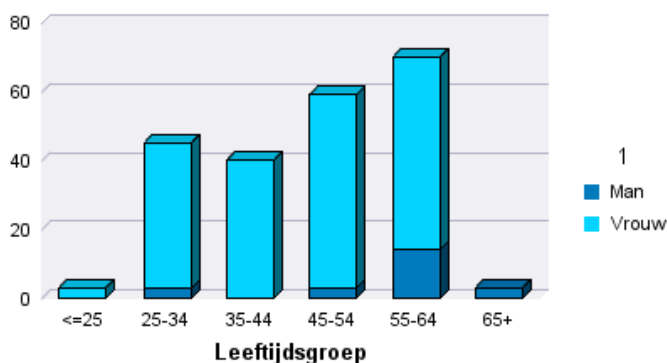
Aantallen personeelsleden per categorie



Verloop aantal personeel over de laatste jaren

	Directie:	OP:	OOP:	Totaal:
Per 30-09-2016	15	167	37	219
Per 30-09-2017	14	186	35	235
Per 30-09-2018	13	173	34	220

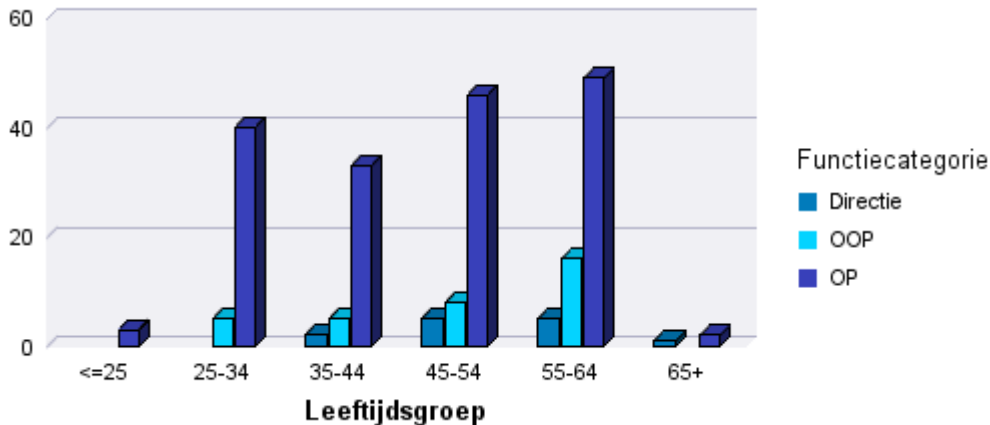
Leeftijdsofbouw met uitsplitsing man/vrouw



Verloop aantal mannen en vrouwen

	Mannen:	Vrouwen:
30-09-2016	25	194
30-09-2017	26	209
30-09-2018	23	197

Leeftijdopbouw per categorie



Gemiddelde leeftijd over de laatste jaren

Per 30-09-2014	Per 30-09-2015	Per 30-09-2016	Per 30-09-2017	Per 30-09-2018
47,8	48,8	47,5	46	48,5

Bevindingen naar aanleiding van bovenstaande personeelsgegevens:

- Leerkrachten vormen 79% van het aantal personeelsleden, vorig jaar was dat ook 79%.
- Er is sprake van een daling van het aantal personeelsleden.
- Het percentage mannelijke medewerkers is gedaald naar 10,0%, vorig jaar was dat 11%.
- Er is sprake van een ongelijke verdeling van personeel over de leeftijdsgroepen, waarbij de categorie 55-64 het grootst is.
- De gemiddelde leeftijd is, na twee jaar daling, gestegen.

2. Formatie en personeel

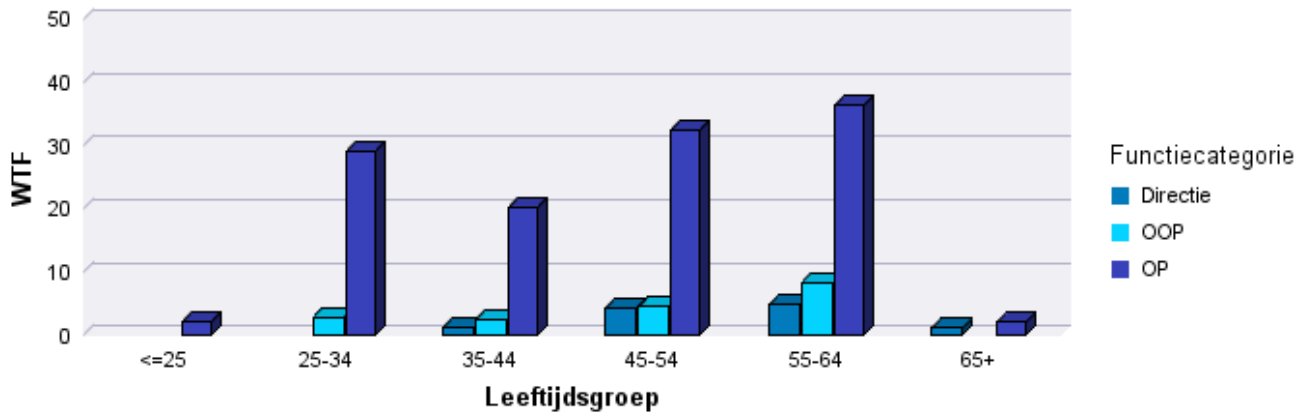
Verloop FTE scholen over de laatste jaren

Per 30-09-2016	136,6
Per 30-09-2017	126,0
Per 30-09-2018	114,1

Omvang FTE vaste pool met alleen OP

Per 30-09-2017	11,9
Per 30-09-2018	7,4

FTE verdeling functies per leeftijdscategorie

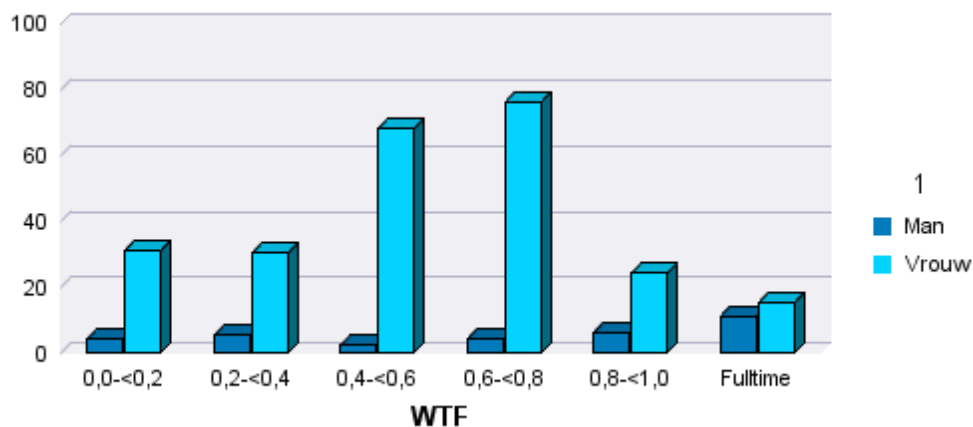


Bevindingen naar aanleiding van bovenstaande gegevens over formatie en personeel:

- In verband met de dalende budgetten, door dalende leerlingaantallen vanwege de krimp, zet Viviani ieder jaar minder FTE in op scholen.
- De omvang van de pool is verlaagd. Er wordt gestreefd naar een kleinere omvang van de pool.
- Personeelsleden van 55 t/m 65 jaar nemen 33% van de formatieomvang voor hun rekening, vorig jaar was dat 34%.

3. Voltijd en deeltijd

Aantal personeelsleden naar werkomvang en geslacht



Verloop van de omvang van aanstellingen

	<0,2	0,2<0,4	0,4<0,6	0,6<0,8	>=0,8	fulltimers
Per 30-09-2016	32	25	59	78	25	38
Per 30-09-2017	36	29	57	75	28	30
Per 30-09-2018	35	35	70	80	30	26

Bevindingen naar aanleiding van bovenstaande gegevens over voltijd en deeltijd:

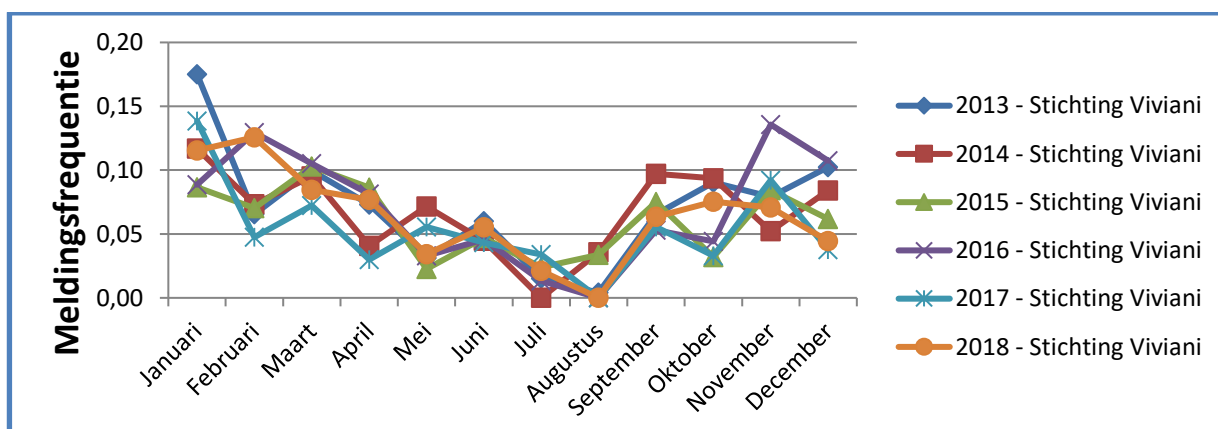
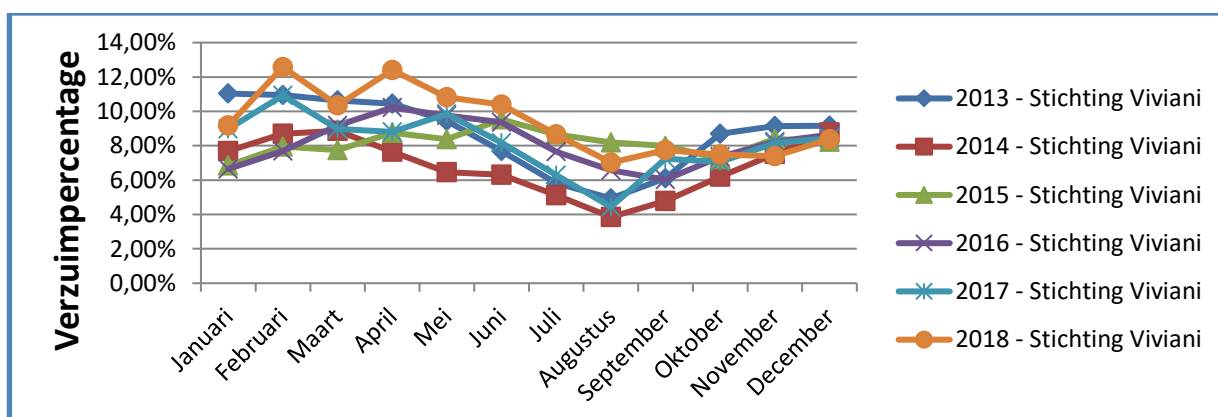
- Het aantal fulltimers is 8 gedaald.
- Het aantal omvang van meer dan 0,6 is licht gestegen.
- Acht leraren hebben een uitbreiding gekregen; in totaal gaat het om 1,1 fte.

Aantal personen met werkomvang die gebruik maken van verlof oudere medewerkers (Bapo/Duurzame inzetbaarheid)

	Aantal personen:	Met totale werkomvang in FTE:	Omvang verlof in FTE:
Per 30-09-2016	49	36,4	4,8
Per 30-09-2017	35	31,1	3,7
Per 30-09-2018	39		3,03

- De totale omvang van het verlof voor oudere werknemers neemt af.

4. Verzuim



Bevindingen naar aanleiding van bovenstaande informatie over verzuim:

- Het verzuimpercentage zit tegen acht procent.
- De meldingsfrequentie zit onder de één.
- Langdurig verzuim veroorzaakt het hoge verzuimpercentage.
- Deze trend is jaarlijks te zien

5. Mobiliteit, instroom en uitstroom

Interne mobiliteit per 1 augustus

	Directie:		OP:		OOP:	
	Aantal:	In FPE:	Aantal:	In FPE:	Aantal:	In FPE:
Per 01-08-2016	4	3,8	3	1,4	1	0,2
Per 01-08-2017	0	0	22	14,4	2	1,0
Per 01-08-2018	6	3,5	15	9,4	0	0

Instroom en uitstroom medewerkers met aanstelling voor onbepaalde tijd

	Instroom:	Uitstroom:
	Aantal:	Aantal:
Van 30-09-14 tot 30-09-15	2	17
Van 30-09-15 tot 30-09-16	25	19
Van 30-09-16 tot 30-09-17	16	15
Van 30-09-17 tot 30-09-18	4	15

Uitstroom medewerkers met aanstelling voor onbepaalde tijd

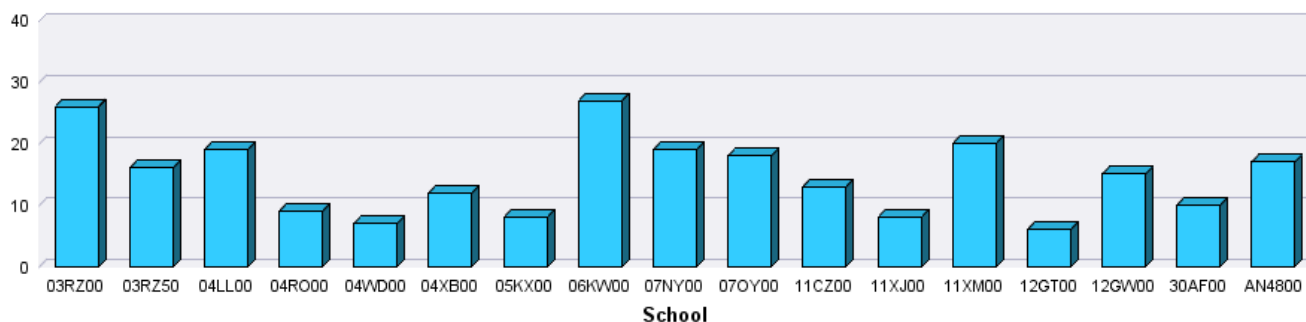
	Totale uitstroom	Redenen uitstroom				
		Pensioen gerechtigde leeftijd:	Ontslag nemen m.b.t. keuzepensioen of eigen verzoek:	Ontslag krijgen (met of zonder vaststellingsovereenkomst) of na een Overlijden	Opheffen betrekking:	
Van 30-09-14 tot 30-09-15	17	2	3	6	0	6
Van 30-09-15 tot 30-09-16	19	5	9	5	0	0
Van 30-09-16 tot 30-09-17	15	1	11	3	0	0
Van 30-09-17 tot 30-09-18	15	0	12	3	0	0

Bevindingen naar aanleiding van bovenstaande informatie over mobiliteit, instroom en uitstroom:

- De mate van mobiliteit van leraren is per jaar wisselend.
- Er was dit jaar sprake van een relatief kleine instroom van medewerkers.
- De uitstroom ligt in de lijn van de laatste drie jaren.

5. Verdeling personeel over de scholen

Aantal personeelsleden en leeftijdsopbouw per school



Bevindingen naar aanleiding van bovenstaande informatie over verdeling personeel over de scholen:

- Er zitten veel verschillen tussen het aantal personeelsleden per school

6. Inzet via payroll

De werkomvang van de inzet via pay-rolling is:

Per 30-09-15	7,3 wtf
Per 30-09-16	6,1 wtf
Per 30-09-17	7,5 wtf
Per 30-09-18	1,0 wtf

- Op dit moment wordt payroll voornamelijk ingezet voor onderwijsassistenten.

7.3 Verwachte toekomstige ontwikkelingen

De leerlingenprognose geeft aan, dat de krimp van het leerlingenaantal door zal gaan.

Per 01-10-2018	1913
Per 01-10-2019	1877
Per 01-10-2020	1813

Krimp houdt in dat formatieve inkomsten zullen gaan dalen. Bij het nemen van maatregelen is het bieden van werkgelegenheid het uitgangspunt. De te nemen maatregelen zijn dan ook hierop gericht. De vervangingspool is zo, indien nodig, de komende jaren de buffer om leraren met dienstverband voor onbepaalde tijd werk te garanderen.

Daarnaast is het lerarentekort ook bij Viviani te merken. Vooral als het gaat om het kunnen regelen van vervanging. De verwachting is dat het lerarentekort zal toenemen.

7.4 Gevoerd beleid inzake de beheersing van uitkeringen na ontslag

Het beleid is erop gericht om verplichtingen te voorkomen. Daarmee wordt voorkomen, dat bij een eventueel ontslag de uitkering wordt verhaald op Viviani.

7.5 Wachtgelden Primair Onderwijs

Binnen onze Stichting kennen we geen eigen wachtgelden. Alle uitkeringen zijn akkoord gegeven door het Participatiefonds.

8. Huisvesting

8.1 Belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. de huisvesting

Ten aanzien van huisvesting is er in 2018 het nodige gebeurd bij Het Palet. Hier is een groot deel van de puien vervangen, er zijn meer ventilatiemogelijkheden gecreëerd en dubbele beglazing geplaatst. De aanpassing m.b.t. het binnenklimaat zijn aangehouden en zullen in 2019 hun beslag krijgen.

Voor 't Twiespan is er vanuit het jaarprogramma huisvesting van de gemeente Emmen budget toegekend voor de permanente uitbreiding van de school met 200m². Wij zijn hier gestart met planvorming, vergunningsaanvraag en de aanbesteding van de werkzaamheden. Helaas is het toegekende budget te laag om van te bouwen en zijn we genoodzaakt bij de gemeente aanvullend budget aan te vragen. Eind 2018 is aanvullend budget toegekend, de herstart voor de uitbreiding is inmiddels opgepakt.

Duurzaamheid staat op de agenda binnen viviani. Inmiddels hebben we in veel scholen LED verlichting, op een aantal scholen zonnepanelen, in alle lokalen dubbele beglazing en zuinige cv ketels. Op Stichtingsniveau is dus al veel gebeurd, maar er is nog veel te doen.

8.2 Verwachte toekomstige ontwikkelingen huisvesting

In 2019 zal de uitbreiding van 't Twiespan zijn beslag krijgen. Zo spoedig mogelijk zullen deze werkzaamheden starten.

Vanuit onze wetgever worden de eisen aan de gebouwen steeds strenger op het gebied van veiligheid, binnenklimaat en energieverbruik. Viviani is bezig om alle gebouwen aan de laatste eisen te laten voldoen. Ook op het gebied van duurzaamheid worden de nodige stappen gezet. Dat kan niet bij alle gebouwen tegelijk. Vanuit het klimaatakkoord zijn er een aantal maatregelen die ook Viviani treffen. Te denken valt aan het aanpassen van de energiebelasting in 2019. Vanuit het activiteiten besluit dienen er besparende maatregelen getroffen te worden indien het energieverbruik boven bepaalde normen komt. Naar verwachting in 2030 zullen ook bestaande gebouwen energielabel A dienen te hebben. Naar het laat aanzien wordt in de wet renovatie opgenomen als voorziening en het investeringsverbod voor besturen versoepeld.

9. Samenwerkingsverbanden en verbonden partijen

9.1 Vermelding van de samenwerkingsverbanden

Naam:	SWV 2202-PO
Juridische vorm 2018:	Stichting
Statutaire zetel:	Emmen
Code activiteiten:	4 Overige

10. Financiën

10.1 Financiële positie en ontwikkeling van balansposten

Waar in 2017 nog een negatief resultaat werd behaald van € 854.670 is dit omgebogen naar een positief resultaat van € 298.057. Het eigen vermogen is daardoor toegenomen.

De financiële kengetallen per balansdatum zijn gefluctueerd, wanneer we kijken naar voorgaand jaar. De kengetallen worden in de jaarrekening toegelicht.

De vorderingen op de balans zijn gedaald met 366.921. Dit heeft grotendeels te maken met de vorderingen op de gemeente Emmen in het kader van de zgn. huisvestingsprojecten. De liquide middelen zijn gedaald met € 193.448. Er is meer geld uitgegeven dan dat er is binnen gekomen.

Het eigen vermogen is toegenomen met € 298.057, omdat het resultaat in 2018 positief heeft uitgepakt. De kortlopende schulden zijn gedaald met € 852.474, dit bedrag is grotendeels te wijten aan de terugvordering van het Ministerie inzake de zgn. samenvoegingsgelden.

10.2 Toelichting op het resultaat

Het resultaat was in 2018 € 298.057. In de begroting van 2018 werd met een tekort rekening gehouden van € 272.654. Een positief verschil van € 570.711.

	Begroting	Werkelijk	Afwijking
BOEKJAAR 2010	€ -318.505	€ 177.161	€ 495.666
BOEKJAAR 2011	€ -31.149	€ -101.046	€ -69.897
BOEKJAAR 2012	€ -16.993	€ -239.936	€ -222.943
BOEKJAAR 2013	€ -295.788	€ 284.163	€ 579.951
BOEKJAAR 2014	€ -132.937	€ -191.934	€ -58.997
BOEKJAAR 2015	€ -507.867	€ -153.514	€ 354.353
BOEKJAAR 2016	€ -143.602	€ 700.383	€ 843.985
BOEKJAAR 2017	€ -184.873	€ -854.670	€ -669.797
BOEKJAAR 2018	€ -272.655	€ 298.057	€ 570.712

Wanneer we kijken vanaf 2010 tot en met 2018 zien we een totaal cumulatief resultaat van € 81.336 negatief.

SCHOOLRESERVE OPGEBOUWD VANAF 01-01-2018						
		BEGROTING 2018	UITGAVEN	VOORLOPIG RESULTAAT 2018	PERCENTAGE UITGEGEVEN VAN BEGROTING	
03RZ	Bron	€ 98.021,00	€ 96.174,00	€ 1.847,00	98%	
04LL	Twiespan	€ 74.600,00	€ 60.614,00	€ 13.986,00	81%	
04RO	Praom	€ 28.382,00	€ 21.918,00	€ 6.464,00	77%	
04WD	Willem Alexander	€ 31.656,00	€ 24.244,00	€ 7.412,00	77%	
04XB	Bentetop	€ 43.405,00	€ 35.408,00	€ 7.997,00	82%	
05KX	Zwaluw	€ 23.942,00	€ 28.621,00	€ -4.679,00	120%	
06KW	Het Anker	€ 65.931,00	€ 52.144,00	€ 13.787,00	79%	
07NY	Groen van Prinsterer	€ 71.580,00	€ 66.114,00	€ 5.466,00	92%	
07OY	Oliebron	€ 77.680,00	€ 68.504,00	€ 9.176,00	88%	
11CZ	Palet	€ 56.577,00	€ 45.549,00	€ 11.028,00	81%	
11XJ	Triangel	€ 32.257,00	€ 27.182,00	€ 5.075,00	84%	
11XM	Brug	€ 69.069,00	€ 53.045,00	€ 16.024,00	77%	
12GT	Braakhekke	€ 28.592,00	€ 27.294,00	€ 1.298,00	95%	
12GW	Kap	€ 43.379,00	€ 39.207,00	€ 4.172,00	90%	
30AF	Talent	€ 37.591,00	€ 33.019,00	€ 4.572,00	88%	
VOORLOPIGE TOTALEN		€ 782.662,00	€ 679.037,00	€ 103.625,00	87%	

Baten

In de begroting is opgenomen onder 3.1 en 3.2 een totaalbedrag van € 12.520.705. In werkelijkheid is er binnen gekomen een bedrag van € 13.559.164. Een verschil van € 1.038.459.

In de lumpsum personeel is meer binnengekomen, namelijk € 408.413. Grotendeels is dit te verklaren door de verhoging van salarissen OP'ers conform CAO, verder volgt vanuit het Ministerie nadat een schooljaar voorbij is nog een bijstelling van de bekostiging.

In de P&A vergoeding is een bedrag begroot van € 1.280.946. In werkelijkheid kwam er binnen een bedrag van € 1.645.432, een verschil van € 364.486. Dit heeft voor een deel te maken met het bedrag werkdruggelden € 155,55 per leerling (gebaseerd op 1978 leerlingen, datum 1-10-2017), verder volgt vanuit het Ministerie nadat een schooljaar voorbij is nog een bijstelling van de bekostiging.

Vanuit het samenwerkingsverband is er € 91.223 minder binnen gekomen, begroot was een bedrag van € 733.503. In totaal is binnengekomen een bedrag van 642.280 (exclusief de afrekening van 2017 van € 28.316).

Aan overige baten is begroot een bedrag van € 183.130. In werkelijkheid is er binnengekomen een bedrag van € 270.404, een positief verschil van € 87.274. Dit heeft grotendeels te maken met cultuurinkomsten van Compenta en het uitlenen van personeel via Slim.

Lasten

In de begroting is opgenomen aan personele lasten een bedrag van € 10.450.062. In werkelijkheid is er uitgegeven aan personeel een bedrag van € 11.305.710. Een verschil van € 855.648. Dit heeft te maken met onder andere de inzet van extern en payroll personeel. Verder is er een salarisverhoging geweest conform CAO.

Huisvestingslasten

Op onderhoud is begroot een bedrag van € 285.000, terwijl er een bedrag is uitgegeven van € 197.658. Het noodzakelijke op onderhoud is uitgegeven, dit betekent een besparing in 2018 van € 87.342.

Overige lasten

We zien dat er aan overige leermiddelen en aan overige minder is uitgegeven, begroot was € 1.179.451, in werkelijkheid was dit € 1.043.343, een besparing van € 136.108 (we zien dit bedrag grotendeels terug in de reserve die daardoor is gecreëerd door de scholen).

10.3 Toelichting op investeringen

In 2018 is voor een totaalbedrag geïnvesteerd van € 422.189. Dit bedrag is opgebouwd uit een deel gebouwen € 115.099, een deel inventaris en apparatuur € 291.090 en een deel overige materiële vaste activa € 16.000. De toelichtingen van de investeringen is te vinden in hoofdstuk 8.

Door scholen is voor een bedrag van € 94.391 geïnvesteerd in ICT.

Binnen Viviani geldt in principe de regel afgeschreven is afgeschreven. Wanneer een device is aangeschaft en de 4 afschrijvingsjaren zijn voorbij, dan zou de device vervangen moeten worden. Dit is financieel niet mogelijk, de bijdrage vanuit het Ministerie in materiële instandhouding is ontoereikend. Viviani neemt toekomstige investeringen op in de meerjarenbegroting. Jaarlijks wordt bekeken of de geplande investeringen moeten worden bijgesteld.

10.4 Toelichting op kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgende de indirecte methode. Hierbij wordt het resultaat over het boekjaar als startpunt gehanteerd, € 293.191 (financiële baten en lasten worden achterwege gelaten).

De operationele kasstroom wordt vervolgens gecorrigeerd voor componenten in het resultaat die geen kasstromen zijn, zoals mutaties voorzieningen en voor componenten die betrekking hebben op investeringen (afschrijvingen).

De kasstroom eindigt met een negatieve mutatie in liquide middelen van € 193.449 met daarna de eindstand van de liquide middelen € 2.042.466.

10.5 Treasurybeleid

Het treasurybeleid van Viviani is vastgesteld binnen de kaders van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016. Het treasurybeleid is overeenkomstig deze regeling dienstbaar aan het realiseren van de publieke doelstellingen, en is daartoe op transparante wijze gericht op financiële continuïteit.

In het Treasurystatuut wordt het treasurybeleid uiteengezet evenals een beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur inzake het treasurybeleid.

De niet voor lopende betalingen benodigde (liquide) middelen zijn geplaatst op reguliere spaarrekeningen.

Deze middelen zijn elk moment opeisbaar. Naast het aanhouden van een spaarrekening worden er geen gelden beleend en/of belegd. Per 31 december 2018 is de stand van de liquide middelen € 2.042.466 (eind 2017 € 2.235.914).

10.6 Verantwoording prestatiebox

Binnen Viviani is de prestatiebox in 2018 als volgt ingezet:

OPBRENGST GERICHT WERKEN, KWALITEITSZORG EN PROFESSIONALISERING	€	126.421
KWALITEITSZORG	€	41.750
KWADRAAT ONDERWIJS	€	141.249
KWALITEITSZORG BUSINESSPOINT C007	€	21.147
CULTUURCOMPONENT SCHOLEN	€	10.094
TOTAAL	€	340.661

10.7 Verantwoording werkdrukverlagingsgelden

Op de 3 volgende pagina's wordt per school weergegeven hoe de werkdrukverlagingsgelden zijn ingezet.

VERANTWOORDING WERKDrukVERLAGINGSgELDEN

	1. Welk proces is gevolgd om te komen tot een beslissing over de besteding van de werkdrukmiddelen?
	2. Waar zijn de werkdrukmiddelen voor ingezet?
	3. Zijn er ook niet-financiële maatregelen genomen om werkdruk te verminderen? En zo ja, welke maatregelen zijn dit?
03RZ	Bron
	Overleg met team geweest.
	Informatie en wensen team verwerkt in een plan, extra inzet onderwijsondersteuning in grote groep 3.
	Voorstel goedgekeurd door MR.
	Eind november 2018 in- en uitgevoerd. (kon niet eerder vanwege de financiële situatie binnen de stichting)
04LL	Twiespan
1	Dit is een teambreed proces geweest en besproken. Er waren verschillende ideeën zoals: de onderwijsassistenten een 1/2 uur uitbreiding geven per week zodat zij na schooltijd nog even een kort overleg kunnen hebben met een leerkracht of anders elke week een dagdeel een hopper inzetten, een collega of een pooler, die dan de groep neemt zodat die leerkracht dan extra ruimte krijgt voor zaken die hij / zij relevant vindt om uit te voeren zo nu en dan bij elkaar kijken in de klas, een collega is dan de hopper, gewoon klasse consultatie. Toen bleek dat dit allemaal niet mogelijk was, de werkdrukverminderingen zijn bij de formatie gevoegd zodat er 8 groepen geformeerd konden worden, was men ook tevreden.
2	Voor de formatie zodat wij 8 groepen konden formeren. Er was nog wel een buffer van 5%.
3	Ja wij hebben in elk blok (= een periode tussen de vakanties) de mogelijkheid gecreëerd dat de lln 1 dagdeel geen les hebben en vrij zijn. De teamleden die dan werken vullen dit in met zaken die zij wenselijk achten. Als er een nascholing is voor de teamleden geven wij de kinderen vrij om 14.00 uur, de scholing start dan om 14.30 uur. Dit wordt als prettig ervaren, je hoeft niet een gehele middag aan de studie, bent toch al op school. Wij doen dit bv. 3 x op jaarbasis en dan op verschillende middagen, rekening houdend met de werkdagen. Verder is er in de onderbouwgroepen de afspraak dat de OA en / of de stagiaire met de andere leerkracht van groep 1 en 2 mee naar buiten gaat. De leerkracht van die groep heeft dan tijd voor administratie zaken. Dit wordt naar behoefte uitgevoerd.
04RO	Praom
1	Gesprek in het team en besproken in MR.
2	Gebruikt om de groepsindeling te kunnen behouden. Geld ingezet voor groepsleerkrachten
3	Nee
04WD	Willem Alexander (format gebruikt)
1	Verwachtingen met betrekking tot de vermindering werkdruk
	Op onze school wordt gewerkt in combinatiegroepen van 2 of 3 jaarklassen. Door de inzet van een onderwijsassistent zal de werkdruk bij de groepsleerkrachten behoorlijk
2	Toezicht P-MR op inzet en besteding extra werkdrukmiddelen en het gevolgde (besluitvormings)proces
2	Op de cbs Willem-Alexander (04WD) is het gesprek gevoerd over de knelpunten die werknemers ervaren en de oplossingen die zij hiervoor voorzien en bepalen. Dit gesprek vond plaats in het gehele team van leraren en de schoolleider. In het gesprek over de aanpak van de werkdruk is besproken welke maatregelen er in de school genomen kunnen worden om de werkdruk te verminderen. Op basis van dit gesprek is door de schoolleider een bestedingsplan opgesteld voor de inzet van de extra werkdrukmiddelen in 2018/2019. Dit bestedingsplan is ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de P-MR. De P-MR van de school zal na afloop van het schooljaar door de schoolleider/het schoolbestuur geïnformeerd worden over de besteding van de extra werkdrukmiddelen in het voorgaande schooljaar. Over de eventuele niet-bestede middelen worden door de schoolleider/het schoolbestuur in samenspraak met het team en de P-MR nadere bestedingsafspraken gemaakt conform de doelen en verwachtingen van het bestedingsplan.
3	Nee
04XB	Bentetop
1, 2, 3	In mei 2018 is het agendapunt werkdruk geagendeerd in een vergadering die voor iedereen verplicht was. Alle collega's waren hierbij aanwezig. Er is in groepjes gesproken over de volgende vragen: Werkdrukverlaging: Wat veroorzaakt werkdruk? Wat kun je zelf doen? Wat kunnen we als school doen? We hebben bij het laatste punt gesproken over de mogelijkheid van de inzet van een onderwijsassistent, de inzet van vakleerkrachten (voor gym of muziek) Uiteindelijk hebben we met elkaar vastgesteld dat de administratie en de voorbereiding voor je lessen de meeste werkdruk geeft. Daar wilden we graag een oplossing voor. Daarom is er de keuze gemaakt dat er op de woensdagen een extra leerkracht is die de groep volgens rooster een halve dag overneemt. Leerkrachten kunnen zelf intekenen wanneer ze tijd willen hebben voor hun werkzaamheden.

05KX	Zwaluw
	Overleg met team geweest.
	Mogelijkheden en wensen met elkaar afgestemd.
	Voorstel om extra in te zetten in de middenbouw (nieuwe situatie, ging van gr 3-4 naar gr 3-4-5) verwerkt in het formatieplan.
	Voorstel goedgekeurd door de MR
	Vanaf de zomervakantie 2018 is er een dagdeel een extra leerkracht in deze groep.
06KW	Het Anker
1	Proces: inventariseren van de werkdruk en aangeven wat verlichting zou geven: gesprekken kunnen voeren onder schooltijd met de IB er en af en toe een extra ambulante dag om administratie bij te werken. Af en toe extra handen in de klas.
2	De werkdruk gelden zijn voor de bovengenoemde zaken ingezet. Wij hebben elke week iemand boven de normale formatie ingezet van het geld om één van de taken uit te kunnen voeren
3	Aanscherpen van de pauze tijd voor leerkrachten. Herbezinning op de taken: wat is er nu echt nodig om te doen en hoe ingewikkeld moet het zijn?
07NY	Groen van Prinsterer
1, 2, 3	Nadat bekend werd wat voor de Groen van Prinsterer de precieze formatie/in te zetten budget, ging inhouden hebben we in een teamvergadering nagedacht over de inzet van de beschikbare gelden. Besloten is dat de gelden ingezet worden in de groepen. De leerkracht van de groep is een dagdeel (ong 1 keer per 14 dagen) buiten de groep en is dan bezig met leerlingengesprekken, invullen van groepsplannen, oudergesprekken enz. Op de momenten dat de leerkracht uit de groep is wordt hij/zij vervangen door een leerkracht (uit de pool) deze leerkracht wordt "betaald" uit de beschikbare gelden. Dit voorstel is besproken met de medezeggenschapsraad van de Groen van Prinsterer. Deze heeft het voorstel goedgekeurd.
07OY	Oliebron
1	Op De Oliebron is het gesprek met het hele team gevoerd over de knelpunten die worden ervaren en de oplossingen die zij hiervoor voorzien en bepalen. Uit de 3 overgebleven opties is door teamleden gekozen voor de inzet van een groepsleerkracht en onderwijsassistent. Het bestedingsplan werd in mei 2018 ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de P-MR.
2	In iedere groep neemt een groepsleerkracht elke week een groep een dag over. Dat betekent dat een groepsleerkracht 6 a 7 keer in het schooljaar 2018-19 die dag kan besteden aan administratieve en voorbereidende taken. Op de compensatiedagen van de kinderen van de groepen 1 t/m 4 gebruiken de groepsleerkrachten deze uren ook voor administratie en voorbereiding. Daarnaast is er de inzet van een onderwijsassistent in de ochtenduren voor ondersteuning in de groepen.
3	Hier betrof het een inventarisatie. Daar geen besluiten over genomen
11CZ	Palet
1	Dialogo in het team opgestart op 03-04-2018 en besproken in MR ,vanuit personeelsgeleding aangedragen.
2	Gebruikt om de groepsindeling zoveel als mogelijk te kunnen behouden, waarbij zo min mogelijk werken in gecombineerde groepen het streven is. Kortom inzet van het geld voornamelijk voor groepsleerkrachten.
3	Kortom inzet van het geld voornamelijk voor groepsleerkrachten.
11XJ	Triangel
1, 2, 3	Op de Brug zijn de werkdruk gelden in gezet om groep 6 te splitsen. Op de Triangel hebben we het budget ingezet om een dag vaker met vier groepen te werken in plaats van met drie. Op beide scholen zijn we dit schooljaar gestart met het voeren van zogenaamde ' bordsessies' . Een variant op de werkwijze van stichting Leerkracht. We maken geen agenda, geen notulen en vergaderen stand gedurende 15 minuten (we gebruiken echt de stopwatch daarbij zodat we niet uitlopen). Op het bord staan de besprekpunten en welke acties daaruit voortvloeien. Daar maken we een foto van en die zetten we in de app zodat iedereen weet wat er besproken is. Bij de evaluatie eind november ervaart men dit aks heel plezierig en willen ze het graag houden.
11XM	Brug
1, 2, 3	Op de Brug zijn de werkdruk gelden in gezet om groep 6 te splitsen. Op de Triangel hebben we het budget ingezet om een dag vaker met vier groepen te werken in plaats van met drie. Op beide scholen zijn we dit schooljaar gestart met het voeren van zogenaamde ' bordsessies' . Een variant op de werkwijze van stichting Leerkracht. We maken geen agenda, geen notulen en vergaderen stand gedurende 15 minuten (we gebruiken echt de stopwatch daarbij zodat we niet uitlopen). Op het bord staan de besprekpunten en welke acties daaruit voortvloeien. Daar maken we een foto van en die zetten we in de app zodat iedereen weet wat er besproken is. Bij de evaluatie eind november ervaart men dit aks heel plezierig en willen ze het graag houden.

12GT	Braakhekke
1, 2, 3	Tijdens meerdere teambijeenkomsten kwam naar voren dat de leerkrachten van CBS Braakhekke graag meer tijd wilden hebben om goede verslaglegging (OPP's, handelingsplannen) te kunnen doen, om gesprekken te kunnen voeren met leerlingen (kindgesprekken) en om zich meer te kunnen verdiepen in doorgaande leerlijnen van o.a. taal, rekenen en (technisch) lezen. N.a.v. deze uitkomsten hebben de directeur en IB-er een aantal opties besproken voor de inzet van de werkdrukmiddelen. Een aantal ideeën is vervolgens besproken met individuele teamleden en vervolgens in het hele team. Uitkomst is – na overleg met de beleidsmedewerker Personeel & Onderwijs van Viviani- dat de werkdrukmiddelen ingezet worden door twee collega's (de intern begeleider en een parttime leerkracht) een (kleine) uitbreiding van uren te geven: beiden krijgen een uitbreiding van 0,1 FTE. Zij zullen deze uren gebruiken om de andere collega's te ondersteunen tijdens schooltijd, zodat er dus 2 leerkrachten beschikbaar zijn voor één groep. De groepsleerkracht kan dan gedurende die tijd werken aan verslaglegging, evaluatie of aan het opstellen van handelingsplannen. Ook is het mogelijk om kindgesprekken te voeren en leerpleinen voor te bereiden (waarvoor verdieping in doorgaande leerlijnen noodzakelijk is). Deze extra mogelijkheden leiden tot verminderde werkdruk, constateren de leerkrachten. Al deze werkzaamheden leiden tot (nog) optimaler onderwijs aan de leerlingen van CBS Braakhekke. Het bestedingsplan is voorgelegd aan de personeelsgeleding van de MR en is goedgekeurd. Afgesproken is dat er regelmatig (maandelijks) een tussentijdse evaluatie plaatsvindt en -dat indien nodig- er aan het eind van het schooljaar een heroverweging zal plaatsvinden van de besteding van werkdrukmiddelen
12GW	Kap
1	Gesprek besproken in team en MR.
2	Geld gebruikt om de groepen te splitsen met een leerkracht.
3	Gekeken naar plannen en de effectiviteit hier van
30AF	Talent
1	
2	
3	

10.8 Interne beheersing

De interne beheersing van de processen was in 2018 niet op het gewenste niveau.

Tussen de Raad van Toezicht, het bestuur en de directie zijn duidelijke afspraken gemaakt over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle partijen, de autorisatie van verplichtingen en de controle van processen. Dit ligt vast in de statuten, een reglement, functieomschrijvingen en diverse procedures en protocollen. Vanaf januari 2010 ondersteunt Akorda de bedrijfsvoering en houdt toezicht op de naleving van de gemaakte afspraken. is De externe accountant controleert vervolgens de administratie van Akorda.

10.9 Risico's en toekomst

1. Wat zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden?

a. Leerlingaantallen

Viviani staat de komende jaren voor de belangrijke opgave om te gaan met de krimp van de bevolking. De teruglopende aanwas van kinderen in het verzorgingsgebied betekent fors minder leerlingen. Onderstaande tabel laat de leerlingaantallen per school en van Viviani in totaal zien vanaf 1 oktober 2017 tot 2027. De officiële prognose van Pronexus, zoals deze op de Vivianimiddag van 10 oktober 2018 is gepresenteerd, is op basis van de meest recente schatting van de leerlingaantallen door de schooldirecteuren verder aangescherpt. We zien een gemiddelde daling van 3% per jaar, oplopend naar ruim 15% in 5 jaar. In werkelijke aantallen is dit een daling van ruim 300 leerlingen.

Leerlingen Viviani	totaal op 1-10-2017	totaal 1-10-2018	totaal 1-10-2019	totaal 1-10-2020	totaal 1-10-2021	totaal 1-10-2022	krimp 2017-2018	krimp 2018-2019	krimp 2019-2020	krimp 2020-2021	krimp 2021-2022	totaal	gemiddeld 2017-2022
Werkelijk 1-10-2017 en 2018 Prognose 1-10-2019, 2020, 2021, 2022													
03RZ De Bron	270	259	252	246	247	226	-4,1%	-2,7%	-2,4%	0,4%	-8,5%	-17,3%	-3,5%
04LL 't Twiespan	179	178	184	186	184	182	-0,6%	3,4%	1,1%	-1,1%	-1,1%	1,7%	0,3%
04RO De Praom	49	45	45	43	43	42	-8,2%	0,0%	-4,4%	0,0%	-2,3%	-14,9%	-3,0%
04WD Willem-Alexander	47	57	48	47	40	40	21,3%	-15,8%	-2,1%	-14,9%	0,0%	-11,5%	-2,3%
04XB De Bentetop	108	93	91	88	88	84	-13,9%	-2,2%	-3,3%	0,0%	-4,5%	-23,9%	-4,8%
05KX Zw aluw	35	41	41	34	37	36	17,1%	0,0%	-17,1%	8,8%	-2,7%	6,2%	1,2%
06KW Het Anker	235	226	222	206	185	185	-3,8%	-1,8%	-7,2%	-10,2%	0,0%	-23,0%	-4,6%
07NY Groen v P	179	160	160	158	160	159	-10,6%	0,0%	-1,3%	1,3%	-0,6%	-11,2%	-2,2%
07OY CB de Oliebron	210	205	198	192	188	186	-2,4%	-3,4%	-3,0%	-2,1%	-1,1%	-12,0%	-2,4%
11CZ Het Palet	160	157	156	155	152	151	-1,9%	-0,6%	-0,6%	-1,9%	-0,7%	-5,7%	-1,1%
11XJ De Triangel	62	56	55	52	42	34	-9,7%	-1,8%	-5,5%	-19,2%	-19,0%	-55,2%	-11,0%
11XM De Brug	203	195	180	166	146	132	-3,9%	-7,7%	-7,8%	-12,0%	-9,6%	-41,0%	-8,2%
12GT Braakhekke	49	41	45	43	41	37	-16,3%	9,8%	-4,4%	-4,7%	-9,8%	-25,4%	-5,1%
12GW De Kap	104	103	99	95	95	95	-1,0%	-3,9%	-4,0%	0,0%	0,0%	-8,9%	-1,8%
30AF Het Talent	88	98	101	102	98	100	11,4%	3,1%	1,0%	-3,9%	2,0%	13,5%	2,7%
Totaal Viviani	1978	1914	1877	1813	1746	1689	-3,2%	-1,9%	-3,4%	-3,7%	-3,3%	-15,5%	-3,1%

Deze krimp is een bedreiging voor zowel de kwaliteit van het onderwijs als de werkgelegenheid bij de stichting. **Het bestrijden of ombuigen van de effecten van krimp is daarmee hét speerpunt van het strategisch beleid. Het gaat er om deze bedreigingen het hoofd te bieden, of beter nog: ze om te zetten in kansen.**

b. Personele conflicten

Deze doen zich immer onverwacht voor en kunnen leiden tot niet geplande hoge kosten voor transitie-sommen en rechtsbijstand ondersteuning. In de afgelopen jaren zijn daar ook enkele voorbeelden van geweest binnen Viviani. In 2018 zijn er geen gelden besteed aan de afwikkeling van dergelijke trajecten.

c. Uitval van personeel waar op korte termijn geen vervanging voor inzetbaar is

In voorkomende gevallen zijn in 2017 b.v. interim-directeuren aangetrokken. De kosten hiervan liepen door tot augustus 2018. De tarieven voor deze vervangers liggen beduidend hoger dan de vergoeding die het onderwijs voor personeel krijgt. Daarbij komt 21% BTW wat de totale kosten verder sterk verhoogd.

In 2018 is het beleid naar verdere professionalisering van het directieteam doorgezet. Doel hierbij is het eigenaarschap en de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor Viviani als geheel te ontwikkelen bij de directeuren. In dit kader zijn de 4 directievacatures die door de interim-directeuren werden vervuld per 1 augustus beëindigd. De vacatures zijn door een interne invulling met de bestaande directies en een kleine uitbreiding met nieuwe intern opgeleide directeuren vervuld.

d. Uitval van personeel waardoor de continuïteit van het onderwijs bedreigd wordt en daarmee de kwaliteit

Door het steeds meer ontbreken van inzetbare vervangers bij verlof en/of verzuim neemt het vervangingsprobleem in omvang toe met financiële- en kwalitatieve risico's. Omdat dit een landelijk probleem is en ook in onze regio Emmen speelt zijn er vooralsnog geen adequate oplossingen voorhanden. Dit leidt tot 'houtje-touwtje-management', waarbij op een zo haalbaar mogelijke manier intern binnen de school de vervanging wordt opgelost. Helaas zijn de neveneffecten groot: de werkdruk voor de overblijvende personeelsleden neemt toe, de kans op uitval neemt toe, de ontevredenheid bij ouders neemt toe en de kwaliteit van het onderwijs staat onder toenemende druk.

e. Verzuim

Binnen Viviani is het verzuim hoger dan het landelijk gemiddelde. Dit is door discontinuïteit in de groepen nadelig voor de kwaliteit van het onderwijs en kost Viviani extra veel geld in de malusberekening. In 2018 is er besloten met het bedrijf 'Falke en Verbaan' in zee te gaan om het verzuim onder het landelijk gemiddelde te krijgen.

f. Kwaliteit van onderwijs

Het kan voorkomen dat een school door de onderwijsinspectie als onvoldoende (voorheen zwak of zeer zwak) wordt beoordeeld. Een dergelijk oordeel leidt tot grote en langdurige imagoschade. Deze schade vertaalt zich langjarig door sterk afnemende leerlingaantallen. In 2018 zijn er binnen Viviani geen scholen door de onderwijsinspectie bezocht. Uit de interne kwaliteitszorg blijkt dat de eindopbrengsten binnen Viviani op veel scholen onder druk staan en er 4 scholen onvoldoende scoorden. Dit is een grote risicofactor bij de beoordeling van de onderwijsinspectie van de kwaliteit van het onderwijs en daarmee een groot risico voor imagoschade en als gevolg daarvan dalende leerlingaantallen.

g. Groepsgrootte

Op onze scholen zal krimp steeds vaker dwingen tot het samenvoegen van jaargroepen. Ook dat doet een aanslag op de tijd die een leerkracht aan individuele kinderen kan besteden. In 2018 kende Viviani 92 groepen verdeeld over de 15 scholen. De gemiddelde groepsgrootte is landelijk 23. Binnen Viviani is er een grote spreiding: Tussen de 14 en 33 leerlingen per groep. Er zijn 11 van de 15 scholen die met minder dan 23 leerlingen per groep werken. Scholen met ongeveer 40 leerlingen zullen om financiële redenen naar twee jaargroepen per school gaan. Een onderwijskundig en pedagogisch/didactisch onwenselijke situatie en voor leerkrachten soms onwerkbaar. In die gevallen zal fusie van scholen (binnen- of buiten Viviani) op korte termijn moeten worden verkend. Voor de Braakhekke (41 leerlingen) is het fusieproces gaande. Voor de Praom (45 leerlingen) is er een verkenning gaande.

h. Passend Onderwijs

Voor ieder kind willen we passend onderwijs, maar dit is in onze context niet altijd realistisch. Minder middelen betekent dat we ook daarin moeten inleveren. In 2018 zijn de middelen die Viviani van het SWV Passend Onderwijs heeft ontvangen t.o.v. 2017 sterk gedaald en ook voor 2019 is er een verdere stevige daling in de begroting te zien. De personele lasten voor expertise zijn nog niet in verhouding afgebouwd, waardoor er minder geld beschikbaar is voor de individuele arrangementen van kinderen.

i. Structurele tekorten in de Rijksvergoeding voor materiele instandhouding

Hierdoor wordt het financieel steeds moeilijker de door PCBO gewenste kwaliteit van de huisvesting op orde te houden. In 2017/18 lopen de uitgaven voor huisvesting parallel aan de inkomsten. Echter, de staat van een aantal schoolgebouwen eist meer onderhoud dan er geld beschikbaar is. Daarenboven is er sprake van leegstand van 15% leegstand waar geen vergoeding voor bestaat, maar wel de instandhoudingskosten voor doorlopen.

2. **Wat is de bijbehorende risicobereidheid?**

De risicobereidheid op externe factoren is door Viviani niet of nauwelijks te beïnvloeden. De grootste van deze risico's liggen op personeelsgebied. De langjarige prognoses voorspellen structurele daling van 3% per jaar van het aantal leerlingen waardoor de continuïteit van Viviani op de lange termijn wordt bedreigd.

De interne factoren die Viviani wél kan beïnvloeden, m.n. de onderwijskwaliteit en aantrekkelijkheid voor ouders/kinderen, heeft Viviani in het nieuwe strategische beleidsplan 2019 – 2023 in beeld gebracht. Door actief in te zetten op de daar genoemde ambities worden de financiële risico's verder ingeperkt.

3. **Toekomst: welke maatregelen zijn er getroffen om de risico's te beheersen?**

De volgende maatregelen sluiten aan bij de opsomming onder vraag 1:

a. **Leerlingaantallen**

Het bestrijden van de structurele leerlingendaling is erg lastig, aangezien de bevolkingsomvang in de regio afneemt. Het vergroten van het marktaandeel zal hoogstens leiden tot een verminderde krimp. Daarom zijn maatregelen die positief uitpakken voor de werkgelegenheid en de voorwaarden voorgoed onderwijs verbeteren door b.v. maximale combinatiegroepen van 2 groepen aan de orde. Hierbij zetten we in op fusie van scholen indien de school krimpt naar 2 groepen (bij ongeveer 40 leerlingen wordt dit onontkoombaar) en verdere verkenning van fusie op stichtingsniveau.

b. **Personele conflicten**

Om personele conflicten in een zo vroeg mogelijk stadium te voorkomen, c.q. op te lossen hanteren de schooldirecteuren een gesprekkencyclus met ieder personeelslid. Tevens worden er klassenbezoeken door de directeuren afgelegd om een scherp beeld te hebben van het functioneren van de leerkrachten. Door vroege signalering kunnen we preventief werken en indien nodig interveniëren. Dit systeem van een gesprekkencyclus gecombineerd met schoolbezoeken hanteert Viviani ook voor de schooldirecteuren waar de bestuurder direct leiding aangeeft. Tenslotte worden ook de stafmedewerkers op deze wijze door de bestuurder gemonitord.

c. **Uitval van personeel waar op korte termijn geen vervanging voor inzetbaar is**

In 2018 is besloten slechts in het uiterste geval gebruik te maken van interim-personeel. In principe worden vacatures intern vervuld, of als er ruimte ontstaat voor personele groei door aanstelling van een externe in een – vooralsnog – tijdelijke betrekking.

d. **Uitval van personeel waardoor de continuïteit van het onderwijs bedreigd wordt en daarmee de kwaliteit**

Op schoolniveau worden plannen bedacht om de vervanging bij verzuim/verlof te regelen in situaties dat er geen externe vervanging beschikbaar is. Dit zijn school specifieke plannen waarbij gebruik gemaakt wordt van de lokale mogelijkheden.

Bovenschools wordt er gewerkt met een vervangingspool die alleen ingezet mag worden voor declarabele vervanging vanuit het Participatiefonds.

e. **Verzuim**

In 2018 is besloten verzuimpreventiebeleid te gaan ontwikkelen. In dit kader wordt in 2019 het bedrijf 'Falke en Verbaan' ingezet om de directeuren en alle personeelsleden middels enkele workshops te trainen in een culturomslag in de visie op verzuim: verzuim is een keuze. Het streefdoel is het gestaag groeiende verzuimpercentage van 8,5% onder het landelijk gemiddelde te brengen van 6%.

f. **Kwaliteit van onderwijs**

Professionalisering van leerkrachten en directies moet ertoe leiden dat er voldoende eindopbrengsten behaald worden door alle scholen. De manier waarop en mate waarin is in sterke mate schoolgebonden. In principe ligt het eigenaarschap hiervan bij de leerkrachten en de directies. In die gevallen dat er sprake is van risicovolle opbrengsten zal de bestuurder in de gesprekkencyclus met de directeur hier aanvullende maatregelen kunnen nemen.

g. Groepsgrootte

De gemiddelde groepsgrootte binnen Viviani kent een zeer grote spreiding. Door de totale procentuele uitgaven aan personeel door Viviani iets te laten dalen (van 80,5% in 3 jaar naar 79,5%) ontstaat er enige druk om de groepsgrootte iets naar boven aan te passen. Daarnaast wordt er geen geld (meer) bovenscholings beschikbaar gesteld om extra groepen op scholen te formeren, behoudens langlopende bestaande afspraken. Indien scholen dat willen moeten ze hun eigen budget daarvoor aanwenden.

h. Passend onderwijs

De forse krimp van de baten in de afgelopen 2 jaar moet leiden tot bezuiniging op het personeel dat direct bij de ondersteuning van Passend Onderwijs werkzaam is en uit dit budget betaald wordt. In 2019 zal daar een begin mee worden gemaakt door met de medewerkers in gesprek te gaan over vrijwillige urenvermindering gekoppeld aan een eenmalige premie.

i. Structurele tekorten in de Rijksvergoeding voor materiele instandhouding

Op de vergoedingen heeft Viviani geen invloed. Op de leegstand wel. Door schoolgebouwen af te stoten in fusies kan de leegstand bestreden worden. In 2019 zal actief worden voortgegaan met fusietrajecten.

4. Wat is de verwachte impact op de resultaten en/of financiële positie?

De impact is afhankelijk van het scenario dat je kiest. Per genoemd risico en een negatief scenario (zeg 4 op een schaal van 0 tot 10) is dit een grove inschatting:

- a. Dalende inkomsten door leerlingdaling met 3% per jaar betekent in 2022 een daling van 300 leerlingen. Grof geschat is dit $300 \times \text{€ } 7150,-$ (baten per leerling in 2019) = € 2.145.000,-. Viviani zal de verplichtingen in 2022 dus met hetzelfde bedrag hebben moeten verminderen. Natuurlijk verloop door uitstroom van ouderen, vrijwillige urenvermindering of ontslag en interne vacature opvulling zijn de eerste maatregelen die Viviani in 2019 neemt. Op basis van het effect wordt in 2019 bezien of deze maatregelen voldoende zijn.
- b. Personele conflicten leiden b.v. bij onvrijwillig vertrek van een seniorleerkracht met een 20-jarig volledig dienstverband tot een kostenpost (transitievergoeding en rechtsbijstand) van ongeveer € 100.000,-. Conflicten kunnen daardoor snel erg kostbaar worden.
- c. Vervangingsproblematiek/verzuim: een scenario waarbij het verzuim langzaam door blijft stijgen naar 9 % betekent al snel een malus van € 300.000,-. Het verzuimpreventiebeleid in 2019 moet dit voorkomen.
- d. Een onvoldoende beoordeling door de inspectie van een school leidt tot een jarenlange structurele daling van de leeringaanmeldingen. De kosten hiervan kunnen snel enkele tonnen bedragen.

5. Welke risico's hebben afgelopen boekjaar een belangrijke impact gehad?

- a. Leerling daling van 64 leerlingen betekende een inkomstendaling.
- b. Daling bijdrage Passend onderwijs met gelijkblijvende personele lasten. Dit heeft de beschikbare bedragen voor de arrangementen voor kinderen gedrukt.
- c. Vervangingsproblematiek. Doordat er steeds vaker geen vervanger beschikbaar bleek te zijn bij verlof of verzuim van een personeelslid is er veel intern ad hoc geregeld om het onderwijs door te kunnen laten gaan (d.a. directeur voor de groep, IB-er voor de groep, groepen opsplitsen, LIO-er voor de groep, onderwijsassistent voor de groep). Dit heeft de continuïteit

van het onderwijs regelmatig onmogelijk gemaakt en daardoor de kwaliteit onder druk gezet.

- d. Foutieve inzet Pool. Door de personeelsleden in de vervangingspool ook op niet-declarabele vervanging in te zetten zijn er in 2018 forse financiële tekorten ontstaan die door ad hoc tussentijdse maatregelen moesten worden opgevangen. Dit is gelukt.

6. Zijn er verbeteringen in het systeem van risicomanagement aangebracht; zo ja, welke?

Op personeelsgebied is de vroegtijdige signalering van eventuele conflicten of disfunctioneren aangescherpt door de bestuurlijke gesprekkencyclus met directeuren en stafmedewerkers. Hierdoor kan eerder worden geïntervenieerd om oplopende problemen en daarmee financiële risico's te voorkomen.

Het kwaliteitssysteem is op orde. De monitoring van de onderwijsresultaten werkt. Nog niet in alle gevallen leiden de data tot analyses die de onderliggende problemen effectief bestrijden.

De directeuren werken zeer budgetbewust. Er zijn geen problemen met de financiële sturing.

Conclusie

Viviani wordt door de krimp met financiële risico's bedreigd. Daardoor staat de kwaliteit op het spel, neemt de werkgelegenheid af en wordt de continuïteit bedreigd.

Het opgestelde Strategische beleidsplan 2019 – 2023 biedt mogelijkheden om de ontwikkeling van Viviani positief te keren. Hierbij is het van groot belang dat de 'sense of urgency' bij alle betrokkenen groot is of zeer snel groot wordt. Pijnlijke en soms ingrijpende maatregelen zijn immers onontkoombaar.

11. Continuïteitsparagraaf

1 Inleiding

In de hiervoor gaande risicoparagraaf is uiteengezet wat de belangrijkste risico's zijn voor Viviani. Vervolgens is weergegeven wat het voorgenomen beleid is in de komende jaren om deze risico's te bestrijden en wat daarvoor de financiële implicaties zijn.

Hierna volgt de continuïteitsparagraaf van de risico's die aansluiten op het voorgaande hoofdstuk.

2. Algemeen

De organisatie Viviani loopt relatief veel risico's op het gebied van bijvoorbeeld leerlingenaantal.

In de jaarrekening zijn de kengetallen, balans en staat van baten en lasten opgenomen.

A1 Kengetallen

We zien dat het leerlingenaantal afneemt, de personele bezetting neemt iets af. Omdat het personeel binnen Viviani gemiddeld gezien ouder en ook duurder is, moet geanticipeerd worden op de toekomst. Vanaf 2022-2023 ontvangen schoolbesturen vanuit het Ministerie een bedrag per school en een bedrag per leerling. De bekostiging gebaseerd op een gemiddelde leeftijd wordt afgeschaffd. Op dit moment ontvangt Viviani € 259.000 extra o.b.v. de gemiddelde leeftijd, dit bedrag vervalt in 2022-2023, de gemiddelde leeftijd binnen Viviani is 2,6 leeftijdsjaren hoger dan gemiddeld. Viviani moet hierop anticiperen.

A2 Balans

Het vermogen moet stabiel blijven of stijgen, om te anticiperen op de toekomst. De financieringsstructuur is uitgesplitst weergegeven op de balans.

Het huisvestingsbeleid is grotendeels vastgelegd bij de gemeente Emmen. De reserve ieder jaar iets toenemen, omdat de begrotingen een positief resultaat laten zien.

De Stichting Viviani is financieel gezond, door voldoende financiële middelen kan ook in de toekomst blijvend kwalitatief en verantwoord onderwijs worden aangeboden.

A3 Staat van baten en lasten

Vanwege de krimp in leerlingenaantal zien we een daling in de rijksbijdragen. De personele lasten laten ook een daling zien. De begrotingen van Viviani zijn positief.

Omdat het natuurlijk verloop van medewerkers uit de pas loopt met de krimp van het aantal leerlingen, zal het natuurlijk verloop worden bevorderd, verder is het binnen Viviani mogelijk om minder te gaan werken

De schoolgebouwen die worden gebruikt door Viviani zijn eigendom van de gemeente Emmen. In 2019 wordt gestart met een permanente uitbreiding van 't Twiespan, deze wordt bekostigd vanuit het jaarprogramma voorzieningen huisvesting onderwijs 2019.

Continuïteitsparagraaf

A1 Kengetallen

31-12-	2018	2019 <i>prognose</i>	2020 <i>prognose</i>	2021 <i>prognose</i>
Personele bezetting in FTE				
- Bestuur / Management	11,0	10,5	10,2	9,8
- Onderwijzend personeel	122,4	117,0	113,1	109,0
- Ondersteunend personeel	18,2	17,4	16,8	16,2
Leerlingenaantallen	1.913	1.877	1.813	1.746

A2 Balans

31-12-	2018	2019 <i>prognose</i>	2020 <i>prognose</i>	2021 <i>prognose</i>
Vaste activa				
- Materiële vaste activa	2.404.481	2.788.000	3.191.767	3.489.947
Totaal vaste activa	2.404.481	2.788.000	3.191.767	3.489.947
- Vorderingen	662.760	662.760	662.760	662.760
- Liquide middelen	2.042.466	1.656.917	1.299.673	1.090.670
Plottende activa	2.705.225	2.319.677	1.962.433	1.753.430
Totaal activa	5.109.706	5.107.677	5.154.200	5.243.377
Eigen vermogen				
- Algemene reserve publiek	1.195.196	1.200.631	1.254.154	1.350.332
- Bestemmingsreserve publiek	1.699.613	1.699.613	1.699.613	1.699.613
- Bestemmingsreserve privaat	779.481	779.481	779.481	779.481
Totaal eigen vermogen	3.674.289	3.679.724	3.733.247	3.829.425
Voorzieningen	151.116	151.116	151.116	151.116
Kortlopende schulden	1.284.301	1.276.837	1.269.837	1.262.836
Totaal passiva	5.109.706	5.107.677	5.154.200	5.243.377

A2 Staat van baten en lasten

31-12-	2018	2019 <i>prognose</i>	2020 <i>prognose</i>	2021 <i>prognose</i>
- Rijksbijdrage	13.533.030	13.101.441	12.819.715	12.444.823
- Overige overheidsbijdragen/-subsidies	26.134			
- Overige baten	270.404	318.447	318.507	318.567
Totaal baten	13.829.568	13.419.888	13.138.222	12.763.390
- Personeelslasten	11.305.710	10.805.555	10.446.424	10.071.191
- Afschrijvingen	424.727	444.219	449.356	429.839
- Huisvestingslasten	762.597	866.424	898.641	895.446
- Overige lasten	1.043.343	1.305.255	1.297.278	1.277.736
Totaal lasten	13.536.377	13.421.453	13.091.699	12.674.212
Saldo baten en lasten	293.191	-1.565	46.523	89.178
Saldo financiële bedrijfsvoering	4.866	7.000	7.000	7.000
Totaal resultaat	298.057	5.435	53.523	96.178
Hierin begrepen incidentele baten/lasten	0	0	0	0

Voor de Rijksvergoedingen 2019 is 7/12 van 2018-2019 plus 5/12 van 2019-2020 genomen, uitgaande van de teldata 1-10-2017 resp. 1-10-2018 en voor wat betreft het 2019-2020-deel van de (voorlopige) gewogen gemiddelde leeftijd op 30-10-2018 en de vergoedingen zoals ze gelden voor 2018-2019.

B1 Aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Zie hoofdstuk 10.7 van het bestuursverslag.

B2 De belangrijkste risico's en onzekerheden

Zie hoofdstuk 10.7 van het bestuursverslag.

B3 Rapportage toezichthoudend orgaan

Zie hoofdstuk 2 van het bestuursverslag.

<i>Financiële kengetallen</i>	31-12-	2018	2017
Kapitalisatiefactor 1 = (balanstotaal - boekwaarde gebouwen en terreinen) / totaal baten (incl. financiële -)		32%	39%
Kapitalisatiefactor 2 = als boven, maar exclusief private middelen		32%	39%
Solvabiliteit 1 = eigen vermogen / balanstotaal		72%	60%
Solvabiliteit 2 = (eigen vermogen + voorzieningen) / balanstotaal		75%	62%
Rentabiliteit = resultaat / totaal baten (incl. financiële baten -)		2,2%	-6,6%
Liquiditeit = vlottende activa / vlottende passiva (<i>current ratio</i>)		2,11	1,53
Liquiditeit = (vlottende activa - voorraden) / vlottende passiva (<i>quick ratio</i>)		2,11	1,53
Weerstandsvermogen = (eigen vermogen - materiële vaste activa) / bijdrage OC en W		9%	8%
Aantal leerlingen per 1 oktober		1.913	1.976
Eigen vermogen per leerling	€	1.921	1.709
Bijdrage OC en W per leerling	€	7.074	6.446
Personele lasten per leerling	€	5.910	5.672

De kapitalisatiefactor geeft inzicht in welk percentage van het kapitaal niet of inefficiënt benut wordt.

De commissie Don heeft voor het PO een bovengrens aangegeven variërend van 35 tot 60%, waarbij 35% voor grote instellingen (met meer dan 8 mln jaarlijkse baten) geldt en 60% voor kleine instellingen (d.w.z. instellingen met jaarlijkse baten tot 5 mln).

De solvabiliteit is de mate waarin de organisatie op lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Een hoge solvabiliteit (theoretisch maximaal 100%) betekent relatief veel eigen vermogen en relatief weinig vreemd vermogen.

Voorzieningen worden hier bij het eigen vermogen opgeteld omdat ze, hoewel tot het vreemd vermogen behorend, deels een dusdanig "vast" karakter hebben dat ze zonder risico aangewend kunnen worden om aan langere-termijn-verplichtingen te voldoen.

De te hanteren ondergrens voor dit kengetal bedraagt 30%; algemeen beoordeelt men voor het PO een solvabiliteit tussen 40% en 60% als goed.

De rentabiliteit geeft het rendement aan, ofwel de opbrengst in verhouding tot de investering. Een rentabiliteit tussen 0 en 5% wordt in orde geacht (beoordelingskader van de commissie Don).

De liquiditeit is de mate waarin de organisatie op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De commissie Don geeft voor de liquiditeit een ondergrens aan van 0,5 en een bovengrens van 1,5.

Het weerstandvermogen is het vermogen om ook in ongunstige tijden de activiteiten voort te zetten. Afhankelijk van het risicoprofiel van de organisatie, zou dit kengetal tussen 5 en 20 procent moeten liggen.

JAARREKENING

Balans

(na verwerking resultaat-bestemming)

	31-12-2018 EUR	31-12-2017 EUR
1 Activa		
1.1 Vaste activa		
1.1.2 Materiële vaste activa	2.404.481	2.407.019
	<u>2.404.481</u>	<u>2.407.019</u>
1.2 Vlottende activa		
1.2.2 Vorderingen	662.760	1.029.681
1.2.4 Liquide middelen	2.042.466	2.235.914
	<u>2.705.225</u>	<u>3.265.595</u>
<u>Balanstotaal</u>	<u>5.109.706</u>	<u>5.672.614</u>
2 Passiva		
2.1 Eigen vermogen	3.674.289	3.376.232
2.2 Voorzieningen	151.116	159.607
2.4 Kortlopende schulden	1.284.301	2.136.775
	<u>5.109.706</u>	<u>5.672.614</u>
<u>Balanstotaal</u>	<u>5.109.706</u>	<u>5.672.614</u>

Staat van baten en lasten 2018

	2018 EUR	Begroting 2018 EUR	2017 EUR
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	13.533.030	12.524.705	12.737.657
3.2 Overige overheidsbijdragen	26.134	0	19.583
3.5 Overige baten	<u>270.404</u>	<u>183.130</u>	<u>192.205</u>
<u>Totaal baten</u>	<u>13.829.568</u>	<u>12.707.835</u>	<u>12.949.445</u>
4 Lasten			
4.1 Personele lasten	11.305.710	10.450.062	11.208.019
4.2 Afschrijvingen	424.727	449.626	402.223
4.3 Huisvestingslasten	762.597	909.350	900.703
4.4 Overige lasten	<u>1.043.343</u>	<u>1.179.451</u>	<u>1.299.710</u>
<u>Totaal lasten</u>	<u>13.536.377</u>	<u>12.988.489</u>	<u>13.810.655</u>
<u>Saldo baten en lasten</u>	<u>293.191</u>	<u>-280.654</u>	<u>-861.210</u>
6 Financiële baten en lasten			
6.1 Financiële baten	8.303	12.000	11.172
6.2 Financiële lasten	3.437	4.000	4.632
<u>Resultaat</u>	<u>298.057</u>	<u>-272.654</u>	<u>-854.670</u>

Kasstroomoverzicht 2018

	2018 EUR	2017 EUR
Saldo baten en lasten	293.191	-861.210
Aanpassingen voor afschrijvingen	424.727	402.223
Mutaties voorzieningen	-8.491	-15.349
Veranderingen in vlottende middelen:		
- Vorderingen	-366.922	267.437
- Schulden	-852.474	875.355
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	223.875	133.582
Ontvangen interest	8.303	0
Betaalde interest	3.437	-6.540
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	228.741	140.122
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	422.189	713.029
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-422.189	-713.029
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0
<u>Mutatie liquide middelen</u>	<u>-193.449</u>	<u>-572.907</u>
Beginstand liquide middelen	2.235.914	2.808.821
Mutatie liquide middelen	<u>-193.449</u>	<u>-572.907</u>
<u>Eindstand liquide middelen</u>	<u>2.042.466</u>	<u>2.235.914</u>

Grondslagen

Algemeen

Stichting Viviani
Waanderweg 34
7812 HZ Emmen
KVK nummer 04078541

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Regeling jaarverslaggeving Onderwijs, waaronder de RJ 660.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld, zijn activa en passiva opgenomen voor de nominale waarde.

De genoemde bedragen zijn, voor zover niet anders vermeld, opgenomen in euro's.

Vergelijkende cijfers

Indien het voor het vereiste inzicht noodzakelijk is, zijn vergelijkende cijfers geherrubriceerd.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten minus ontvangen subsidie, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur, rekening houdend met de restwaarde.

De activeringsgrens per economische eenheid bedraagt € 1.000
Afschrijving start op de dag van ingebruikname.

De afschrijvingstermijnen bedragen:

Aanpassingen/onderhoud gebouwen	5, 10, 20, 28 of 36 jaar
Meubilair	10, 15, 16, 17, 18, 19 of 20
ICT	4 of 10
Leermiddelen	8
Overige materiële vaste activa	4, 5, 9, 10, 11, 15 of 20

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Met op balansdatum verwachte bijzondere waardeverminderingen wordt rekening gehouden.

Schoolgebouwen, waarvan het juridisch eigendom berust bij de vereniging en het economisch eigendom bij de gemeente, zijn niet in de balans opgenomen.

Verwerking onderhoudslasten

Voor groot onderhoud wordt de componenten-benadering toegepast; dit wil zeggen dat onderhoudscomponenten worden geactiveerd en afgeschreven.

Vorderingen

Vorderingen en overlopende activa worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en de geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan een jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Algemene reserve publiek

Deze post betreft de niet-gebonden reserve die voortkomt uit de door (semi) overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten.

Bestemmings reserve publiek

Deze post betreft de gebonden reserve die voortkomt uit de door (semi) overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten.

De volgende publieke reserves zijn gevormd: huisvesting, personeel, ICT en meubilair. welke ingezet kunnen worden voor specifieke positief of negatief resultaat in respectievelijk: huisvesting, personeel, ICT en meubilair.

Bestemmingsreserve privaat

Dit betreft het niet-vrij besteedbare vermogen dat is gevormd vanuit privaatrechtelijke middelen en activiteiten.

De volgende private reserves zijn gevormd: verenigingskapitaal en onderhoud woning, welke ingezet kunnen worden voor specifieke positief of negatief resultaat in respectievelijk: verenigingskapitaal en onderhoud woning.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor concrete, specifieke risico's en verplichtingen die op de balansdatum bestaan en waarvan de omvang op betrouwbare wijze kan worden geschat. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde.

Voorziening jubileumgratificaties

De lasten voor jubileumgratificaties worden toegerekend aan de periode waarin de rechten daarvoor worden opgebouwd. De voorziening is berekend door per personeelslid de contante waarde van de verwachte kosten voor jubileumgratificaties te schatten, rekening houdend met een blijfkans.

Voor het verslagjaar 2018 wordt uitgegaan van een pensioenleeftijd van 65 jaar.

Voor het contant maken van de verwachte kosten wordt een disconteringsvoet van 1% gebruikt.

Voorziening spaarverlof

De voorziening spaarverlof is bepaald op basis van het aantal gespaarde uren verrekend naar FTE en de geldende GPL (gemiddelde personeelslast) van het boekjaar.

Schattingswijziging

Voor het contant maken van de verwachte kosten inzake de jubileavoorziening wordt een disconteringsvoet van 1% gebruikt, voorgaande jaren betrof dit 2,5%.

Het effect van deze schattingswijziging is:

	Voorziening op 31-12-2018	Kosten 2018
Model op basis van 1 %	€ 129.849	€ 28.274
Model op basis van 2,5 %	€ 113.621	€ 12.046

Pensioenen

Voor de medewerkers van de organisatie is een pensioenregeling getroffen, welke is ondergebracht bij het ABP. De dekkingsgraad van het pensioenfonds bedroeg ultimo 2018 97%. Deze pensioenregeling wordt in de jaarrekening verwerkt als toegezegde bijdrageregeling. Dit betekent dat de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord. Behalve de betaling van de premies heeft de organisatie geen verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregeling. De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdrage aan het pensioenfonds. Informatie over eventuele tekorten en de gevolgen hiervan voor de pensioenpremies in toekomstige jaren is niet

beschikbaar.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op de balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Toelichting op de onderscheiden posten van de balans

1 Activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	Verkrijgings- prijs 1-1-2018	Cumulatieve afschrijvingen 1-1-2018	Boekwaarde 1-1-2018	Investerings 2018	Desinvestering 2018	Afschrijvingen 2018
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.1.2.1 Gebouwen	639.604	84.696	554.908	115.099	0	44.335
1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	2.593.479	1.207.189	1.386.290	291.090	0	315.355
1.1.2.4 Overige materiële activa	853.457	601.175	252.282	16.000	0	65.037
1.1.2.6 Niet aan het proces dienstbare materiele vaste activa	213.539	0	213.539	0		0
Materiële vaste activa	4.300.079	1.893.060	2.407.019	422.189	0	424.727

	Verkrijgings- prijs 31-12-2018	Cumulatieve afschrijvingen 31-12-2018	Boekwaarde 31-12-2018
	EUR	EUR	EUR
1.1.2.1 Gebouwen	754.703	129.031	625.672
1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	2.884.569	1.522.544	1.362.025
1.1.2.4 Overige materiële activa	869.457	666.212	203.245
1.1.2.6 Niet aan het proces dienstbare materiele vaste activa	213.539	0	213.539
Materiële vaste activa	4.722.268	2.317.787	2.404.481

De investeringen betroffen	Aan Groot onderhoud	€	115.099
	Aan ICT	€	98.887
	Aan Leermiddelen	€	16.000
	Aan Meubilair	€	129.481
	Aan Overige vaste activa	€	62.721

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
2.404.481	2.407.019	-0,1%

1.2.2 Vorderingen

	31-12-2018 EUR	31-12-2017 EUR
1.2.2.2 Vorderingen op OCW	578.886	627.368
1.2.2.8 Overige overheden	24.669	219.207
1.2.2.10 Overige vorderingen	52.986	55.354
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	6.219	47.656
1.2.2.15 Overlopende activa overig	0	80.096
	<hr/>	<hr/>
Totaal vorderingen	662.760	1.029.681

Specificatie

1.2.2.2 <i>Personele vergoeding regulier</i>	575.554	580.383
<i>Bekostiging impulsgebieden</i>	17.482	18.110
<i>Bekostiging prestatiebox</i>	-14.150	28.875
<i>Totaal kortlopende vorderingen op OC en W</i>	<u>578.886</u>	<u>627.368</u>

De kortlopende vordering op OC en W betreft het betaalritme-verschil.

De vorderingen zijn met € 366.922 gedaald.

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
662.760	1.029.681	-35,6%

1.2.4 Liquide middelen

	31-12-2018 EUR	31-12-2017 EUR
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	2.042.466	2.235.914
	<hr/>	<hr/>
Totaal liquide middelen	2.042.466	2.235.914

De liquide middelen zijn gedaald met € 193.449 .

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
2.042.466	2.235.914	-8,7%

2 Passiva

2.1 Eigen vermogen

	Saldo 1-1-2018 EUR	Bestemming resultaat EUR	Overige mutaties EUR	Saldo 31-12-2018 EUR
2.1.1.1 Algemene reserve publiek	853.774	341.422		1.195.196
2.1.1.2 Bestemmingsreserves publiek	1.699.613	0	0	1.699.613
2.1.1.3 Bestemmingsreserves privaat	822.846	-43.365	0	779.481
Totaal eigen vermogen	3.376.232	298.057	0	3.674.289

Specificatie bestemmingsreserves/-fondsen

	Saldo 1-1-2018 EUR	Bestemming resultaat EUR	Overige mutaties EUR	Saldo 31-12-2018 EUR
<i>Bestemmingsreserves publiek</i>				
<i>Reserve huisvesting</i>	289.998			289.998
<i>Reserve personeel</i>	795.781			795.781
<i>Reserve ICT</i>	243.763			243.763
<i>Reserve meubilair</i>	370.071			370.071
<i>Totaal bestemmingsreserves publiek</i>	1.699.613	0	0	1.699.613
<i>Bestemmingsreserves privaat</i>				
<i>Verenigingskapitaal</i>	774.012	-48.702		725.310
<i>Onderhoud woning</i>	48.834	5.337		54.171
<i>Totaal bestemmingsreserves privaat</i>	822.846	-43.365	0	779.481

Het eigen vermogen is met € 298.057 gestegen door toevoeging van het resultaat over het onderhavige boekjaar.

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
3.674.289	3.376.232	8,8%

2.2 Voorzieningen

	Saldo 1-1-2018 EUR	Dotaties 2018 EUR	Onttrekkingen 2018 EUR	Vrijval 2018 EUR	Saldo 31-12-2018 EUR
2.2.1 <u>Personeelsvoorzieningen</u>					
2.2.1.2 Verlofsparen	35.998		14.731		21.267
2.2.1.4 Jubileumvoorziening	123.609	28.274	22.034		129.849
	<u>159.607</u>	<u>28.274</u>	<u>36.765</u>	<u>0</u>	<u>151.116</u>
Totaal voorzieningen	<u><u>159.607</u></u>	<u><u>28.274</u></u>	<u><u>36.765</u></u>	<u><u>0</u></u>	<u><u>151.116</u></u>

	Kortlopend deel < 1 jaar	Langlopend deel van 1 t/m 5 jaar	langer dan 5 jaar
Verlofsparen	10.181	11.086	0
Jubileumvoorziening	14.744	49.747	65.358

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
151.116	159.607	-5,3%

2.4 Kortlopende schulden

	31-12-2018 EUR	31-12-2017 EUR
2.4.4 Schulden aan OCW	0	538.588
2.4.8 Crediteuren	28.231	223.375
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	443.408	447.233
2.4.10 Schulden terzake pensioenen	120.216	125.654
2.4.12 Overige kortlopende schulden	356.198	462.802
2.4.17 Vakantiegeld en vakantiedagen	336.248	339.123
	<u>1.284.301</u>	<u>2.136.775</u>
Totaal kortlopende schulden	<u><u>1.284.301</u></u>	<u><u>2.136.775</u></u>

Met betrekking tot de kortlopende schulden per 31 december zijn geen zekerheden gesteld.

De kortlopende schulden zijn met € 852.474 gedaald.

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
1.284.301	2.136.775	-39,9%

Geoormerkte - en overige doelsubsidies OCW

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (beknopt)

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking	
	Kenmerk	Datum			geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel afgerond
Subsidie voor studieverlof		2.018	10.883	10.883	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Totaal			10.883	10.883		

G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule (uitgebreid)

Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van toewijzing EUR	Ontvangen t/m 2017 EUR	Lasten t/m 2017 EUR	Stand 1-1-2018 EUR	Ontvangen in 2018 EUR	Lasten in 2018 EUR	Vrijval / Niet besteed 2018 EUR	Stand 31-12-2018 EUR	Prestatie afgerond (j/n)
							0	0	0	0	
							0	0	0	0	
Totaal aflopend			0	0	0	0	0	0	0	0	

G2A Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule - aflopend uitimo 2018

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van toewijzing EUR	Ontvangen t/m 2017 EUR	Lasten t/m 2017 EUR	Stand 1-1-2018 EUR	Ontvangen in 2018 EUR	Lasten in 2018 EUR	Te verrekenen 31-12-2018 EUR
							0	0	0
							0	0	0
Totaal aflopend			0	0	0	0	0	0	0

G2B Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule - doorlopend na 2018

Omschrijving	Kenmerk toewijzing	Datum toewijzing	Bedrag van toewijzing EUR	Ontvangen t/m 2017 EUR	Lasten t/m 2017 EUR	Stand 1-1-2018 EUR	Ontvangen in 2018 EUR	Lasten in 2018 EUR	Stand 31-12-2018 EUR	Saldo nog te besteden EUR
							0		0	0
							0		0	0
Totaal doorlopend			0	0	0	0	0	0	0	0

Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Onderwijsbureau Meppel	€ 149.757 per jaar, 2019 t/m 2023
Slim (personeelsbemiddeling)	€ 19.000 per jaar, stilzwijgende verlenging.
EW (Schoonmaak)	€ 212.000 per jaar, onbepaalde tijd.
Gazprom (electra)	€ 52.665 tot 31-01-2020
Gazprom (gas)	€ 113.500 tot 31-07-2020
Fidomé	€ 102,67 per medewerker per jaar, onbepaalde tijd.
Your safetynet	€ 2.197 per jaar tot 14-11-2020.
Klompé en Rupp	€ 12.894 per jaar, tot 07-09-2019. meerafdrukken worden apart in rekening gebracht
Unica	Er is een waarborg van € 6.050 betaald voor het pand van het bestuurskantoor. De huurkosten van het bestuurskantoor bedragen 20.000 per jaar. Het contract heeft een looptijd tot 31-12-2021.
UWV	In 2018 heeft een ontslag plaatsgevonden waarbij een ontslagvergoeding is uitbetaald. Vanaf 2020 kan hiervoor een compensatie ontvangen worden.

Overzicht verbonden partijen

Naam:	SWV 2202-PO
Juridische vorm 2018:	Stichting
Statutaire zetel:	Emmen
Code activiteiten:	4 Overige

Toelichting op de onderscheiden posten van de staat van baten en lasten

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen

	2018 EUR	2017 EUR
3.1.1.1 Bijdrage OCW	11.834.900	11.548.242
3.1.2.1 Overige subsidies OCW	1.027.534	521.105
3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV	670.596	668.310
	<hr/>	<hr/>
Totaal Rijksbijdragen	13.533.030	12.737.657

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
13.533.030	12.737.657	6,2%

3.2 Bijdragen / subsidies overige overheden

	2018 EUR	2017 EUR
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	26.134	19.583
	<hr/>	<hr/>
Totaal bijdragen / subs overige overheden	26.134	19.583

Specificatie

3.2.2.1 Provinciale bijdragen en subsidies	25.286	19.583
3.2.2.3 Overige overheden	848	
<i>Overige overheidsbijdragen en -subsidies</i>	<hr/> 26.134	<hr/> 19.583

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
26.134	19.583	33,5%

3.5 Overige baten

	2018 EUR	2017 EUR
3.5.1 Opbrengst verhuur	139.884	105.247
3.5.2 Detachering personeel	74.502	45.674
3.5.10 Overige	56.018	41.284
	<hr/>	<hr/>
Totaal overige baten	270.404	192.205

Specificatie

3.5.10	Diversen	<u>56.018</u>	<u>41.284</u>
	<u>Totaal overige baten, overig</u>	<u>56.018</u>	<u>41.284</u>

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
270.404	192.205	40,7%

4 Lasten

4.1 Personeelslasten

	<u>2018</u> EUR	<u>2017</u> EUR	
4.1.1	Lonen, salarissen, sociale- en pensioenlasten	10.767.549	10.812.743
4.1.2	Overige personele lasten	1.074.859	1.189.068
4.1.3	Af: Ontvangen vergoedingen	536.698	793.792
	<u>Totaal personeelslasten</u>	<u>11.305.710</u>	<u>11.208.019</u>

Specificatie

4.1.1.1	Lonen en salarissen	7.824.764	8.089.053
4.1.1.2	Sociale lasten	1.121.142	1.066.378
4.1.1.3	Premies Participatiefonds	352.025	262.175
4.1.1.4	Premies Vervangingsfonds	392.257	322.854
4.1.1.5	Pensioenlasten	<u>1.077.361</u>	<u>1.072.283</u>
	<u>Lonen, salarissen, sociale- en pensioenlasten</u>	<u>10.767.549</u>	<u>10.812.743</u>
4.1.2.1	Dotaties personele voorzieningen	28.274	6.259
4.1.2.2	Lasten personeel niet in loondienst	660.397	718.246
4.1.2.3	Malus VF	45.738	130.366
4.1.2.3	Overig	340.450	334.197
4.1.2.3	Overig	<u>386.188</u>	<u>464.563</u>
	<u>Overige personele lasten</u>	<u>1.074.859</u>	<u>1.189.068</u>
4.1.3.1	Ontvangen vergoedingen Participatiefonds	3.612	
4.1.3.2	Ontvangen vergoedingen Vervangingsfonds	423.494	685.066
4.1.3.3	Overige uitkeringen die personeelslasten verminderen	<u>109.592</u>	<u>108.726</u>
	<u>Ontvangen vergoedingen</u>	<u>536.698</u>	<u>793.792</u>
	Gemiddeld aantal fte's	156,74	158,30

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
11.305.710	11.208.019	0,9%

4.1B Bezoldiging (gewezen) topfunctionarissen

Zie volgende pagina.

Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT)

Voor onze stichting geldt een bezoldigingsmaximum van 133.000
o.b.v. de volgende complexiteitspunten:

criterium	aantal punten
driejaarsgemiddelde totale baten	4
driejaarsgemiddelde aantal leerlingen	2
gewogen aantal onderwijssectoren	1
totaal aantal complexiteitspunten	7

Leidinggevend topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling of gewezen topfunctionarissen

1 Naam: Dhr. P.J.A.M. van Leeuwen
Gewezen topfunctionaris (j/n): n

	2018	2017
	j	j
Dienstbetrekking (j/n):		
Functie:	College van Bestuur	College van Bestuur
Aanvang functie (in verslagjaar):	1-1-2018	1-9-2017
Einde functie (in verslagjaar):	31-12-2018	31-12-2017
Taakomvang:	0,80	0,80
Beloning + belastbare onkostenvergoeding:	81.267	25.289
Beloning betaalbaar op termijn:	13.556	4.298
Onverschuldigde betaling bezoldiging:		
Totale bezoldiging:	94.823	29.587
Individueel WNT-maximum:	106.400	34.400
Motivering en toelichting ingeval van overschrijding bezoldigingsnorm:		
Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband:		
Onverschuldiging betaalde ontslaguitkering:		
Totaal uitkering wegens beëindiging dienstverband:	0	
Uitkering betaald in het verslagjaar:		
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering:		
Voorgaande functie:		
Jaar einde dienstverband (JJJJ):		
Motivering en toelichting ingeval van overschrijding ontslaguitkeringsnorm:		

Toezichthoudend topfunctionarissen

1 Naam: L. Koopal

	2018	2017
	Voorzitter	Voorzitter
Functiecategorie:		
Aanvang functie (in verslagjaar):	1-1-2018	1-1-2017
Einde functie (in verslagjaar):	31-12-2018	31-12-2017
Beloning + belastbare onkostenvergoeding:	8.800	8.800
Beloning betaalbaar op termijn:		
Onverschuldigde betaling:		
Totale bezoldiging:	8.800	8.800
Afwijkend bedrag WNT-maximum:		
Individueel WNT-maximum:	19.950	
Motivering en toelichting ingeval van overschrijding bezoldigingsnorm:		
Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband:		
Onverschuldiging betaalde ontslaguitkering:		

Totaal uitkering wegens beëindiging dienstverband:
 Uitkering betaald in het verslagjaar:
 Individueel WNT-maximum ontslaguitkering:
 Voorgaande functie:
 Jaar einde dienstverband (JJJJ):
 Motivering en toelichting ingeval van overschrijding ontslaguitkeringsnorm:

0

2 Naam: W. Everts

Functiecategorie:
 Aanvang functie (in verslagjaar):
 Einde functie (in verslagjaar):
 Beloning + belastbare onkostenvergoeding:
 Beloning betaalbaar op termijn:
 Onverschuldigde betaling:
 Totale bezoldiging:
 Afwijkend bedrag WNT-maximum:
 Individueel WNT-maximum:
 Motivering en toelichting ingeval van overschrijding bezoldigingsnorm:
 Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband:
 Onverschuldigde betaalde ontslaguitkering:
 Totaal uitkering wegens beëindiging dienstverband:
 Uitkering betaald in het verslagjaar:
 Individueel WNT-maximum ontslaguitkering:
 Voorgaande functie:
 Jaar einde dienstverband (JJJJ):
 Motivering en toelichting ingeval van overschrijding ontslaguitkeringsnorm:

2018		2017	
Lid		Lid	
	1-1-2018		1-1-2017
	31-12-2018		31-12-2017
	6.262		6.256
	6.262		6.256
	13.300		
	0		

3 Naam: L. van Veen - Cool

Functiecategorie:
 Aanvang functie (in verslagjaar):
 Einde functie (in verslagjaar):
 Beloning + belastbare onkostenvergoeding:
 Beloning betaalbaar op termijn:
 Onverschuldigde betaling:
 Totale bezoldiging:
 Afwijkend bedrag WNT-maximum:
 Individueel WNT-maximum:
 Motivering en toelichting ingeval van overschrijding bezoldigingsnorm:
 Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband:
 Onverschuldigde betaalde ontslaguitkering:
 Totaal uitkering wegens beëindiging dienstverband:
 Uitkering betaald in het verslagjaar:
 Individueel WNT-maximum ontslaguitkering:
 Voorgaande functie:
 Jaar einde dienstverband (JJJJ):
 Motivering en toelichting ingeval van overschrijding ontslaguitkeringsnorm:

2018		2017	
Lid		Lid	
	1-1-2018		1-1-2017
	31-12-2018		31-12-2017
	6.000		5.039
	6.000		5.039
	13.300		
	0		

4 Naam: S. Bartelds

Functiecategorie:
 Aanvang functie (in verslagjaar):
 Einde functie (in verslagjaar):

2018		2017	
Lid		Lid	
	1-1-2018		1-1-2017
	31-12-2018		31-12-2017

Beloning + belastbare onkostenvergoeding:	6.000	5.285
Beloning betaalbaar op termijn:		
Onverschuldigde betaling:		
Totale bezoldiging:	6.000	5.285
Afwijkend bedrag WNT-maximum:		
Individueel WNT-maximum:	13.300	
Motivering en toelichting in geval van overschrijding bezoldigingsnorm:		
Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband:		
Onverschuldiging betaalde ontslaguitkering:		
Totaal uitkering wegens beëindiging dienstverband:	0	
Uitkering betaald in het verslagjaar:		
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering:		
Voorgaande functie:		
Jaar einde dienstverband (JJJJ):		
Motivering en toelichting in geval van overschrijding ontslaguitkeringsnorm:		

4 Naam: R. Albring

	2018	2017
Functiecategorie:	Lid	Lid
Aanvang functie (in verslagjaar):	1-1-2018	1-1-2017
Einde functie (in verslagjaar):	31-12-2018	31-12-2017
Beloning + belastbare onkostenvergoeding:	6.055	6.000
Beloning betaalbaar op termijn:		
Onverschuldigde betaling:		
Totale bezoldiging:	6.055	6.000
Afwijkend bedrag WNT-maximum:		
Individueel WNT-maximum:	13.300	
Motivering en toelichting in geval van overschrijding bezoldigingsnorm:		
Overeengekomen uitkering wegens beëindiging dienstverband:		
Onverschuldiging betaalde ontslaguitkering:		
Totaal uitkering wegens beëindiging dienstverband:	0	
Uitkering betaald in het verslagjaar:		
Individueel WNT-maximum ontslaguitkering:		
Voorgaande functie:		
Jaar einde dienstverband (JJJJ):		
Motivering en toelichting in geval van overschrijding ontslaguitkeringsnorm:		

4.2 Afschrijvingen

	<u>2018</u> EUR	<u>2017</u> EUR
4.2.2 Materiële vaste activa	424.727	402.223
Totaal afschrijvingen	<u><u>424.727</u></u>	<u><u>402.223</u></u>
	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	424.727	402.223
		toe-/afname
		5,6%

4.3 Huisvestingslasten

	<u>2018</u> EUR	<u>2017</u> EUR
4.3.1 Huurlasten	46.830	42.674
4.3.3 Onderhoudslasten (klein onderhoud)	178.034	307.473
4.3.4 Energie en water	190.484	195.278
4.3.5 Schoonmaakkosten	251.923	260.434
4.3.6 Belastingen en heffingen	47.928	49.192
4.3.8 Overige huisvestingslasten	47.398	45.652
Totaal huisvestingslasten	<u><u>762.597</u></u>	<u><u>900.703</u></u>
	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>
	762.597	900.703
		toe-/afname
		-15,3%

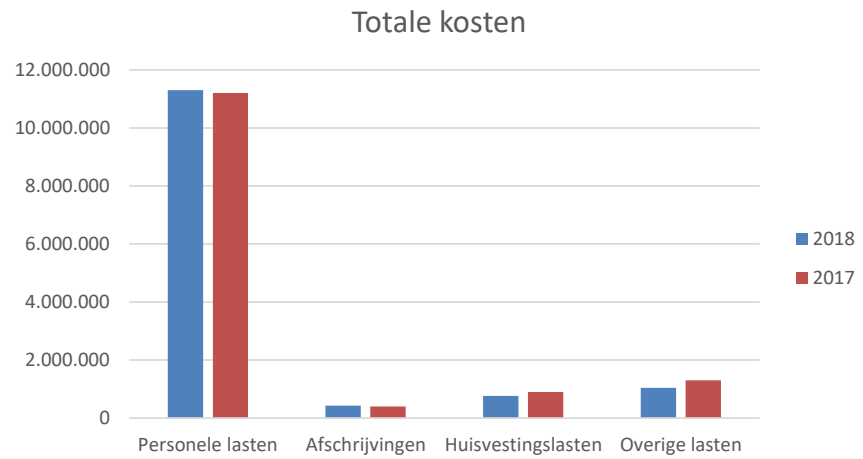
4.4 Overige lasten

	<u>2018</u> EUR	<u>2017</u> EUR
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	221.695	232.713
4.4.2 Inventaris en apparatuur	20.640	22.848
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	511.710	610.003
4.4.5 Overige	289.298	434.146
	<u><u>1.043.343</u></u>	<u><u>1.299.710</u></u>

5 Onder de administratie- en beheerslasten zijn de kosten voor de accountant verantwoord.
Dit betreft:

	<u>2018</u>	<u>2017</u>
onderzoek jaarrekening	<u>13.062</u>	<u>12.269</u>
	13.062	12.269

	<u>31-12-2018</u>	<u>31-12-2017</u>	toe-/afname
	1.043.343	1.299.710	-19,7%



6 Financiële baten en lasten

	<u>2018</u> EUR	<u>2017</u> EUR
6.1 Financiële baten		
6.1.1 Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	8.303	11.172
	8.303	11.172
6.2 Financiële lasten		
6.2.1 Rentelasten en soortgelijke lasten	3.437	4.632
	3.437	4.632
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>4.866</u></u>	<u><u>6.540</u></u>

31-12-2018	31-12-2017	toe-/afname
4.866	6.540	-25,6%

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich met betrekking tot verslagjaar 2018 geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die verwerkt en/of toegelicht moeten worden in de jaarrekening 2018.

Ondertekening door bestuurders

P.J.A.M. van Leeuwen
College van bestuur

Ondertekening door toezichthouders

L. Koopal
Voorzitter

L. van Veen - Cool
Lid

S. Bartelds
Lid

W.H. Everts
Lid

R.Albring
Lid

Locatie ondertekening:

Datum ondertekening: