Bestuursjaarverslag Aves 2022

CONCEPT

Voorwoord **5**

1. Algemeen **6**
1.1 Algemene gegevens 6
1.2 Juridische structuur en functiescheiding 6
1.3 Missie en doelstelling 6
1.4 Organisatiestructuur 7
1.5 College van bestuur 7
1.6 Code goed bestuur 8
1.7 Tegenspraak 9
1.8 Maatschappelijke thema's 9

2. Organisatie **10**
2.1 Directeuren 10
2.2 Medezeggenschapsraad 10
2.3 Belanghebbenden en verbonden partijen 10
2.4 De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad 11
2.5 Advies en beleidsondersteunende geledingen 11
2.6 Toegankelijkheid & toelating 13
2.7 Strategisch beleidsplan 13

3. Dialoog **14**
3.1 Horizontale verantwoording 14
3.2 Verticale verantwoording 14
3.3 Vertrouwenspersoon 14
3.4 Klachtenbehandeling 14
3.5 Klokkenluidersregeling 15

4. Kwaliteitsbeleid **16**
4.1 Kwaliteitszorg 16
4.2 Kwaliteitscultuur 16
4.3 Verantwoording 16

5. Onderwijs & kwaliteit **20**
5.1 Doelen en resultaten 20
5.2 Onderwijsresultaten 24
5.3 Onderwijs & ICT 25

CONCEPT

5.4 Subsidies onderwijs 26
5.5 Passend onderwijs 28
5.6 Sociale veiligheid 29
5.7 Internationalisering en onderzoek 29
5.8 Toekomstige ontwikkelingen 29

6. Personeel en professionalisering 30
6.1 Doelen en resultaten 30
6.2 Strategisch personeelsbeleid 31
6.3 Verzuimcijfers 34
6.4 Uitkeringen na ontslag 35
6.5 Toekomstige ontwikkelingen 35

7. Governance 37
7.1 Verslag van de raad van toezicht 37

8. Huisvesting & facilitaire zaken 41
8.1 Doelen en resultaten 41
8.2 Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen 42
8.3 Toekomstige ontwikkelingen 42

9. 9. Financieel beleid 43
9.1 Doelen en resultaten 43
9.2 Opstellen begroting 43
9.3 Treasury 43
9.4 Contractactiviteiten 44
9.5 Allocatie van middelen 44
9.6 Onderwijsachterstandenmiddelen 45
9.7 Toekomstige ontwikkelingen 45
9.8 Risico's en risicobeheersing 45

10. Verantwoording van de financiën 48
10.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief 48
10.2 Financiële positie 57

Bijlage 1 Overzicht van de scholen 59

Bijlage 2 Bijlage 2 Rooster van af-en aantreden gmr 60

CONCEPT

Bijlage 3 Prognose leerlingaantallen scholen Aves **61**

Bijlage 4 Rooster van af-en aantreden Raad van toezicht **62**

Bijlage 5 Nevenfuncties leden raad van toezicht **63**

CONCEPT

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van stichting Aves over het jaar 2022. Gelukkig konden we in de loop van het voorjaar de coronamaatregelen afbouwen. Na de zomervakantie hebben we het onderwijs 'als vanouds' weer kunnen invullen in de scholen.

In 2022 vertrokken onze voorzitter cvb Kristiaan Strijker en bestuurssecretaris Mark Hollander helaas. Het is ook weer snel gelukt om deze posities passend in te vullen. Dirk-Peter van 't Sant versterkt het bestuur vanaf half november 2022 en vanaf begin maart 2023 is ook de functie bestuurssecretaris definitief ingevuld met Rieneke Koperdraat. Door de vele kansen op de arbeidsmarkt is ook binnen de scholen en directies zeker wat verwisseld in 2022. Gelukkig is het tot nu toe steeds gelukt om nieuwe Avesmedewerkers aan te stellen.

In oktober ontvingen we als organisatie het predicaat "goed" van de inspectie. Dat heeft ons allemaal goed gedaan. Het vele werk dat in de eerste jaren na de fusie in 2019 is opgepakt heeft zijn vruchten afgeworpen. Dat is een pluim voor alle collega's op onze 34 scholen, want daar wordt steeds het echte werk gedaan; elke dag goed onderwijs aan de kinderen die aan ons worden toevertrouwd.

In dit bestuursjaarverslag leest u terug wat de resultaten zijn van ons werk in 2022.
We wensen u veel leesplezier.

Jos Timmermans,
voorzitter college van bestuur

Dirk-Peter van 't Sant
lid college van bestuur

CONCEPT

1. Algemeen

1.1 Algemene gegevens

Stichting Aves
Bestuursnummer: 40662
Jasmijnstraat 9, 8302 CL Emmeloord
Postadres: Postbus 33, 8300 AA Emmeloord
0527-249249
info@aves.nl
www.aves.nl

1.2 Juridische structuur en functiescheiding

De rechtspersoon van het bevoegd gezag is een stichting. Stichting Aves is in 2010 opgericht en statutair gevestigd in Emmeloord. De stichting heeft het bestuur over 34 scholen. Deze scholen zijn gevestigd in de gemeente Kampen, gemeente Noordoostpolder en gemeente Steenwijkerland.

Bij de inrichting van het bestuur is een functionele scheiding aangebracht tussen het bestuur en het intern toezicht in een two-tier model.[1] Het bestuur heeft de dagelijkse leiding over de stichting en een onafhankelijke raad houdt toezicht op het bestuur.

1.3 Missie en doelstelling

De statutaire doelstellingen van Stichting Aves zijn het verzorgen van openbaar en bijzonder primair onderwijs in openbare, rooms-katholiek, protestants-christelijke en samenwerkingsscholen in de gemeente Noordoostpolder, Kampen en Steenwijkerland. Aves gaat in haar onderwijs uit van de gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwingen en maatschappelijke stromingen voor het onderwijs.

Aves werkt vanuit de kernwaarden lef, passie en groei. Aves garandeert in haar visie dat in elk dorp en elke stad van haar werkgebied een basisschool is. Avesscholen zijn een afspiegeling van de gemeenschap en de omgeving. Vooral als het gaat om denominaties. Waar mogelijk maakt de school deel uit van een kindcentrum.
De missie, visie en kernwaarden van Aves kunt u hier lezen.

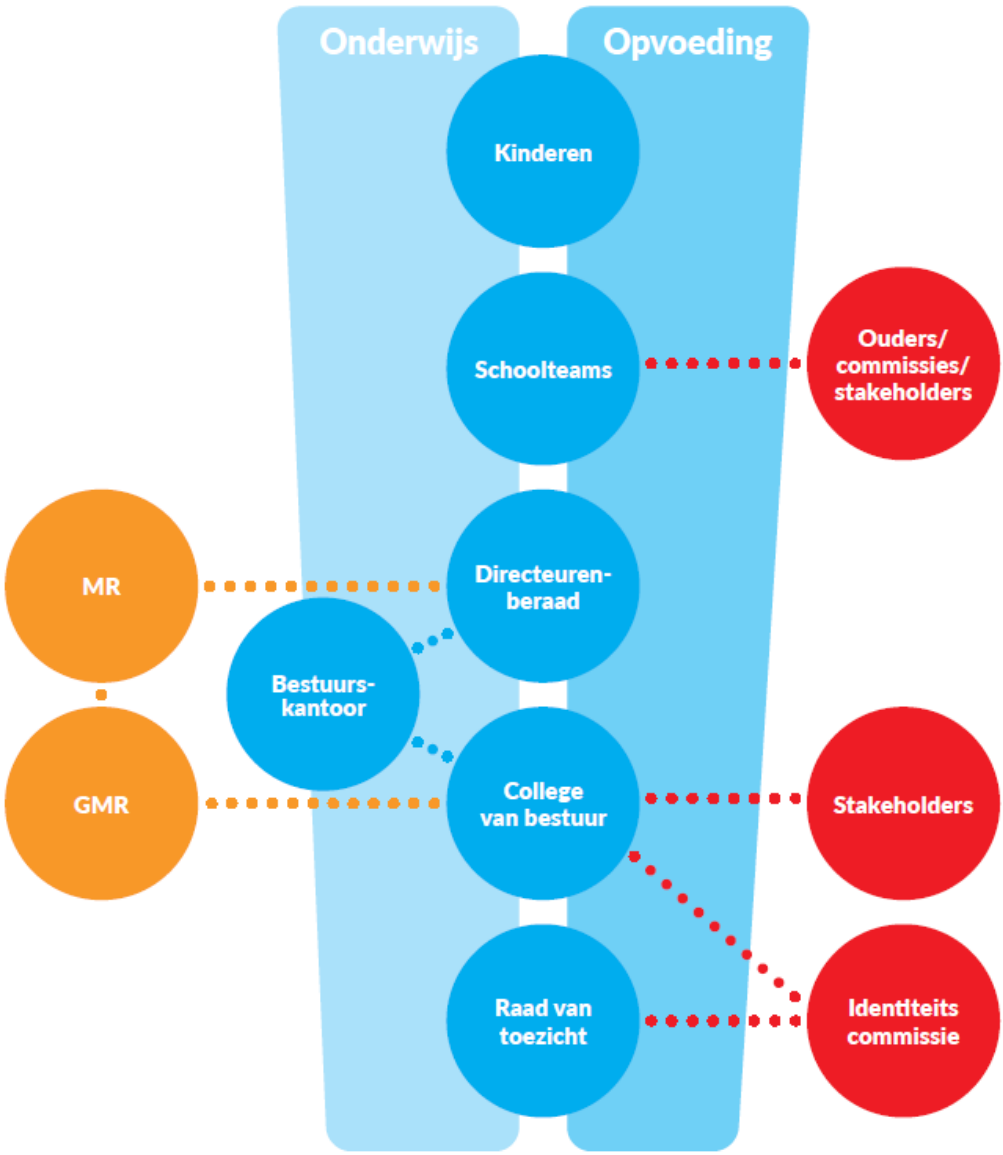
---

1 Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutair bestuurder te liggen (bestuur) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht (intern toezichtsorgaan).

CONCEPT

1.4 Organisatiestructuur

Voor het werken binnen Aves gaan we uit van dit organogram:



1.5 College van bestuur

Het college van bestuur (cvb) bestaat uit twee bestuurders. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de scholen en de kwaliteit van het onderwijs, de werving en selectie van nieuw personeel, financiën, huisvesting en onderwijsmiddelen.

Het cvb is ook belast met de voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie van het beleid op stichtingsniveau. Het cvb wordt ondersteund door medewerkers op het bestuurskantoor en externe partijen.

In 2022 heeft een wisseling binnen het cvb plaatsgevonden.
Hieronder vindt u een overzicht van het college van bestuur in 2022 met de nevenfuncties/ activiteiten.

Naam: **Jos Timmermans (voorzitter per 1 augustus 2022)**

Portefeuille: Vertegenwoordiging en organisatie, onderwijs en materiële zaken

Activiteit	Tijd per jaar	(on)bezoldigd
Bassist coverband Murphy's Law	Tweewekelijks	Bezoldigd
Eigenaar caravanstalling Timmermans Creil	Doorlopend	Bezoldigd

Naam: **Kristiaan Strijker (tot 31 juli 2022)**

Activiteit	Tijd per jaar	(on)bezoldigd
Coaching/advies verzorgen	Incidenteel	(On)bezoldigd
RvT Patyna Sneek		Bezoldigd
Voorzitter Samenwerkingsverband PO Noordoostpolder-Urk	i.h.k.v. functie	

Naam: **Dirk- Peter van 't Sant (lid per 14 november 2022)**

Portefeuille: Identiteit, financiën en personeelszaken.

Activiteit	Tijd per jaar	(on)bezoldigd
Lid redactieraad BBMP (vakblad voor bestuur en management onderwijs & kinderopvang)	Incidenteel	Onbezoldigd
Lid Kopgroep Kinderopvang (landelijke denktank branche onderwijs/ branche kinderopvang)	6x per jaar	Onbezoldigd
Lid bestuur Vereniging Standhouders Streekmarkt Woerden	6x per jaar	Onbezoldigd
Vennoot Sant & Kraam v.o.f. ambulante handel	Doorlopend	Bezoldigd
Oproepchauffeur Groene Hart Koeriersdiensten	Incidenteel	Bezoldigd

1.6 Code goed bestuur

Sinds 1 januari 2021 geldt een nieuwe Code Goed Bestuur in het primair onderwijs. De herziene Code besteedt meer aandacht aan principes als verantwoordelijkheid,

CONCEPT

professionaliteit, integriteit, openheid en de maatschappelijke opgave van het primair onderwijs en de verbinding met de maatschappelijke context. De nieuwe code nodigt meer uit tot reflectie en dialoog over bestuurlijke waarden.

Aves volgt de Code Goed Bestuur volgens het 'pas toe of leg uit' principe. In uitwerking 18 spreekt de code over 'eens in de vier jaar deelnemen aan collegiale bestuurlijke visitatie'. Vooruitlopend op het bestuurlijk toezicht van de inspectie heeft het cvb een audit laten uitvoeren door een externe partij. Deze audit is in 2021 gestart en liep door in 2022.

1.7 Tegenspraak

De tegenspraak is zorgvuldig vormgegeven binnen Aves, volgens de Code Goed Bestuur.
De rvt geeft professioneel, onafhankelijk en deugdelijk invulling aan haar taak. De rvt overlegt op vaste momenten binnen de kwaliteitscyclus met de voorzitter van het cvb. Ook heeft de rvt twee keer per jaar een overleg met de gmr, waarbij er gezamenlijk input wordt geleverd voor de agenda van het overleg. De rvt legt tot slot ook schoolbezoeken af. Tijdens de ontmoetingen binnen de scholen verifiëren de leden van het de rvt het beeld dat zij in andere overleggen opdoen. Daarnaast ontmoeten de collega's in de scholen hierbij de leden van de rvt persoonlijk. Dat vinden we binnen Aves erg waardevol.

1.8 Maatschappelijke thema's

Hieronder staan de maatschappelijke thema's waarop het bestuur zich over 2022 verantwoordt met een verwijzing naar de paragraaf waar dit in het bestuursjaarverslag is opgenomen.

1. Strategisch personeelsbeleid: dit thema is opgenomen in paragraaf 6.2
2. Passend onderwijs: dit thema is opgenomen in paragraaf 5.5
3. Allocatie van middelen: dit thema is opgenomen in paragraaf 9.5
4. Onderwijsachterstanden: dit thema is opgenomen in paragraaf 9.6
5. Nationaal programma onderwijs: dit thema is opgenomen in paragraaf 5.4.1
6. Sociale veiligheid: dit thema is opgenomen in paragraaf 5.6

CONCEPT

2. Organisatie

Aves is een samenwerkingsstichting die scholen voor primair onderwijs bestuurt en verbindt in de gemeenten Noordoostpolder, Kampen en Steenwijkerland. Dit zijn zowel openbare, rooms-katholieke, protestants-christelijke als samenwerkingsscholen. In 2022 telt Aves 34 scholen[2].

2.1 Directeuren

De directeur is het eerste aanspreekpunt van de school als verantwoordelijke voor de dagelijkse leiding van de school. De directeur is volledig bevoegd binnen deze taakstelling. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in het managementstatuut[3]. De directeur verantwoordt zich over de resultaten aan het cvb.

2.2 Medezeggenschapsraad

De directeur overlegt met de medezeggenschapsraad (mr) over schoolse zaken. Het advies- en instemmingsrecht van de mr wordt daarbij gehanteerd volgens de wet medezeggenschap op scholen (wms). Daarnaast kan de mr de directeur bijstaan met gevraagd en ongevraagd advies.

2.3 Belanghebbenden en verbonden partijen

Aves werkt samen met andere organisaties en partijen op verschillende onderdelen in de uitvoering van ons onderwijs. Dit kan zijn vanuit een directe samenwerking/ betrokkenheid of vanuit een algemeen belang.
Hieronder vindt u een overzicht van de belanghebbende organisaties en/ of partijen.

Belanghebbende organisatie of partij	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog.
Gemeente Noordoostpolder	Samenwerking in het kader van onderwijshuisvesting en jeugdzorg.
Gemeente Kampen	Samenwerking in het kader van onderwijshuisvesting en jeugdzorg.
Gemeente Steenwijkerland	Samenwerking in het kader van onderwijshuisvesting en jeugdzorg.
Samenwerkingsverband passend onderwijs PO	Samenwerking in het kader van passend onderwijs.

[2] Bijlage 1: Overzicht scholen 2022

[3] Managementstatuut, vaststelling 15-04-2019

CONCEPT

2402 Noordoostpolder Urk	
Samenwerkingsverband passend onderwijs PO 2305 Kampen	Samenwerking in het kader van passend onderwijs.
Samenwerkingsverband passend onderwijs PO 2203 Steenwijkerland	Samenwerking in het kader van passend onderwijs.
Voortgezet onderwijs	Samenwerking in het kader van de overgang van het primair- naar het voortgezet onderwijs.
Kinderopvangorganisaties	Samenwerking in het kader van de overgang van de voor- en naschoolse opvang - naar het primair onderwijs en vice versa.

2.4 De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Aves heeft een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad[4] (gmr) ingericht. De gmr vertegenwoordigt de personeelsleden en ouders van alle scholen binnen het bestuur. Het cvb overlegt met de gmr over bovenschoolse zaken. Het advies- en instemmingsrecht van de gmr wordt daarbij gehanteerd volgens de wet medezeggenschap scholen (wms). Daarnaast staat de gmr het cvb bij met gevraagd en ongevraagd advies.

Het volledige jaarverslag van de gmr vindt u hier.

2.5 Advies en beleidsondersteunende geledingen

Binnen Aves zijn verschillende commissies en groepen actief vanuit een klankbord, adviserende en/ of ondersteunende functie naar het cvb of naar de schooldirecteuren. Hieronder worden de commissies en groepen kort toegelicht.

2.5.1 Identiteitscommissies

Het cvb wordt ondersteund door de stichtings-identiteitscommissie. De stichtings-identiteits-commissie heeft als opdracht om op stichtingsniveau toezicht te houden. Zij houdt toezicht op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het openbare karakter en de identiteit van de openbare en samenwerkingsscholen. Evenals de godsdienstige en levensbeschouwelijke aspecten en identiteit van katholieke en protestants-christelijke basisscholen.

[4] Bijlage 2: Rooster van af-en aantreden gmr

CONCEPT

Op de samenwerkingsscholen is er een identiteitscommissie aanwezig met eenzelfde opdracht richting de directeur.

2.5.2 Directeurenberaad

Het directeurenberaad is het overleg van directeuren. Het directeurenberaad is een belangrijk overlegorgaan voor het cvb. Zij adviseert het cvb over onderwijsinhoudelijke en beleidsvoorbereidende ontwikkelingen, voordat er besluitvorming en vaststelling op plaatsvindt. Ook is het directeurenberaad een plek waar onderling veel uitgewisseld wordt. De betrokkenheid van de directeuren binnen Aves is dan ook hoog.

2.5.3 Bestuurskantoor

Aves heeft een bestuurskantoor ingericht. De medewerkers van het bestuurskantoor ondersteunen het cvb en de scholen.
Eind 2022 is de functie van strategisch HR adviseur en de functie van bestuurssecretaris herzien. Dit heeft geleid tot een inhoudelijke bijstelling in het functieboek, waarbij de functie van strategisch HR-adviseur is gewijzigd naar manager HRM. Tevens heeft op beide functies opnieuw een weging van de functies plaatsgevonden. Dit is uitgevoerd door een externe fuwa-specialist.
De manager HRM en de bestuurssecretaris sturen samen het bestuurskantoor aan.
Het bestuurskantoor wordt ondersteund door het administratiekantoor Onderwijsbureau Meppel (ObM).

2.5.4 Schooladviescommissie (sac)/ klankbordgroep

Vanuit de historie is binnen sommige katholieke en oecumenische basisscholen de ouderbetrokkenheid belegd bij een schooladviescommissie (sac). Bij andere scholen is de sac omgevormd tot een klankbordgroep die op onderwerp van samenstelling kan wisselen. De betrokkenheid van ouders is gericht op de levensbeschouwelijke identiteit, de opvoeding en de kwaliteit van het onderwijs.

2.5.5 Activiteitencommissie (vereniging)

Per school is er een activiteitenvereniging actief. Dit is een zelfstandige vereniging met een eigen reglement en zelfstandig bestuur. Zij staat ingeschreven in de Kamer van Koophandel. De verenigingen ondersteunen de school bij activiteiten.

CONCEPT

2.6 Toegankelijkheid & toelating

In de toelating tot de scholen van Aves wordt van ouders gevraagd de grondslag van de school te onderschrijven. Aves hanteert een open toelatingsbeleid zoals vastgelegd in het “Aanmelding-en toelatingsbeleid”. Dit beleid is in 2022 geactualiseerd en wordt aan de start van 2023 aan de gmr voorgelegd ter instemming, waarna de vaststelling plaatsvindt. Het aanmeldings-en toelatingsbeleid is te vinden op onze website.

2.7 Strategisch beleidsplan

De strategische doelen van Aves zijn benoemd in ons meerjarenbeleid, ‘Het Nieuwe Hart’.

1. Kinderen in de scholen worden samen met de ouders zoveel mogelijk ondersteund bij de (denominatieve) identiteitsontwikkeling.
2. Ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn richtinggevend voor de organisatie van het onderwijs.
3. We zijn verantwoordelijk voor onderwijs en mede verantwoordelijk voor de opvoeding aan kinderen van 0-14 jaar.
4. Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.
5. We werken vanuit het idee van een gekantelde organisatie waarbij kinderen centraal staan.
6. De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod.

Deze zes uitgangspunten vormen ieder jaar de basis voor ons bestuursjaarplan. In dit bestuursjaarverslag wordt teruggekeken op de voortgang van deze doelen. De voortgang wordt met een kleurcode aangegeven volgens het volgende systeem:

Er is voldoende aandacht geweest voor dit doel. Er is tevredenheid over wat dat heeft opgeleverd
Er is iets minder aandacht geweest voor dit doel en/of er is wat minder tevredenheid over wat het heeft opgeleverd
Er is te weinig aandacht geweest voor dit doel en/of er is te weinig tevredenheid over wat het heeft opgeleverd

Via deze link treft u het Strategisch beleidsplan **(Nieuwe Hart)** aan.

CONCEPT

3. Dialoog

3.1 Horizontale verantwoording

Horizontale verantwoording door het cvb vindt op verschillende momenten door het jaar plaats. Dit doet het cvb o.a. door het zichtbaar maken van informatie en het organiseren van de dialoog, raadpleging en discussie in de rvt en de gmr, waar ouders en personeel in deelnemen. Ook wordt het gesprek met de gemeenten gevoerd over strategische beleidskeuzes, onderwijs en huisvesting.

3.2 Verticale verantwoording

Aves legt verticale verantwoording af aan de Inspectie van het onderwijs en aan het ministerie van OCW als externe toezichthouders.

3.3 Vertrouwenspersoon

Aves heeft via Zorggroep Oude en Nieuwe land een externe vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen en integriteit.
In 2022 namen zeven personen contact op met de vertrouwenspersoon, waarvan vijf leraren en twee ouders.

3.4 Klachtenbehandeling

De klachtenregeling binnen Aves beoogt een zorgvuldige behandeling van klachten, waarmee het belang van de betrokkene wordt gediend, maar ook het belang van de school (een veilig schoolklimaat). Aves heeft een eigen klachtencommissie met externe leden, waar klachten kunnen worden ingediend. We nemen klachten serieus; van klachten willen we leren.

In 2022 is de klachtenregeling bijgesteld. De klachtenregeling kunt u hier inzien.

In 2022 heeft de klachtencommissie één klacht van een ouder behandeld. Na alle partijen gehoord te hebben en de onderliggende documenten bestudeerd, is de klachtencommissie tot een uitspraak gekomen die bestond uit conclusies en aanbevelingen. De uitspraak was inhoudelijk gericht aan de ouder, de directeur van de school en het college van bestuur.

Vanuit twee scholen heeft een ouder dit jaar uit onvrede contact opgenomen met het bestuurskantoor. Voor één school zijn de directeur en intern begeleider in gesprek gegaan met deze ouder waarna tot een oplossing is gekomen.

CONCEPT

Voor de andere school zijn ouders in gesprek gegaan met de adviseur onderwijs en de school. Zij zijn tot nieuwe afspraken gekomen en daarmee was de klacht opgelost.

3.5 Klokkenluidersregeling

Het hebben van een klokkenluidersregeling is één van de verplichtende bepalingen (en daarmee een lidmaatschapseis) uit de Code Goed Bestuur van de PO-Raad.
De klokkenluidersregeling binnen Aves, over het omgaan met een vermoeden van een misstand of een inbreuk, beschrijft de procedure bij een (op redelijke gronden gebaseerd) vermoeden van een misstand. De klokkenluidersregeling kunt u hier inzien.

In 2022 is geen melding gedaan binnen de klokkenluidersregeling.

CONCEPT

4. Kwaliteitsbeleid

4.1 Kwaliteitszorg

Het kwaliteitsbeleid beschrijft de cycli van en planning en evaluatie. Zo houden we de kwaliteit en resultaten van ons onderwijs in beeld. En we zien wat we kunnen verbeteren. Bij deze uitvoering staat de professionele dialoog centraal. Er is een kwaliteitskalender voor de scholen en het cvb. Hierin staat onder andere het monitorbezoek en het onderwijsgesprek beschreven waarin de directeuren zich verantwoorden over de resultaten aan het cvb. Het cvb houdt daarmee zicht op de kwaliteit van het onderwijs en de eventuele risico's. In afstemming met de directeur en ib-er, kan het cvb passende en tijdige (aan)sturing inzetten, als dat nodig is. In juni 2022 is het nieuwe kwaliteitsbeleid vastgesteld. Het kwaliteitsbeleid kunt u hier inzien.

4.2 Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur is gericht op samenwerking, ontwikkeling en reflectie. Samenwerking vindt plaats vanuit een vaste overlegstructuur met andere schoolbesturen, samenwerkingsverbanden, met MBO's en Hogescholen en met de LEA en het OOGO binnen gemeenten. De samenwerking staat steeds in het teken van het behalen van onze doelstellingen.

Ook is er veel aandacht voor de informele ontmoeting om in verbinding te blijven met elkaar; zowel binnen als buiten de stichting. Dit vindt onder andere ook plaats tijdens de nieuwjaarsreceptie en de jaarlijkse Avesdag. We sturen daarbij op optimale kennisdeling, uitwisseling van expertise en het verhogen van gemeenschapszin.

4.3 Verantwoording

4.3.1 Op welke manier werkt het bestuur aan de onderwijskwaliteit?

Het bestuur heeft zicht op de onderwijskwaliteit door het uitvoeren van monitoringsactiviteiten en het inzetten van instrumenten. Monitoring vindt plaats op de resultaten van taal, rekenen, lezen en de resultaten van de eindtoets.
Diverse verantwoordingsdocumenten geven het bestuur zicht op de beoogde en behaalde resultaten van de gestelde kwaliteitsdoelen per school. Hierover worden monitorgesprekken gevoerd. De scholen verantwoorden zich over de resultaten in de schoolanalyses, het jaarplan en de schoolgids. En via de verantwoordingsrapportages in het managementinformatiesysteem Tobias van ObM.

CONCEPT

Het bestuur stelt jaarlijks haar doelen vast in het bestuursjaarplan. Dit bestuursjaarplan is voor de scholen de onderlegger voor hun eigen ontwikkeling en ambities. De scholen leggen dit vervolgens weer vast in het schoolplan en in eigen jaarplannen.
Het gedachtengoed van Aves staat in het beleidskader 'Het nieuwe hart'. In 2022 is gewerkt aan het nieuwe kader voor de komende vier jaar in "Aves vliegt verder". Dit document wordt in 2023 vastgesteld.

Verschillende projectgroepen werken aan het realiseren van de doelstellingen uit het bestuursjaarplan. In 2022 zijn de volgende projectgroepen actief:

- De Zwerm
- Samen voor lezen
- Professionalisering
- Gesprekkencyclus
- Aves duurzaam
- Visie op leren
- Avesdag
- Audits
- ICT Leeromgeving
- Praktisch gericht leren

Hieronder wordt van een aantal projecten beschreven wat de ontwikkeling en opbrengst is.

De projectgroep visie op toetsen is doorontwikkeld tot de projectgroep visie op leren.
Het gaat hier om een verdiepingsslag van de betekenis. De projectgroep heeft in januari een advies uitgebracht aan het cvb, dat na bespreking in het ib-overleg en in het directeurenberaad is vastgesteld. Alle scholen nemen in het nieuwe schoolplan de professionalisering in formatief handelen op. Daarnaast formuleren alle scholen hun visie op onderwijs en leren. De projectgroep heeft een doorstart gekregen om de scholen hierin te ondersteunen.

De projectgroep kwaliteitsbeleid heeft in 2022 het nieuwe kwaliteitsbeleid afgerond. Als bijlagen zijn kwaliteitskalenders toegevoegd voor zowel de scholen als het cvb.
De kwaliteitskalender geeft de cyclus weer waarop Aves werkt aan haar kwaliteit. Binnen de cyclus wordt per maand weergegeven aan welke doelen wordt gewerkt. De doelen zijn voor elke school gelijk, met de mogelijkheid tot differentiatie. Per doel is het instrument aangegeven dat ingezet kan worden.

CONCEPT

In het werken met de kwaliteitskalender staat de ontwikkelingsgerichte dialoog centraal die we op transparante wijze voeren met onze belanghebbenden. Als vervolg op deze projectgroep is een projectgroep audits gestart in 2022.

De projectgroep mobiliteit is afgerond in 2022 en heeft gelopen van het najaar 2019 tot het voorjaar 2021. Het doel van de projectgroep was het formuleren van een helder stappenplan voor de vacaturevulling van het nieuwe schooljaar en het vormgeven van nieuw mobiliteitsbeleid, passend bij de nieuwe visie na de fusie. Dit is dan ook het resultaat geweest.
De projectgroep is in 2022 nog wel bij elkaar gekomen omdat er nieuwe ideeën zijn ontstaan waardoor het beleid enigszins gaat wijzigen. Dit wordt uitgeprobeerd in een pilot die in 2023 gaat draaien.

De projectgroep praktisch gericht leren is nauw verwant aan het landelijk project sterk techniek onderwijs. Dit project is gericht op de techniekpromotie in onze regio, met de verbinding van het regionale techniekaanbod met het onderwijs, van PO tot MBO. De projectgroep verbindt het onderwijs op Avesscholen aan dit project. Bovenbouwleerlingen van Aves nemen deel aan techniekactiviteiten en het 'leerlab'. Ook heeft in 2022 de bijeenkomst 'Techniek tastbaar' plaatsgevonden in het zichtbaar maken van techniek in de regio. Aves heeft daar de 'inspiratiekoffer' gepresenteerd, gevuld met materialen en aanbod voor techniekactiviteiten. Ook in 2023 blijft de projectgroep Praktisch gericht leren actief.

Ruim 20 medewerkers, waaronder leerkrachten, directeuren, intern begeleiders en medewerkers van het bestuurskantoor, hebben deelgenomen aan projectgroep de zwerm. Aan de hand van het inbrengen van een vraag, verwondering of frustratie zijn ze twee jaar lang met elkaar in gesprek geweest, in vier ontmoetingen per jaar, waaronder een dag schoolbezoeken. Het project is eind 2022 afgerond. De ervaringen en opbrengsten van de gesprekken en invullingen in de praktijk, worden gebundeld in een brochure die begin 2023 in de organisatie is gedeeld. Deelnemers hebben meer inzicht gekregen in de manier waarop ze een schoolontwikkeling gericht in gang kunnen zetten.

4.3.2 Hoe verantwoordt het bestuur zich over de onderwijskwaliteit?

Het bestuur verantwoordt zich aan de rvt over de behaalde resultaten ten aanzien van de zes strategische doelen. Hiervoor stelt het bestuur de halfjaarlijkse bestuursrapportages en het jaarverslag op. Het jaarverslag bestaat uit het bestuursjaarverslag en de jaarrekening. De jaarlijkse tussen- en eindopbrengsten worden aan de rvt voorgelegd en toegelicht.

CONCEPT

In de gmr wordt aan de hand van deze verantwoordingsdocumenten het goede gesprek gevoerd over de gestelde doelen, de beoogde resultaten en hoe tevreden we zijn met de uitkomst.

Verder heeft in het laatste kwartaal van 2022 het vierjaarlijks onderzoek bestuur en scholen plaatsgevonden door de Inspectie van het Onderwijs (hierna: inspectie). De inspectie heeft onderzocht of de sturing door het bestuur op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen op orde is. Ook is bekeken of er sprake is van deugdelijk financieel beheer en hoe dit bijdraagt aan de kernfuncties van het onderwijs. In het verificatieonderzoek heeft de inspectie zeven scholen van Aves bezocht.

De inspectie heeft Aves als 'goed' beoordeeld. Daar zijn we erg trots op. Op twee van de drie standaarden heeft de inspectie de beoordeling 'goed' heeft gegeven, namelijk op; visie, ambitie en doelen (BKA1) en op uitvoering en kwaliteitscultuur (BKA2). De standaard evaluatie, verantwoording en dialoog (BKA3) is voldoende beoordeeld. De adviezen en herstelopdrachten van de inspectie zijn voortvarend opgepakt door het cvb. De herstelopdrachten richten zich op het doelgericht werken aan burgerschapsonderwijs en de bijpassende monitoring.
Daarnaast zijn er aanwijzingen gegeven over aandacht voor beschrijvingen in het jaarverslag over interne beheersings- en controlesystemen en over het vergroten van informatiewaarde ten aanzien van toezichthouden.

Het volledige inspectierapport kunt u hier lezen.

CONCEPT

5. Onderwijs & kwaliteit

5.1 Doelen en resultaten

De strategische doelen beschrijven waar wij verantwoordelijk voor zijn op het gebied van goed, eigentijds en gevarieerd onderwijs. De ontwikkelbehoeften van kinderen zijn hierbij richtinggevend.

Hieronder wordt per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2022 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes paragraaf 2.7.

S1: Kinderen in de scholen worden samen met de ouders zoveel mogelijk ondersteund bij de (denominatieve) identiteitsontwikkeling.

- Iedere school geeft invulling aan levensbeschouwelijk onderwijs en burgerschapseducatie en elk team geeft actief vorm aan levensbeschouwing en burgerschap binnen het lesrooster

➢ Leerkrachten geven op actieve en bewuste wijze aandacht aan een vorm van levensbeschouwelijk onderwijs en burgerschapseducatie. In het directeurenberaad van april 2022 stond het thema burgerschap op de agenda. Het belang van bewustwording en het concreet zichtbaar maken van de wijze waarop burgerschapseducatie plaatsvindt binnen de school was onderwerp van gesprek. Veel directeuren ervaren dit als een zoektocht. De identiteitsbegeleiders hebben de scholen hier in de tweede helft van 2022 verder bij ondersteund. Bijvoorbeeld door het afleggen van schoolbezoeken en het aangaan van gesprekken met directeuren en schoolteams over dit onderwerp. Dit proces loopt door, ook richting 2023.

- Kinderen en ouders beleven de identiteit en burgerschapseducatie van de school

➢ Op alle scholen worden ouders en kinderen betrokken bij de identiteit van de school, maar er zijn verschillen zichtbaar. Veel scholen worstelen met een lage ouderbetrokkenheid. De coronaperiode is hierop van invloed geweest. Op een aantal scholen staat het versterken van de ouderbetrokkenheid bij het ontwerpen en meedenken over vieringen en over de pedagogische opdracht van de school expliciet op de agenda. Op een aantal scholen is via een enquête gevraagd op welke manier ouders de identiteit van de school beleven, wat zij van de school verwachten en of en hoe zij meer betrokken kunnen worden. We verwachten dergelijke initiatieven op meer scholen te gaan zien de komende tijd.

- De scholen onderhouden contacten met gemeenschappen en groepen in de omgeving waar zij een relatie mee hebben

➢ We zien dat de relaties met gemeenschappen en groepen in de omgeving van de scholen weer (op nieuwe manieren) tot bloei komen, na het wegvallen van de corona maatregelen in het voorjaar van 2022. Er vinden weer vieringen plaats in de kerk, er komen weer gastsprekers op school en leerlingen bezoeken gebedshuizen: er is weer ruimte voor ontmoeting. Het cvb en

CONCEPT

de identiteitsbegeleiders zijn de scholen structureel gaan ondersteunen in 'relatiebeheer' door op regelmatige basis (tweejaarlijks) in gesprek te gaan met afvaardigingen vanuit de verschillende gemeenschappen (o.a. deel van de Raad van kerken, moskee Emmeloord, Vosabb). In maart 2022 heeft de 'aftrap' hiervan plaatsgevonden, door het brengen van een bezoek aan de Assalaam moskee in Emmeloord door een lid van het cvb, een identiteitsbegeleider en twee directeuren. Een ander mooi voorbeeld van extra aandacht voor 'relatiebeheer' is de 'identiteitsavond' in november 2022, waar de leden van alle identiteitscommissies van de samenwerkingsscholen van Aves elkaar hebben ontmoet. Ook deze avond zal een jaarlijks terugkerend vervolg krijgen.

S2: Ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn richtinggevend voor de organisatie van het onderwijs.

- Het onderwijs wordt aangeboden vanuit de ontwikkelbehoeften van iedereen en elk team maakt aantoonbaar stappen met het aansluiten bij de ontwikkelbehoeften van kinderen.

➢ In elk schoolplan staat beschreven hoe de school hier in de schoolplanperiode van 2020-2024 aan wil werken. Aansluiting op ontwikkelbehoeften van kinderen is onder andere te zien in de ontwikkeling van kindportfolio's, inrichten van ouder-kind gesprekken en in het werken met doelenmuren. Aan elke school is gevraagd de leerlingenpopulatie te beschrijven (vlootschouw). Dit is in 2022 door alle scholen afgerond. In het onderwijsgesprek wordt de aansluiting op de leerlingenpopulatie altijd meegenomen.
In Ens verzorgen de scholen gezamenlijk een aanbod voor praktisch gerichte leerlingen. Er is een projectgroep gestart en een actieplan geschreven om de andere scholen hierin mee te nemen. Daarnaast is er een werkgroep Sterk Techniek Onderwijs actief.

➢ Op het directeurenberaad staat het onderwerp (hoog)begaafdheid en passend onderwijs jaarlijks op de agenda in een themasessie. Er wordt contact gehouden met de oudergroep 'Hoogbegaafd en dan' door de adviseur onderwijs. Jaarlijks is er een gesprek met hen, de voorzitter van het bestuur en de directeur passend onderwijs.

- Kinderen kunnen verwoorden hoe de leerkrachten op hun vragen/onderwijsbehoeften inspelen en tijdens de monitorbezoeken is zichtbaar dat er tegemoet gekomen wordt aan de ontwikkelbehoeften van kinderen en dat volgen van leerlingen op de agenda staat.

➢ Vanuit monitoringsgesprekken op scholen en in het directeurenberaad blijkt dat de ontwikkelbehoefte van kinderen continu centraal staat. Bij deze gesprekken wordt duidelijk dat kinderen op allerlei manieren betrokken worden bij hun eigen ontwikkeling. Tijdens deze monitorbezoeken hebben kinderen voorbeelden gegeven hoe zij betrokken worden. Een aantal scholen is gestart met het formuleren van een visie op leren en volgen. Op grond daarvan wordt door elke school in 2023 een nieuw leerlingvolgsysteem gekozen.

CONCEPT

- Elk team maakt aantoonbaar stappen in formatief evalueren en begint met het vertalen van Avesbeleid naar een schoolvisie op de eigen lerende cultuur. Het advies van de projectgroep Visie op leren is in januari besproken op het directeurenberaad en in het ib-overleg en daarna vastgesteld door het cvb. In november 2022 is aan alle directeuren en intern begeleiders een presentatie gegeven over de nieuw te kiezen leerlingvolgsystemen en de daarbij behorende toetsen. Daaraan voorafgaand omschrijft elke school een visie op leren. Op grond daarvan in combinatie met de eigen leerlingenpopulatie wordt een nieuw leerlingvolgsysteem gekozen.

S3: We zijn verantwoordelijk voor onderwijs en medeverantwoordelijk voor de opvoeding aan kinderen van 0-14 jaar

- Scholen ontwikkelen zich tot kindcentrum en werken aan samenwerking met het VO.
- Verschillende scholen hebben stappen gezet in de samenwerking met de BSO in het kader van de doorontwikkeling van kindcentra. De ondersteuning op bestuursniveau om de ontwikkeling van kindcentra te stimuleren is in 2022 doorgezet. Aves heeft op bestuurlijk niveau het initiatief genomen om te verkennen of we als PO en VO een strategische agenda op kunnen zetten voor de Noordoostpolder-Urk. Dit initiatief is positief ontvangen met als resultaat de start van vier PLG`s. Het nieuwe kwaliteitsbeleid is afgerond en met de scholen gedeeld.
- Schoolteams, KC- en VO-partners stemmen het pedagogisch klimaat op elkaar af en ouders herkennen in het pedagogisch klimaat een soepele overgang van “voor- en naschool” en de school.
- De mate waarin het pedagogisch klimaat op elkaar is afgestemd verschilt per school. Bij de doorontwikkeling van kindcentra en het contact met het VO is een soepele(re) overgang altijd het uitgangspunt.
- Partners in dagopvang, BSO en VO geven aan dat Aves actief de verbinding zoekt.
- Met partners in de BSO en het VO is veel contact geweest. Niet in de laatste plaats vanwege de gezamenlijke opdracht in de aanpak van de coronacrisis. Er is jaarlijks een overleg met de beleidsadviseur sociaal domein van de gemeente Noordoostpolder met de voorschoolse voorzieningen en de adviseur onderwijs van Aves.
- Aves participeert in initiatieven m.b.t. 10-14 onderwijs.
- Het Tienercollege is ook in 2022 een passende plaats gebleken voor een nieuwe groep leerlingen. Het Tienercollege blijft werken aan het vergroten van de zichtbaarheid en bekendheid in de scholen.
- Scholen formuleren ambitiedoelen op de vakken naast taal en rekenen.
  Verschillende scholen hebben eigen ambitiedoelen voor de kernvakken lezen, taal en rekenen. Daarnaast hebben veel scholen ook doelen omschreven op sociaal emotionele ontwikkeling, werken met coöperatieve werkvormen, betrokkenheid van de leerlingen, ervarend en ontdekkend leren bij wereldoriëntatie en leesmotivatie.

CONCEPT

De ambitiedoelen worden meestal omschreven in een streefpercentage. Het bespreken van de ambitiedoelen is een vast onderdeel in de onderwijsgesprekken tussen het bestuur en de schoolleiders.

S5: We werken vanuit het idee van een gekantelde organisatie waarbij kinderen centraal staan

- Kinderen zijn medeverantwoordelijk en worden betrokken bij het schoolbeleid. De school kan aantoonbaar maken hoe kinderen worden betrokken bij het ontwikkelen van dit beleid. Kinderen kunnen dit vervolgens verwoorden.
  - De meeste scholen werken met een Leerlingen- of Kinderraad of zijn in 2022 bezig geweest met het inrichten ervan. Dit is terug te vinden in de schoolgidsen en in de schooljaarplannen en –verslagen van de scholen. In deze raad krijgen leerlingen de kans om mee te praten over praktische zaken zoals schoolafspraken, inrichting van het schoolplein en de keuze van ICT- en leermaterialen. Maar ook het reflecteren op onderwijskundige aspecten van de school en op het geboden identiteitsonderwijs behoort tot de mogelijkheden.
  - Het cvb bevraagt leerlingen over hun participatie tijdens de monitoringsgesprekken. Ook maakt een gesprek met leerlingen over dit onderwerp deel uit van het reguliere kwaliteitsonderzoek van de Inspectie.
- Leerkrachten vragen regelmatig feedback aan de kinderen op hun eigen leerkrachthandelen.
  - Scholen en leerkrachten besteden bij de ontwikkeling van het formatief evalueren aandacht aan het opvragen van feedback met betrekking tot didactisch- en pedagogisch handelen. Dit gebeurt bijvoorbeeld tijdens de leergesprekken tussen leerlingen en leerkrachten. In de jaarlijkse uniforme leerlingenenquête krijgen de leerlingen de gelegenheid om zich uit te spreken over het handelen van de leerkracht, bijv. op het gebied van differentiatie, uitleg geven, inzet van ICT-middelen en veiligheid in de klas en de school. Deze input wordt vanuit de rapportage van de enquête besproken in de schoolteams en met individuele leerkrachten. Eventuele aandachts- of verbeterpunten worden opgenomen in het Veiligheidsplan.

S6: De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod.

- Avesscholen hebben een voldoende beoordeling.
  - Vanwege de coronacrisis besloot de inspectie de resultaten in het schooljaar 2021/2022 niet te beoordelen. Vanaf schooljaar 2022/2023 hanteert inspectie naast de ongewijzigde signaleringswaarden zogenaamde correctiewaarden bij de beoordeling van de leerresultaten. Hierin wordt rekening gehouden met de 'onzekerheidsmarge' veroorzaakt door de effecten van de coronacrisis en de normeringsverschillen tussen de eindtoetsen.
  - In de bestuursanalyse wordt een overzicht gegeven van de gemiddeld behaalde referentieniveaus op de eindtoetsen van 2019, 2021 en 2022 naar het nieuwe resultatenmodel van de inspectie (zie paragraaf 5.3 Onderwijsresultaten).

CONCEPT

- Ouders zijn betrokken bij het beleid van de school
- ➢ Ouders hebben op elke school een plek in de mr. Ook in 2022 zijn ouders nauw betrokken geweest bij de school door de coronamaatregelen en hun rol in het ondersteunen bij afstandsonderwijs in de tweede lockdown. Er heeft een jaarvergadering van de gmr plaatsgevonden met de afzonderlijke mr'en. De opkomst was ruim, met zo'n 50 leden. De bijeenkomst stond in het teken van de samenwerking tussen mr'en en gmr en de uitoefening van medezeggenschap in het algemeen.
- Wat decentraal kan, gebeurt decentraal; wat centraal moet, gebeurt centraal.
- ➢ Vanuit het principe van afgestemde autonomie wordt bij de ontwikkeling van beleid altijd de vraag gesteld of beleid op school of bovenschools moet worden vormgegeven.
- Medewerkers ervaren autonomie in hun werk binnen de kaders van de school en organisatie.
- ➢ Aves hecht er grote waarde aan dat medewerkers eigenaarschap voelen over hun werk én hun eigen ontwikkeling. In de ontwikkeling van beleid is dit eigenaarschap van medewerkers altijd een uitgangspunt (zie ook 3.3 Personeel en Professionalisering).

5.2 Onderwijsresultaten

Vanaf schooljaar 2020/2021 hanteert de inspectie een nieuw onderwijsresultatenmodel. Een voldoende resultaat is gebaseerd op de gemiddelde behaalde referentieniveaus voor taal en rekenen over de drie laatst afgenomen eindtoetsen. De ambitie is dat bijna alle leerlingen het fundamentele niveau 1F behalen (minimaal 85%) en zoveel mogelijk leerlingen het streefniveau 2F/1S (gekoppeld aan schoolweging). We gaan hierbij uit van alle leerlingen die de eindtoets hebben gemaakt. Vanwege de coronacrisis zijn de resultaten in schooljaar 2020/2021 en 2021/2022 niet beoordeeld door de inspectie. In schooljaar 2022/2023 en 2023/2024 worden naast de signaleringswaarden ook correctiewaarden gebruikt. Een school scoort onvoldoende wanneer de resultaten onder de correctiewaarden liggen. Er wordt 'geen oordeel' gegeven als voor één van beide indicatoren het behaalde percentage tussen de signaleringswaarde en de correctiewaarde ligt.
Door 14 scholen worden de doelen voor beide referentieniveaus behaald. 18 scholen scoren op het streefniveau 2F/1S onder het gemiddelde van Nederland.

Wanneer deze ambitiedoelen worden toegepast op alle leerlingen van Aves die in de afgelopen drie jaar de eindtoets hebben gemaakt, wordt het fundamentele niveau door 95,1% van de leerlingen behaald en het streefniveau 2F/1S door 57,1%. Op beide indicatoren is hierin een licht dalende trend zichtbaar. Er is herstel zichtbaar voor de resultaten van Rekenen en Taalverzorging, maar een dalende trend op Lezen.

CONCEPT

Samengevat – Beleidsvoornemen meetbare doelen en wel/niet behaald

Niveau	Signaleringswaarde	Behaald signaleringswaarde	Behaald Avesambitie
1F	85%	31 van de 32 scholen	28 scholen behalen ≥90%
2F/1S	Gekoppeld aan schoolweging	29 van de 32 scholen	14 scholen behalen ≥ gemiddelde van Nederland

5.3 Onderwijs & ICT

5.3.1 Beveiligde omgeving

In 2022 is gestart met het gebruik van Zivver voor alle medewerkers. Zivver is een mailtoepassing die het mogelijk maakt documenten veilig te versturen. Door het toepassen van Zivver door alle medewerkers wordt gevoelige informatie binnen en buiten de organisatie veilig gedeeld.
Verder heeft Aves een security onderzoek uitgezet bij Holm Security. De uitkomsten en adviezen uit dit onderzoek zijn opgepakt waarmee een verbeterde beveiliging van ons netwerk en onze websites is gerealiseerd.

5.3.2 Gegevensbescherming

Om te voldoen aan de wetgeving rondom gegevensbescherming is voor Aves een functionaris gegevensbescherming aangesteld. Per 1 augustus 2022 is Erik Meijer van FlexG de nieuwe functionaris gegevensbescherming. De de rol van manager IBP/ security officer is intern belegd bij de adviseur onderwijs & ict.
Het document informatiebeveiliging en privacy kunt u hier inzien.

5.3.3 Vervanging tablets

Het aanbestedingstraject voor de vervanging van de Microsoft Surface tablets van medewerkers is bij ARP belegd. In de komende drie jaar worden alle tablets vervangen. In juli 2022 zijn de eerste Surface tablets van de directeuren en ib'ers vervangen.

5.3.4 Digitale geletterdheid & leeromgeving

In samenwerking met MijnOnderwijsportaal is een nieuwe digitale leeromgeving ontwikkeld en geïmplementeerd. Het contract met MijnOnderwijsportaal is hiervoor vernieuwd. De schoolteams van Aves zijn geïnformeerd over het belang van digitale geletterdheid. Zij hebben uitleg gekregen

CONCEPT

over de inzet van de leeromgeving om zo bepaalde doelen van digitale geletterdheid te behalen. Bijvoorbeeld het belang van je digitale identiteit en hoe digitaal samen te werken met klasgenoten of de leerkracht. Tijdens deze bijeenkomsten is er ook aandacht geweest voor de Inspiratiekoffer die op iedere school aanwezig is. In deze koffer zitten lesideeën. Met lesideeën uit de Inspiratiekoffer inspireert Aves leerkrachten om met leerlingen aan de slag te gaan met digitale geletterdheid. De concrete les staat op het Onderwijsplein (de SharePoint). Het benodigde materiaal is voor alle scholen te lenen. Dit is te vinden op OBS de Driesprong en op OBS de Carrousel. Er is hiervoor extra lesmateriaal ontwikkeld en aangeschaft.

5.3.5 ICT bijeenkomsten

In 2022 hebben vier ict-bijeenkomsten plaatsgevonden voor de ict-medewerkers op de scholen. Deze bijeenkomsten gingen over de nieuwe ontwikkeling, gezamenlijke kennisdeling en vergroting op het gebied van ict. Aves heeft hiervoor een bovenschoolse i-coach die dit aanstuurt. Per 1 augustus 2022 is dit Sylvia Tip.

5.3.6 Nieuwe koers onderwijs & ict

Door onderwijsadviesbureau O21 is een ict-nulmeting verricht binnen heel Aves. Te zien is dat Aves er goed voor staat op het gebied van ict. Ook is er ruimte voor ontwikkeling. Het onderzoeksrapport met adviezen zal de onderlegger vormen voor het nieuwe beleidsplan onderwijs & ict 2023-2027. In het voorjaar van 2023 wordt deze in conceptvorm gepresenteerd in het directeurenberaad.
Het ict-beleidsplan 2019-2023 kunt u hier inzien.

5.4 Subsidies onderwijs

5.4.1 Nationaal Programma Onderwijs

Sinds 2021 zijn middelen beschikbaar gekomen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Deze middelen zijn op basis van leerlingaantallen toegekend aan het bestuur. Daarnaast zijn later in het jaar extra middelen toegekend aan scholen die een achterstandsscore hebben zoals het CBS die jaarlijks vaststelt voor alle scholen. Het speciaal basisonderwijs heeft een hoger bedrag per leerling ontvangen dan het regulier basisonderwijs.
Het cvb van Aves heeft er vroegtijdig in het eerste verslagjaar voor gekozen de middelen niet over twee jaar, maar over vier jaar in te zetten. Dit is gedaan in overleg met de gmr, de rvt en het directeurenberaad. Reden hiervoor is dat het cvb de kortstondig extreem hoge inzet van middelen niet doelmatig vindt. Het effect hiervan is niet duurzaam en de uitvoerbaarheid staat door het lerarentekort, personeelsplanning, mobiliteit en verplichtingen onder druk. Daarom wordt uitgegaan van een basisbedrag van € 300,- per leerling per jaar. Scholen die extra

CONCEPT

achterstandsmiddelen bovenop dit basisbedrag ontvangen, mogen dit aan de hand van een schoolprogramma zelf over de planperiode van vier jaar uitgeven. De NPO middelen zijn bovenschools binnengekomen en verdeeld naar de scholen over vier jaren. De middelen voor het onderwijsachterstandenbeleid (OAB) zijn wel rechtstreeks naar de school gegaan.

Proces

De scholen stellen jaarlijks hun programma voor NPO op aan de hand van de schoolscan die zij invullen. De schoolscan brengt de didactische onderwijsresultaten in kaart, evenals de sociaal emotionele ontwikkeling met de leerling enquête. Het schoolprogramma wordt met alle betrokkenen besproken, zoals het team, de mr (ouders en personeel) en de adviseurs van het bestuurskantoor. De afzonderlijke mr'en hebben instemming verleend aan de schoolprogramma's in de besteding van de extra middelen uit het NPO. In 2022 heeft het ministerie de goedkeuring gegeven dat deze middelen over een periode van 4 jaar mogen worden besteed.

Inzet van de middelen in verslagjaar 2022

De inzet van de middelen is voornamelijk gepleegd op inzet van extra personeel. Het gaat hier om 80% van de bestede middelen. Dit extra personeel (onderwijzend en ondersteunend) wordt voornamelijk ingezet voor begeleiding in kleine groepen, individuele begeleiding, meer instructietijd en het verkleinen van klassen/ voorkomen van combinatieklassen.
Naast de inzet van extra personeel is veelal ingezet op professionalisering op didactiek, rekenen of taal. Ook wordt ingezet op begeleiding van teams, collegiale visitatie en observaties.
Enkele scholen hebben ervoor gekozen lesmateriaal/methodes en ict-middelen aan te schaffen. Dit kan alleen voor de afschrijving die in de planperiode plaatsvindt.
Tot slot hebben enkele scholen, naar aanleiding van de uitkomsten van de schoolscan, ingezet op een interventie in specifieke groepen op sociaal-emotioneel gebied.

Resultaten van de inzet

De middelen van het NPO worden sinds september 2021 ingezet. Daarnaast zijn de extra middelen ingezet vanuit de subsidie 'extra hulp voor de klas' (zie ook 3.2.8.). Uit de bestuurlijke analyse blijkt een herstel voor rekenen en taalverzorging. Het percentage leerlingen dat het streefniveau bereikt is verbeterd.
De praktijk is wel dat het groeiende lerarentekort ook in onze regio maakt dat de inzet niet altijd zoals gepland kan worden uitgevoerd. Met name in de eerste helft van 2022 staat het aantal beschikbare leerkrachten onder druk. Dit komt door coronabesmettingen, quarantaines en een hoger ziekteverzuimpercentage door hoge werkdruk. Hierdoor wordt regelmatig de afweging gemaakt een klas naar huis te sturen zodat de NPO-inzet door blijft lopen. In de afweging staat continuering van het onderwijs voorop.

CONCEPT

Desondanks vindt de NPO-investering op professionalisering, inzet van onderwijsondersteuning en aanvullende inzet van onderwijspersoneel zo veel mogelijk plaats.

5.4.2 Subsidie Hoogbegaafdheid

Door het ministerie is een subsidie hoogbegaafdheid toegekend aan het samenwerkingsverband. Een deel hiervan is besteed aan de Ritha-opleiding van de specialist hoogbegaafdheid binnen Aves. Deze opleiding is in april 2022 afgerond. De resterende beschikbare gelden worden naar rato van het leerlingenaantal verdeeld over de scholen. Dit betreft € 269.582,- voor Aves. Scholen gebruiken dit voor de aanschaf van leermiddelen en/of specifieke begeleiding op het gebied van hoogbegaafdheid

5.5 Passend onderwijs

Aves participeert in drie samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs:

- 31 scholen zijn aangesloten bij SWV PO Noordoostpolder – Urk regio 2402;
- 2 scholen bij passend onderwijs regio 2305;
- 1 school bij SWV PO regio 2203.

De gelden passend onderwijs van de verschillende samenwerkingsverbanden worden naar rato van het aantal leerlingen verdeeld over de scholen. Doel hiervan is dat de scholen hiermee voorzien in de basisondersteuning die van elke school wordt gevraagd. Doel is dat elke school een brede basisondersteuning kan bieden.
De middelen vanuit het samenwerkingsverband worden ook besteed aan het in stand houden van een Expertisenetwerk. Het doel van het Expertisenetwerk is ondersteuning van de scholen naast de basisondersteuning. Specialisten op verschillende gebieden zijn hierbij laagdrempelig te benaderen door de intern begeleiders en inzetbaar in de scholen. Gelden komen zo direct ten goede aan de leerlingen. De doelen van het jaarplan van het samenwerkingsverband Noordoostpolder – Urk worden jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan van Aves. De directeur van het samenwerkingsverband Noordoostpolder – Urk heeft maandelijks een bijeenkomst met een werkgroep die bestaat uit leden van alle betrokken besturen en fungeert als klankbord voor de directeur.
Binnen het jaarverslag van elk samenwerkingsverband is gedetailleerd beschreven hoe de middelen voor de scholen van Aves doelmatig zijn besteed. Het cvb van Aves is als onderdeel van een toezichthoudend bestuur of via de raad van toezicht van het samenwerkingsverband zeker van de goedkeuring van de jaarrekening van de samenwerkingsverbanden.

CONCEPT

5.6 Sociale veiligheid

Scholen hebben sinds augustus 2015 zorgplicht voor sociale veiligheid. De scholen dragen er zorg voor dat zij beleid voeren dat gericht is op de veiligheid van leerlingen, de veiligheidsbeleving van leerlingen jaarlijks monitoren en dat er een coördinator is die het beleid voor tegengaan van pesten coördineert en optreedt als aanspreekpunt. Op het niveau van de stichting is dit beleid in het najaar opnieuw opgepakt en herijkt. Dit zal in 2023 leiden tot nieuwe bovenschoolse documenten die ook met de scholen worden gedeeld.

5.7 Internationalisering en onderzoek

Internationalisering in het onderwijs draagt bij aan een breed wereldbeeld, de kennisontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Binnen Aves vinden wij het belangrijk dat internationalisering en wereldburgerschap in de grondhouding van onze medewerkers aanwezig is en in de dagelijkse lessen terugkomt. In paragraaf 5.1 is ingegaan op burgerschapseducatie. Paragraaf 5.8 beschrijft het thema burgerschapsontwikkeling in ons nieuwe strategisch beleid met daarin de brede kijk op de wereld in ons burgerschapsonderwijs.

5.8 Toekomstige ontwikkelingen

- In 2023 wordt het strategisch beleid van Aves opgevolgd in het nieuwe beleidsplan “Aves vliegt verder”. In dit beleidsplan staan de strategie en doelen van Aves voor de komende vier jaar beschreven. Die zijn onder andere ontstaan vanuit de gebeurtenissen en ontwikkelingen die lokaal, landelijk en wereldwijd spelen en van invloed zijn op de dagelijks onderwijspraktijk op onze scholen.
- Een strategische bijstelling in “Aves vliegt verder” is de wijze waarop kansenongelijkheid, burgerschapsontwikkeling en identiteit meer aandacht krijgt. Ook is er aangescherpte aandacht voor duurzaamheid.
- Toekomstige lokale ontwikkelingen zijn er in de aanpak en beheersing van het lerarentekort, waarop Aves deelneemt in een regionale samenwerking binnen de RAP-regio (Regionale Aanpak Personeelstekort).
- In juli 2022 hebben de mr-en van de beide Avesscholen in Rutten aan het cvb van Aves gevraagd om een traject van oriëntatie op samenvoeging van beide scholen op te starten. Hierbij wordt een scholenfusie beoogd per augustus 2023.
  Het cvb van Aves oriënteert zich op het stichten van een nieuwe school in de wijk Reeve-delta die bij Kampen wordt gebouwd.
- Vanaf augustus 2022 is Carolien van Veldhuysen-Breimer gestart als projectleider en beoogd directeur voor een nieuw te bouwen school in Emmelhage, een nieuwe wijk in Emmeloord. Deze school voor meerderde denominaties zal waarschijnlijk starten in augustus 2025.

CONCEPT

6. Personeel en professionalisering

6.1 Doelen en resultaten

In het bestuursjaarplan 2022 is het strategisch doel dat centraal staat op het onderwerp personeel & professionalisering:

S4: 'Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.'

Hieronder wordt per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2022 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes paragraaf 2.7

- Aves en haar scholen geven uitwerking aan het leren en innoveren van de organisatie en van haar medewerkers.
  - ➢ De jaarlijkse Avesdag staat in het teken van leren van en met elkaar. Tijdens deze dag wordt er kennis uitgewisseld over onderwijs, samenwerking en groeien in professionele identiteit. In 2022 kon de Avesdag weer fysiek doorgaan in de vorm van Festival Aves: jouw plek bij ons. Alle scholen hebben zich die dag gepresenteerd vanuit marktkramen. Spreker Kim Lammers was met haar verhaal over samenwerken in teamverband een groot succes.
  - ➢ Daarnaast zijn er projectgroepen samengesteld vanuit verschillende functies binnen de organisatie om in gezamenlijkheid nieuw beleid te ontwikkelen. Op dit moment is er vanuit HRM een werkgroep actief voor het implementeren van het nieuwe professionaliserings-beleid.
- Medewerkers laten uitbreiding van handelingsrepertoire, technieken en technologieën zien.
  - ➢ Doordat kinderen thuisonderwijs ontvingen in verband met corona in de afgelopen jaren, zijn leerkrachten overgeschakeld op hybride onderwijs. Hierdoor hebben medewerkers zich in zeer korte tijd de nieuwste technologieën en technieken eigen moeten maken om kwalitatief goed onderwijs op afstand te kunnen verzorgen. Nu er weer onderwijs op school wordt gegeven zetten medewerker de geleerde technieken niet meer dagelijks in.
- Partners en bedrijven geven aan dat Aves actief is op het gebied van cultuur en techniek.
  - ➢ Aves is actief in haar samenwerking met het Cultuurbedrijf; scholen schrijven in op workshops en voorstellingen en maken gebruik van gespecialiseerde consulenten die langskomen om lessen te geven en leerkrachten daarmee door te ontwikkelen.
  - ➢ Aves is betrokken bij het meerjarige project Sterk Techniek Onderwijs. Een samenwerking tussen de vmbo-scholen Aeres, Vakcollege Noordoostpolder en het Berechja college om meer jongeren (10 - 16 jaar) te enthousiasmeren voor een toekomst in Techniek & Technologie. Het bedrijfsleven, overheid, MBO- scholen en PO-scholen in de Noordoostpolder en Urk participeren in deze samenwerking

CONCEPT

- Onze deelname aan sterk techniek onderwijs moet leiden tot een doorgaande lijn in techniek- en technologie-onderwijs, van groep 7 (PO) t/m klas 2 in het VO. Daarnaast is er de aanbod van technieklessen in de technieklokalen van de VO-scholen en via leskisten gerealiseerd.
- Scholen en het bedrijfsleven werken samen om techniek aan te bieden aan onder andere het PO.
- Door de scholen in Ens is de Kenniswerkplaats Florescat ontstaan; een mooi initiatief voor praktisch ingestelde leerlingen.
- Aves participeert in het project 'Samen voor lezen' met Flevomeer Bibliotheek. Dit project heeft tot doel om alle kinderen in de Noordoostpolder voldoende geletterd van school te laten gaan. Hiermee wil Aves werken aan meer kansengelijkheid door het leesonderwijs (en de faciliteiten) de komende jaren te versterken.

- Er is een hoge deelname aan de aangeboden scholing in de Avesacademie.

- In de herfst van 2022 is de Aves Academie pilot gestart. Het openzetten van het aanbod in deze periode sluit aan op de gesprekkencyclus en de professionalisering van medewerkers. 65% van de aangeboden trainingen/ cursussen uit de academie gaat door. Daarop heeft 69% van de medewerkers zich ingeschreven voor de aangeboden professionalisering.
  Binnen Aves gaat teamscholing voor op individuele scholing. Doordat het aanbod in de Aves Academie pas in het najaar open staan, kan er voorkomen dat data samenkomen met teamscholing. Tijdens de evaluatie van de Aves Academie zal dit mee worden genomen.

- De gesprekkencyclus is gericht op innovatie en vormgeving van professionele identiteit.

- De implementatie van de nieuwe gesprekkencyclus heeft plaatsgevonden in schooljaar 2021-2022. Alle medewerkers van Aves doorlopen in 2022 de nieuwe gesprekkencyclus die gericht is op eigen regie en continue ontwikkeling van de eigen professionele identiteit. De projectgroep is in het najaar 2022 gestart met evalueren van het nieuwe beleid.

6.2 Strategisch personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van Aves is in samenspraak met het directeurenberaad (db) en de gmr ontwikkeld en afgestemd op de visie van Aves. In aansluiting op het bestuursjaarplan en strategisch beleid “Het nieuwe hart” is ingezet op de volgende onderdelen:

- Inwerken nieuwe medewerkers

- In het najaar van 2021 is de handleiding definitief vastgesteld. Voor de andere functiegroepen binnen Aves (directeuren, onderwijsondersteuners, stafmedewerkers en ib’ers) is de handleiding in ontwikkeling. Op deze manier zorgt Aves voor een goede begeleiding van nieuwe medewerkers en zetten we in op kwaliteit van het onderwijs.

- Mobiliteit

- Om te zorgen voor gemotiveerd, professioneel personeel is het van belang medewerkers en scholen zo goed mogelijk met elkaar te verbinden. Per augustus 2021 is het nieuwe

CONCEPT

mobiliteitsbeleid geïmplementeerd. Na verschillende evaluaties in 2022 lijkt het beleid niet geheel aan te sluiten bij de wensen van de medewerkers en de scholen. In 2023 wordt een pilot gestart waarin alle wordt medewerkers alle vacatures ontvangen, zonder dat zij vooraf mobiliteit hoeven aan te vragen.

Voor ieder genoemd onderwerp is het proces doorlopen en een projectgroep samengesteld, zoals hierboven beschreven.

6.2.1 Duurzame inzetbaarheid

Jaarlijks worden medewerkers geïnformeerd over hoe zij de duurzame inzetbaarheidsuren kunnen inzetten. Er wordt een voorziening duurzame inzetbaarheid gevormd op basis van de ingediende verlofplanning van een personeelslid. Op basis van deze planning wordt het verlofsaldo bepaald. Tot op heden worden er nog maar zeer beperkt verlofplanningen gemaakt op basis van de regeling duurzame inzetbaarheid. Daarom is er op dit moment nog geen voorziening duurzame inzetbaarheid op het niveau van de stichting. De voorziening wordt pas opgenomen als de verplichtingen o.b.v. de berekeningen van substantiële omvang is.

CONCEPT

Boeien en binden

Medewerkers werken graag bij Aves. Uit het laatste medewerkers tevredenheidsonderzoek (mto) in 2021 blijkt dat we bevlogen en gepassioneerde medewerkers hebben die zich graag verder ontwikkelen.
In 2022 zijn alle professionaliseringsverzoeken van medewerkers gehonoreerd. Hierdoor ontwikkelt een groot deel van de medewerkers een brede professionele identiteit. In 2022 is de vraag naar trainingen over het omgaan met gedrag gegroeid ten opzichte van voorgaande jaren.
Vanuit onze visie op goed werkgeverschap investeert Aves ook in de vitaliteit van haar medewerkers. Met verschillende initiatieven wordt gekeken hoe de verschillende leeftijdsgroepen op vitale wijze en met plezier kunnen werken bij Aves. Er is bijvoorbeeld een 62+ regeling waarbij medewerkers minder kunnen gaan werken onder gunstige voorwaarden. En voor de startende medewerkers worden er bijeenkomsten georganiseerd om samen op te trekken als startende leerkracht.

6.2.2 Aanpak werkdruk

Binnen Aves hebben de scholen veel autonomie. Vanuit die invulling is per school een weloverwogen keus gemaakt in de besteding van de middelen werkdrukverlaging. Op de inzet van de middelen werkdrukverlaging heeft de pmr instemming verleend binnen de begroting.

De werkdrukmiddelen zijn ingezet op meer personele inzet door ervaren leerkrachten, onderwijsassistenten en onderwijsondersteuners. Bijvoorbeeld om de vaste leerkrachten ambulante tijd te geven, voor uitwerking en administratie, eigen professionalisering of het leveren van een bijdrage aan schoolontwikkelingen.

Ook is kritisch gekeken naar wat daadwerkelijk verplicht is om te doen. Aves heeft bijvoorbeeld gekozen om inschrijving in het schoolleidersregister niet te verplichten voor directeuren.

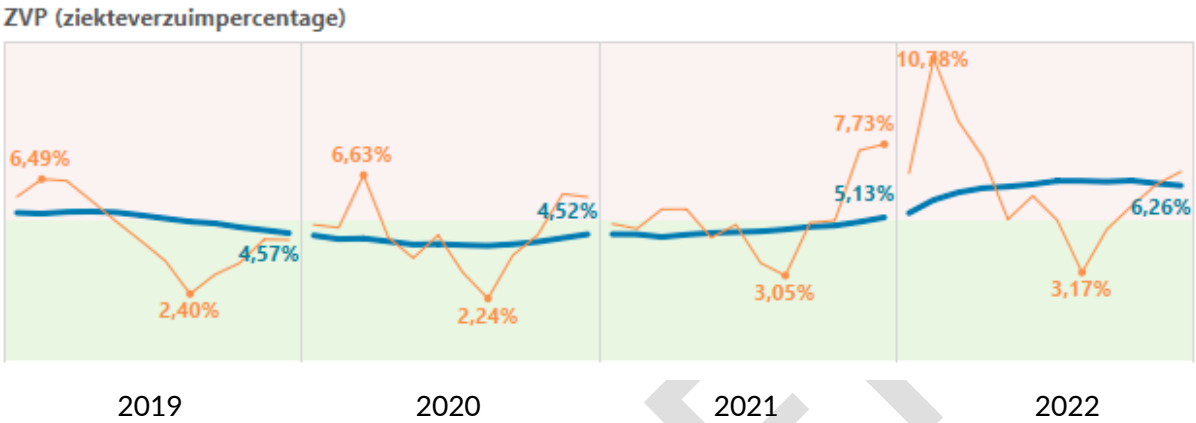
Onderstaande tabel geeft de besteding weer van de middelen werkdrukverlaging middelen in 2022.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag (kalenderjaar)	Eventuele toelichting
Personeel	€ 1.247.447,83	
Materieel	€ 0	
Professionalisering	€ 0	
Overig	€ 0	

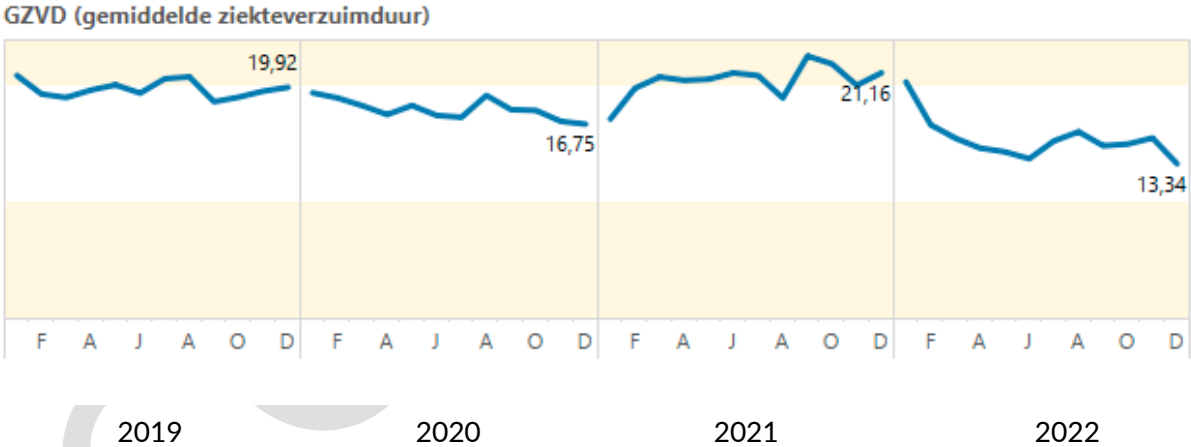
CONCEPT

6.3 Verzuimcijfers

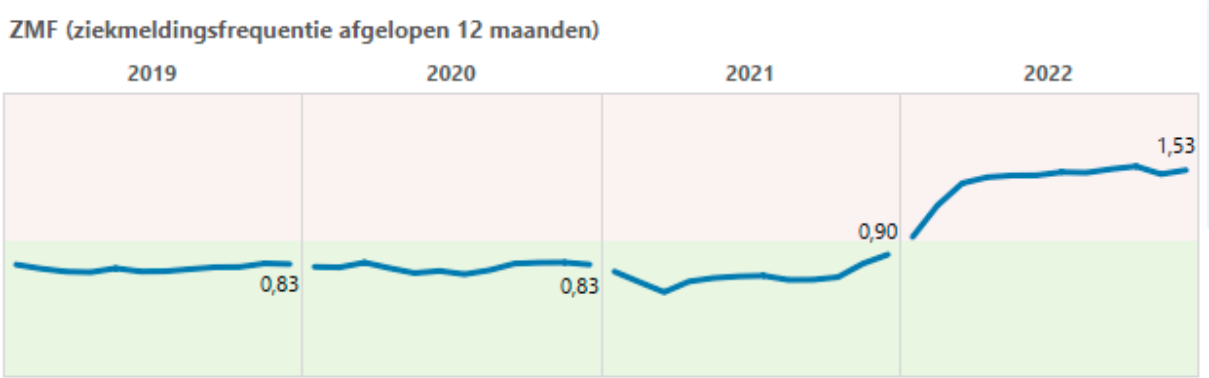
In 2022 ligt het verzuim hoger dan de afgelopen jaren bij Aves. De Covid-19 pandemie en de nasleep ervan is hiervan de grootste oorzaak.



In 2022 heeft Aves een verzuimpercentage van 6,26%. Dit is hoger dan in de afgelopen jaren.



De gemiddelde verzuimduur is verlaagd naar 13,34 dagen per verzuimmelding. Er is een dalende lijn te zien vanaf 2019.



De ziekmeldingsfrequentie is gestegen naar 1,53 in 2022.

6.3.1 Bedrijfsarts

Aves zet bij haar verzuimbegeleiding een bedrijfsarts in. In 2022 heeft de bedrijfsarts 71 medewerkers gezien op zijn spreekuur. In totaal heeft hij 17 dagen voor Aves gewerkt. Het merendeel van de klachten is psychisch wat overeenkomt met de branchecijfers. Verder zijn er geen opvallende zaken. Binnen Aves zijn de directeuren ook de casemanager bij ziekte van hun medewerkers. De bedrijfsarts geeft aan dat de directeuren de verschillende verzuimgevallen goed oppakken als casemanager.

6.4 Uitkeringen na ontslag

Schoolbesturen zijn conform de regelgeving in de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) verplicht om hun vacatures met voorrang aan te bieden aan (ex) werknemers, die zijn aangemerkt als eigen wachtgelders. Eigen wachtgelders zijn (ex) werknemers, die vanuit de afloop van een dienstverband bij Aves, een ontslaguitkering ontvangen. In 2022 ging dit bij Aves om 1 wachtgelder. De kosten voor WW-uitkeringen na ontslag (wachtgelden) bedroegen € 6.067,00 in het jaar 2022.
Voor het ministerie van OC&W valt Aves met haar 34 scholen onder de ‘grote schoolbesturen’. Als schoolbestuur van deze omvang zijn er vanwege de grote diversiteit aan werkplekken en functies meer mogelijkheden om medewerkers te behouden voor de stichting. Daarnaast zorgt het lerarentekort ervoor dat Aves minimale uitstroom genereert op basis van de krimp van leerlingenaantallen. Ook doorloopt Aves een zorgvuldige werving- en selectieprocedure om een mismatch te kunnen voorkomen.

6.5 Toekomstige ontwikkelingen

Om te werken vanuit een gekantelde organisatie en om de gestelde strategische doelen te behalen zijn er een aantal beleidsonderwerpen binnen HRM geactualiseerd. Dit zijn onder andere

CONCEPT

beleid beoordelen nieuwe medewerkers, mobiliteitsbeleid, professionaliseringsbeleid en de gesprekkencyclus.

Ook Aves heeft te maken met een lerarentekort. Om zelf actief verantwoordelijkheid te nemen in terugbrengen van het tekort is gestart met het Aves traineeship. In 2022 werkten 14 afgestudeerde trainees als leerkracht. Daarnaast volgen op dit moment 16 trainees het programma om uiteindelijk als leerkracht voor de klas te kunnen bij Aves.

Per 30 april 2023 loopt de cao po af.

CONCEPT

7. Governance

7.1 Verslag van de raad van toezicht

Algemeen

In het jaarverslag van de raad van toezicht legt de raad verantwoording af over haar toezicht op het bestuur en het functioneren van de organisatie. Hiermee toont de raad van toezicht dat ze haar taak volgens de richtlijnen uit de code goed bestuur goed heeft uitgevoerd.
Naar het oordeel van de raad van toezicht is Stichting Aves een financieel gezonde organisatie.

Het toezicht is onafhankelijk ingericht, zoals dat in de statuten is vastgelegd. De voorzitter van de raad van toezicht heeft regelmatig overleg met het cvb en de raad van toezicht staat het cvb met advies terzijde.

Verder werkt de raad van toezicht met een huishoudelijk reglement en een toezichtskader. Dit toezichtskader wordt in 2023 geëvalueerd.

Samenstelling

De raad van toezicht bestaat in 2022 uit zes leden[5] waarvan 1 voorzitter. De leden zijn evenredig geworven vanuit de openbare, protestants-christelijk en katholieke denominaties.
In januari 2022 zijn mw. Feikens en mw. Talsma herbenoemd; zij startten daarmee aan hun tweede termijn. In november 2022 is de werving en selectie gestart voor de benoeming van een nieuw lid, als opvolger van dhr. Jongejan. De procedure loopt door in 2023 waarna de benoeming zal plaatsvinden.

De rvt heeft de volgende commissies:

- werkgeverscommissie
- auditcommissie

Werkgeverscommissie

De werkgeverscommissie heeft in 2022 twee keer gesproken met de afzonderlijke leden van het cvb en aansluitend met beide leden. De raad van toezicht volgt hierin de gesprekkencyclus van Stichting Aves.
De voorzitter van het cvb, dhr. Strijker, heeft met ingang van 1 augustus 2022 zijn ontslag ingediend bij de werkgeverscommissie. Daarop zijn de ambities van dhr. Timmermans besproken op het voorzitterschap van het cvb. De werkgeverscommissie heeft een

[5] Bijlage 4 Rooster van af-en aantreden rvt

CONCEPT

benoemingsadviescommissie (bac) ingesteld, die de sollicitatiegesprekken in de selectie van de nieuwe voorzitter heeft gevoerd. Vanuit positief advies van de bac, is dhr. Timmermans ter instemming voorgedragen in de gmr. De gmr heeft positief advies gegeven op de benoeming van dhr. Timmermans als voorzitter van het cvb.
Dezelfde bac heeft de selectie van het nieuwe bestuurslid opgepakt. In de selectie en voordracht is dezelfde adviesprocedure gevolgd. Ook dit heeft geleid tot een positief advies van de gmr en daarmee de benoeming, per 14 november 2022, van dhr. Dirk-Peter van 't Sant tot lid van het cvb.
De werkgeverscommissie heeft met beide bestuursleden een arbeidsvoorwaardengesprek gevoerd. In dezelfde periode is de functiebeschrijving voor bestuurder binnen Aves opnieuw vastgesteld door de raad van toezicht. Het uitgangspunt hierbij is dat er binnen het cvb van Aves sprake is van een collegiaal bestuur. Er is daarom ook maar één functiebeschrijving College van Bestuur Aves (voorzitter en lid).

Auditcommissie

De auditcommissie heeft alle financiële stukken voorbereid in de besprekingen voor de goedkeuring van de raad van toezicht. Het betreft goedkeuring van het jaarverslag met jaarrekening 2022, de begroting 2023 en meerjarenbegroting 2023-2027.

In 2022 is de liquiditeitspositie gedaald met 500k. Dit heeft te maken met de waardevermindering van de middelen in het obligatiefonds. Hierover hebben in het eerste kwartaal van 2022 het gesprekken plaatsgevonden in de auditcommissie en in de raad van toezicht. Hierbij is met het cvb ook gesproken over het gebruikmaken van schatkistbankieren (via de staatsbank). De raad van toezicht heeft op basis van het onderzoek en advies van de auditcommissie besloten de middelen in obligaties aan te houden.

Het gesprek over de jaarrekening 2022 heeft plaatsgevonden tussen de accountant Afier, de auditcommissie en het cvb. De afzonderlijke commissies en de hele raad van toezicht houdt nadrukkelijk toezicht op de rechtmatige en doelmatige besteding van de middelen. In het kader van de frauderisicobeheersing heeft de raad van toezicht in elke bespreking frauderisico's als bespreekpunt geagendeerd. Daarnaast is er tijdens de bespreking van de managementrapportages en de jaarrekening doorgevraagd op mogelijk niet-naleving van wet-en regelgeving. De accountant rapporteert hierover in zijn controleverklaring.
Het feitelijk exploitatieresultaat over 2022 wordt geflatteerd door nog niet uitgegeven NPO-middelen in 2022. De raad van toezicht heeft gezien dat het cvb in voorjaar 2022 ook een extra bestedingsplan heeft ingediend en gerealiseerd in verband met het positieve resultaat over 2021. Daarmee bevestigt het cvb het beeld van doelmatige inzet van de middelen, gekoppeld aan haar opdracht om de continuïteit van het onderwijs te garanderen. De raad van toezicht heeft in haar

CONCEPT

besprekingen van de financiën geconstateerd dat de krapte op de arbeidsmarkt in onze regio tot een positiever resultaat heeft geleid. Het bestuur heeft in 2022 concrete acties ondernemen om het personeelsbestand op te hogen, onder andere door het opleiden en inzetten van trainees.

Verder heeft de raad van toezicht binnen haar goedkeuringsbevoegdheden toezicht gehouden op de naleving van wettelijke voorschriften middels de verantwoording in de bestuurlijke rapportages en de goedkeuring van beleid.
De belangrijkste besluiten in 2022 zijn geweest:

- vaststellen van de bestuurlijke rapportages;
- goedkeuring van het Bestuursjaarplan 2023;
- de inzet van een extern wervingsbureau voor de werving en selectie van een bestuurder en voor de werving van een nieuwe toezichthouder en
- het aanstellen van een nieuwe bestuurder.

Het volledige overzicht van de besluiten in 2022 door de raad van toezicht kunt u hier inzien.

Klankbord en advies

De raad van toezicht staat de bestuursleden met advies terzijde. Op iedere vergadering stelt de raad van toezicht een onderwerp op de agenda ter klankbord en/ of discussie. Het cvb legt tevens gespreksonderwerpen voor aan de raad van toezicht. In 2022 waren dit de effecten van corona en de opvang van de instroom van Oekraïense leerlingen in de Noordoostpolder en Urk.

Zelfevaluatie

In het najaar van 2022 heeft een zelfevaluatie binnen de raad van toezicht plaatsgevonden. De zelfevaluatie is begeleid door mevrouw Karin Runia van Multipel. De zelfevaluatie stond in het teken van de terugblik en de ontwikkeling en prioriteiten voor de toekomst. Uit de evaluatie is naar voren gekomen dat er binnen de rvt-vergaderingen nog meer nadruk komt te liggen op de bestuurlijke dilemma's en de discussie die daaruit voortkomt. Er vindt daarvoor een wijziging in de indeling van de rvt-vergadering plaats. Hiermee komt er meer ruimte voor discussie en het delen van inzichten. Deze gesprekken ondersteunen de strategie- en besluitvorming van het cvb.

Professionalisering

Ieder jaar wordt de mogelijkheid besproken om scholing te volgen als individueel toezichthouder en als raad. De voorzitter heeft in 2022 de leergang van voorzitter afgerond. Verder heeft de raad het avonddeel van haar vergadering geëvalueerd. Tijdens deze avond bleek een verdere inhoudelijke verdiepingsslag wenselijk.

CONCEPT

Voor 2023 staat in het voorjaar een dagdeel gepland met externen en het cvb over de arbeidsmarkt en het onderwijs. Verder zal de raad van toezicht zich in 2023 oriënteren op herijking van de toezichtvisie.

Toezicht op kwaliteit

In de halfjaarlijkse bestuursrapportages verantwoordt het bestuur zich over de gehaalde doelen. De raad van toezicht kijkt in het toezicht van de doelrealisatie naar de ingezette strategie en het effect. Elk jaar presenteert de adviseur onderwijs de ontwikkelingen en trends van de onderwijsontwikkeling binnen de Avesscholen aan de raad van toezicht. Daarnaast stond 2022 in het teken van de bestuurlijke audit die eind 2021-begin 2022 is uitgevoerd door een externe auditor. Dit onderzoek richtte zich op de resultaten binnen Aves, drie jaar na de fusie.
De uitkomsten van dit rapport waren positief met een aantal ontwikkelpunten. In het najaar sprak de raad van toezicht ook met de Inspectie voor het basisonderwijs in het kader van het vierjaarlijks onderzoek. Als raad van toezicht zijn we trots dat Aves het predicaat “goed” mocht ontvangen. Dat is een groot compliment aan alle medewerkers van Aves.

Tot slot gaat onze dank wederom uit naar alle medewerkers, leerlingen, ouders en andere betrokkenen van Aves. Samen zijn wij Aves, dat is iets om trots op te zijn.

Namens alle leden van de raad van toezicht,

Willy Feikens
voorzitter raad van toezicht

CONCEPT

8. Huisvesting & facilitaire zaken

8.1 Doelen en resultaten

In het bestuursjaarplan 2022 is het strategisch doel dat centraal staat op het onderwerp huisvesting & facilitaire zaken:
S6: 'De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod.'
Hieronder wordt per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2022 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes paragraaf 2.7.

- Bij renovatie en in nieuwbouw worden duurzame bouwkundige aanpassingen opgenomen.

➢ Het toekomstbestendig maken van de Aves schoolgebouwen wordt o.a. uitgevoerd volgens de fasering uit het gemeentelijk Integraal Huisvestingsplan (IHP). In de gemeenten Steenwijkerland en Noordoostpolder is afgelopen jaar gewerkt aan een herijking van de bestaande IHP's. Dit bleek noodzakelijk aangezien in de huidige plannen geen of onvoldoende rekening is gehouden met de huidige bouwprijzen, de verduurzamingsopgave en een wijzigingen in de planning van de projecten. In Steenwijkerland ligt de herijking inmiddels ter besluitvorming bij college en raad. In de Noordoostpolder vindt besluitvorming over de herijking plaats in het voorjaar van 2023.

➢ Door herijking van het IHP van de gemeente Noordoostpolder is vertraging ontstaan in de voorbereidingsfase van het project Marknesse (3 scholen) en het project CBS Triangel/Schakelvoorziening te Emmeloord. In het OOGO van november is door de gemeente toegezegd dat het voorbereidingstraject van beide projecten in het 1e half jaar van 2023 weer opgestart zal worden.

➢ In 2022 is gestart met het voorbereidingstraject renovatie OBS Roderik van Voorst te Emmeloord. Een bouwcommissie vanuit de school en de adviseur huisvesting vanuit Onderwijsbureau Meppel, hebben gewerkt aan een programma van eisen (PvE). Aansluitend is rond de zomer een architectenselectie gehouden. Aan KHV Architecten uit Emmeloord is, op basis van deze selectie, de opdracht verstrekt om het ontwerp en de directievoering van het project op zich te nemen. In het najaar is een start gemaakt met de VO-fase (voorlopig ontwerp) van het project.

➢ In het najaar van 2022 is, in afstemming met de kwartiermaakster van de nieuw te stichten school, een stappenplan en planning opgesteld voor de realisatie van de huisvesting voor deze nieuwe school. Doel is om bij de beoogde start van deze school, schooljaar 2025-2026, ook adequate huisvesting te hebben gerealiseerd. Gemeente Noordoostpolder heeft in het huisvestingsprogramma 2023 hiervoor een voorbereidingskrediet opgenomen.

➢ Voor 2 scholen met specifieke ventilatieproblemen, CBS 't Kompas en de Mgr. Zwijsenschool zijn in het najaar van 2022 de voorbereidingen gestart voor het aanbrengen van ventilatiesystemen. Op 't Kompas wordt mechanische ventilatie aangebracht om zo de

CONCEPT

ventilatie te kunnen verbeteren als oplossing tot 2027-2029. Dan staat de school in de planning (IHP) voor renovatie of nieuwbouw. Op de Mgr. Zwijsenschool worden in alle lokalen CO2-gestuurde ventilatiesystemen aangebracht. Hiervoor heeft de school een subsidie (SUVIS) van 30% van het investeringsbedrag ontvangen. Uitvoering van beide projecten staat gepland in voorjaar en zomer 2024.

Naast de gestelde doelen in het bestuursjaarplan is in 2022 ook gewerkt aan:

- Onderhoud schoolgebouwen
  - Het onderhoud is uitgevoerd volgens de Meerjarenonderhoudsplanning. Hierbij is rekening gehouden met de planning van scholen in het Integraal Huisvestingsplan (IHP). In de jaren tot een geplande renovatie of nieuwbouw zal geen groot onderhoud worden uitgevoerd voor zover dit technisch noodzakelijk is. Bij de uitvoering van het onderhoud is zoveel mogelijk rekening gehouden met mogelijkheden tot verduurzaming: toepassen van LED-verlichting, verbeteren isolatie bij vervangen dakbedekking, kozijnen, ed.

8.2 Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Gelet op de ontwikkelingen zoals in paragraaf 8.1 beschreven, is het van belang om inzicht te krijgen in de huidige staat van de schoolgebouwen en welke maatregelen per gebouw nodig zijn om aan doelstellingen en (nader vast te stellen) ambitieniveau te voldoen. Voor komend jaar zal hiervoor een stappenplan worden uitgewerkt.
In het kader van verduurzaming en energiebesparing is in het najaar van 2022 besloten om een vervolg te geven aan de mogelijkheid voor scholen om zonnepanelen aan te schaffen. Schoolbesturen hebben aan Onderwijsbureau Meppel verzocht om een gezamenlijk traject 'Zonnescholen', zoals eerder in 2017 is uitgevoerd, opnieuw te starten. Ook een ander initiatief 'Schooldakrevolutie', aangedragen vanuit provincie Flevoland, biedt kansen voor collectieve inkoop. In 2023 wordt dit verder uitgewerkt.

8.3 Toekomstige ontwikkelingen

De komende jaren komen allerlei ontwikkelingen op het gebied van huisvesting/schoolgebouwen op ons af: klimaatakkoord, vermindering CO2-uitstoot, verduurzaming gebouwen. Daarnaast is er een grote noodzaak tot energiebesparing, gelet op de huidige ontwikkeling van de energieprijzen.

CONCEPT

9. 9. Financieel beleid

9.1 Doelen en resultaten

In het bestuursjaarplan 2022 is als strategisch doel opgenomen:
S6: 'De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod'.

Hieronder wordt per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2022 is geweest.

- De planning & controlcyclus is in 2022 volledig doorlopen en Aves heeft een gezonde bedrijfsvoering.

In de onderstaande tabel zijn de gerealiseerde kengetallen per 31-12-2022 te zien. In 2022 zit een groot positief effect van de ontvangen NPO-middelen. Dit verklaart de hoge positieve rentabiliteit.

Kengetal	Grens	2022
Liquiditeit	1,5 – 2,0%	2,23
Solvabiliteit	<30%	83,48%
Rentabiliteit	3-jarig <0%	1,74%
Weerstandsvermogen	5%-20%	17,12%

9.2 Opstellen begroting

Bij het opstellen van de begroting is het bestuursjaarplan, de voorjaarsnotitie en het vastgesteld beleid leidend. De basis voor de bekostiging is het aantal kinderen dat op de scholen zit.
Aan het begin van het begrotingsproces, in augustus, ontvangen de directeuren bij de aanbieding van de schoolbegroting een toelichting die hen door het begrotingsproces leidt.
Tijdens het begrotingsgesprek bespreekt de bestuurder en de medewerker planning & control van Onderwijsbureau Meppel met de directeur hoe de uitgaven aansluiten bij het lopende schoolplan.

9.3 Treasury

Het Treasurybeleid van Aves beschrijft dat het - op basis van het voor het schoolbestuur geldende risicoprofiel – voor de hand ligt dat er reserves worden opgebouwd. Omdat de beschikbare reserves uit overheidsmiddelen zijn verkregen en/of worden verkregen, past het in de verantwoordelijkheid van het bestuur om de beschikbare middelen risicomijdend te beleggen.

CONCEPT

Het treasurystatuut kunt u hier inzien.

9.3.1 Soorten en omvang van uitstaande beleggingen en leningen.

Er staat een belegging uit in het ASR Onderwijsbureau Liquiditeitenfonds (OLF) dat wordt beheerd door ASR Vermogensbeheer BV. De portefeuille van het fonds bestaat voor het grootste deel uit obligaties van financiële ondernemingen, inclusief zogeheten “covered bonds” (obligaties met een onderpand als extra zekerheid) met een omvang van € 3.903.355. De gemiddelde looptijd van de uitzettingen door het fonds bedraagt 1 tot 3 jaar.
Er is geen sprake van leningen.

9.3.2 Financiële instrumenten

Aves heeft in 2022 geen gebruik gemaakt van andere dan hierboven genoemde financiële instrumenten zoals renteswaps en andere derivaten.

9.4 Contractactiviteiten

Onder contractactiviteiten vallen detacheringen. In 2022 heeft Aves voor € 117.930,- medewerkers gedetacheerd bij andere werkgevers, zoals hogescholen, collega-besturen en het Cultuurbedrijf.

9.5 Allocatie van middelen

De verdeling van de middelen over de scholen vindt plaats op basis van de T-systematiek, waardoor de scholen middelen ontvangen behorende bij het leerlingaantal dat op dat moment in de school aanwezig is. Deze middelen worden toebedeeld op basis van vastgestelde normen die beschreven zijn in het financiële beleid.
De rijksvergoeding (rv) personele bekostiging wordt op basis van de allocatie aan de scholen verstrekt. In 2022 een voorstel in het directieberaad besproken om de toewijzing van allocatiemiddelen aan te passen. In het nieuwe allocatiemodel wordt gewerkt met:

- Een verdeling scholen / bovenschools: 80 / 20 %;
- Een verdeling personeel / materiele instandhouding: 80 / 20%.

Het directieberaad heeft ingestemd met deze aangepaste verdeling. Vervolgens is dit voorstel voorgelegd aan de gmr en heeft zij positief geadviseerd over dit voorstel. Tot slot heeft het cvb de nieuw werkwijze van de allocatie van middelen vastgesteld.

De rijksvergoeding (rv) samenvoegingsfaciliteiten en de rv onderwijsachterstanden worden aan de school verstrekt. De rv personeels- en arbeidsmarktbeleid wordt grotendeels bovenschools

CONCEPT

ingezet. De rv materiële instandhouding wordt grotendeels aan de scholen verstrekt. Er vindt een inhouding plaats voor de kosten administratiekantoor en voor het buitenonderhoud.

De middelen vanuit het samenwerkingsverband (swv) worden na inhouding van algemene kosten volledig doorgezet naar de scholen. De kosten die na besluiten daarover gezamenlijk worden gedragen en geadministreerd zijn € 9.490.996,- (kostenplaatsen Algemeen en Bestuur management). Dit betreffen o.a. alle kosten onder deze kostenplaatsen zoals o.a. vervangingskosten, scholing, dotatie aan de onderhoudsvoorziening, de bezetting van het bestuurskantoor, de kosten voor het administratiekantoor, verzekeringskosten, advieskosten, juridische kosten, arbo-kosten, coronakosten enz.

9.6 Onderwijsachterstandenmiddelen

De onderwijsachterstandsmiddelen (OAB) worden o.b.v. de schoolscores van het CBS verdeeld over de scholen. De OAB-middelen worden volledig verstrekt aan de scholen.
Deze middelen worden in de school ingezet voor o.a. het formeren van kleinere groepen en de inzet van ondersteuning voor de kinderen met een achterstand.

9.7 Toekomstige ontwikkelingen

De volgende toekomstige ontwikkelingen zijn van invloed op het financieel beleid. Zo is er een proces voortgezet in Marknesse waarbij onderzocht wordt of de uitgaven in het kader van Voorzien in Vastgoed voor de drie schoolgebouwen in de toekomst gebundeld kunnen worden voor de drie onderwijsvoorzieningen op één locatie.
Daarnaast is er een proces voortgezet in Emmeloord waarbij in samenwerking met de gemeente en meerdere onderwijsaanbieders verkend wordt op welke wijze er een onderwijsexpertisecentrum opgezet kan worden. Het startmoment is afhankelijk van het realiseren van de onderwijscampus.
De evaluatie van aangepaste allocatiemodel staat komend jaar gepland.
Het ministerie heeft de bekostiging voor het basisonderwijs in 2023 vereenvoudigd. Dit loopt gelijk op met de allocatie van de middelen. Het cvb verwacht geen grote fluctuatie.

9.8 Risico's en risicobeheersing

9.8.1 Intern risicobeheersingssysteem

Twee keer per jaar, in de begroting en in het jaarverslag, analyseert het cvb de risico's waarmee Aves te maken heeft. De risico's worden nagelopen om ze vervolgens te actualiseren en opnieuw vast te stellen. Op deze manier zorgen we ervoor dat de benoemde risico's in verhouding blijven

CONCEPT

met de buffer die we nodig hebben om de risico's op te vangen: de "bestemmingsreserve publiek".

Het proces om de risico's in te schatten hebben we uitgebreid en verfijnd. Hierbij gebruiken we de systematiek die oorspronkelijk gebruikt wordt in het risicobeheersing systeem Naris. Door het cvb zijn 31 risicogebeurtenissen benoemd. Deze zijn ondergebracht in 7 risicogebieden. Per risicogebeurtenis is de impact berekend. Dit is gedaan door een inschatting te maken van de netto kans dat een gebeurtenis zich voordoet, gekoppeld aan de financiële omvang die de risicogebeurtenis kan hebben.

Binnen Aves wordt de planning en control cyclus gevolgd om de gemaakte beleidskeuzes, met de daaraan gekoppelde budgetten en de verantwoording van de besteding van deze budgetten, inzichtelijk te maken. In deze cyclus wordt gebruik gemaakt van bijbehorende verantwoordingsdocumenten: het bestuursjaarplan, begroting, bestuursrapportages, managementrapportages en het bestuursjaarverslag. In de voorjaarsnotitie worden de gewenste (strategische) ontwikkelingen en verwachte risico's gekoppeld aan de actualiteit om zo beleidsrijk mogelijk te kunnen starten aan het begrotingsproces. Het werken met dit systeem leidt tot een betere risicobeheersing.

In 2022 is een start gemaakt met het opnieuw in kaart brengen en vastleggen van de werkprocessen in het handboek administratieve organisatie/ interne controle. De procuratie en verantwoordingsprocessen worden hiermee opnieuw doorlopen en geactualiseerd. Het is een proces dat doorloopt in 2023 met als doel het correct vastleggen en borgen van gemaakte afspraken, zodat het risico op een fout in een proces wordt verlaagd.

9.8.2 Belangrijkste risico's en onzekerheden

De grootste risico's voor 2022 worden hierna toegelicht.

Risicogebied	Berekend bedrag
Automatisering / IT	103.000
Financiën	5.339.431
Huisvesting	100.500
Identiteit	10.000
Onderwijs	52.500
Personeel	1.709.910
Vertegenwoordiging	122.000
Totaal	7.437.341

CONCEPT

9.8.3 Automatisering / IT

Binnen Aves wordt zoveel mogelijk digitaal gewerkt. De impact op de werkprocessen op het moment dat het ICT netwerk (wifi / internet) uitvalt of besmet raakt met een virus is groot. Eenzelfde situatie ontstaat als de organisatie te maken krijgt met een cyberaanval of hackaanval. Dit zijn de grootste risico's die in het risicogebied automatisering / IT zijn ingeschat.

9.8.4 Financiën

Het advies van de commissie Don wordt opgevolgd. Dit advies schrijft voor dat 50% van de materiele vaste activa (mva) gereserveerd wordt als risicodemping. Dit is een bedrag van € 5.339.431. Een ander risico met flinke impact is het fluctueren van de leerlingaantallen en het daarmee foutief inschatten van de prognose of het begrotingscijfer. De beheersing van dit risico zit in het nauwgezet volgen van de planning & controlcyclus en het voorzien in managementrapportages. Zo houdt zowel de schooldirecteur als het cvb een vinger aan de pols.

9.8.5 Huisvesting

Met 34 scholen beheert Aves veel huisvesting. Voor onderhoud werken we met meerjaren onderhoudsplanningen (MJOP). Zo proberen we slecht of achterstallig onderhoud te voorkomen. Het risico hierop schatten we laag in. Maar als scholen geconfronteerd worden met gebreken, dan krijgen we te maken met hoge kosten.

9.8.6 Identiteit

Als de identiteit en het imago van de school of van Aves als organisatie niet overeenkomen kan dit leiden tot andere keuzes. Keuzes van ouders met (potentiële) leerlingen en keuzes van (potentiële) medewerkers. Hier zijn we ons bewust van. Risicobeheersing op dit onderwerp vindt bijvoorbeeld plaats door structureel te werken aan reflectie en feedback d.m.v. tevredenheidsonderzoeken onder ouders en onder medewerkers.

9.8.7 Personeel

Op personeelsgebied zijn er meerdere risico's gedefinieerd die potentieel leiden tot kosten. Aves is eigenrisicodrager (ERD) voor vervangingskosten. Hiermee heeft de organisatie ook een risico op zich genomen dat niet is ondervangen door een afgesloten verzekering. Een deel van de vervangingsbehoefte is in de vorm van leraren in een flexibele schil om de stichting heen georganiseerd. De vervangingsbehoefte is op basis van landelijk bekende ervaringsgegevens ingeschat op de helft van de ingeschatte benodigde loonkosten voor vervanging, gerelateerd aan

CONCEPT

de totale omvang van het personeelsbestand. Hier is een bedrag van € 1.417.410 mee gemoeid. Een hoog ziekteverzuim en het tekort aan leerkrachten zijn ook benoemd als risico. Het zijn onderwerpen die Aves proactief probeert te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door het voeren van goed personeelsbeleid en door de voorkeur te geven aan het inzetten van eigen medewerkers voor (inval)vacatures in plaats van commerciële inzet.
Bij het eventuele ontslag van medewerkers is Aves verplicht om transitievergoedingen uit te keren. Als werkgever wordt Aves vanaf 2022 ook aangeslagen voor een aanzienlijk deel van de ww-kosten van werknemers die in de ww terechtkomen door ontslag.

9.8.8 Vertegenwoordiging

Op een aantal beleidsterreinen is Aves afhankelijk van externe partijen, zoals gemeentelijke besluitvorming of afspraken in samenwerkingsverbanden. Dit betekent niet dat we geen invloed hebben op besluitvorming, want dat hebben we in onze partnerschappen wel degelijk. Het kan echter zijn dat spelregels en afspraken veranderen. Het risico dat dit gebeurt hebben we zo goed mogelijk ingeschat.

9.8.9 Conclusie

Aves kent voor 2022 voor € 7.437.341,-aan belangrijkste risico's op basis van een actuele risico-inschatting. Dit is gedekt binnen de algemene reserve.

10. Verantwoording van de financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van het bestuur. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

10.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

10.1.1 Leerlingen

	Vorig jaar (1-10-2021)	Verslagjaar (1-2-2022T)	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
Aantal leerlingen	4.681	4.897	5.013	4.983	4.912	4.853	4.736

De stijging van het leerlingaantal van huidig jaar ten opzichte van vorig jaar laat zich verklaren door de verschuiving van de teldatum van 1 oktober naar 1 februari.

CONCEPT

De leerlingendaling die te zien is in de prognoses[6] is het gevolg van het geprognotiseerde teruglopen van het geboortecijfer in de regio. Omdat nagenoeg alle kinderen uit onze regio naar Avesscholen gaan kunnen we daar als bestuur niet veel invloed op uitoefenen.
Voor alle scholen is profilering van belang, alleen voor de scholen in Kampen en Vollenhove kan dat doorwerken in het aantrekken van leerlingen die anders bij een andere stichting ingeschreven zullen worden.
Eind 2021 werd bekend dat de gemeente Noordoostpolder in de eerste tien maanden van 2021 een stijging van 12,9% kende van het aantal geboortes ten opzichte van het jaar ervoor. Daarnaast wordt de Noordoostpolder mogelijk een aantrekkelijker vestigingsgebied door de steeds grotere kans dat de Lelylijn tussen Lelystad en Groningen er daadwerkelijk komt met een station in Emmeloord. Hierdoor is het realistisch dat de prognose op de lange duur gunstiger uitvalt.

10.1.2 FTE

Aantal FTE	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
Bestuur / management	28,71	28,92	29,22	29,22	29,22	29,22	28,71
Onderwijzend personeel	318,32	323,79	313,58	296,00	280,39	271,44	318,32
Ondersteunend personeel	58,11	56,85	46,44	46,10	45,63	45,63	58,11

De belangrijkste factoren die de ontwikkeling van het aantal fte's de komende jaren beïnvloeden zijn de daling van het aantal leerlingen en veranderingen in middelen. De daling van het leerlingaantal is op te vangen met het natuurlijk verloop in die jaren. Daarnaast zorgt de herschikking van de onderwijsachterstandsmiddelen voor een daling van de inkomsten. Door middel van taakstellingen zijn deze veranderingen in de meerjarenbegroting opgevangen.

10.1.3 Politieke en maatschappelijke impact

Het lerarentekort in de onderwijssector maakt dat Aves constant bezig is met beleid voeren om te komen tot een goede personeelsverdeling in leeftijd en om goede nieuwe instroom te bevorderen. Bijvoorbeeld door het traineeprogramma dat Aves heeft ontwikkeld. Dit heeft geresulteerd in een gespreide leeftijdsopbouw van het personeelsbestand en kunnen invullen van alle vacatures.

[6] Bijlage 3: Prognose leerlingaantallen

CONCEPT

Daarnaast is de in- en uitstroom op AZS de Wissel sterk afhankelijk van (geo)politieke ontwikkelingen. Ook de in- en uitstroom van leerlingen uit gezinnen van arbeidsmigranten, waarvoor Aves de Schakelvoorziening in het leven heeft geroepen, fluctueert door de economische situatie in de Europese Unie. Tot nu toe is Aves in staat geweest deze wisselingen in leerlingaantallen goed op te vangen.

CONCEPT

10.1.4 Staat van baten en lasten en balans

In 1.000- tallen	Vorig jaar (T-1)	Begroting verslagjaar (T)	Realisatie verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN										
Rijksbijdragen	36.735	36.434	42.116	41.571	39.593	39.097	38.618	38.234	5.683	5.381
Overige overheidsbijdragen en subsidies	721	84	296	74	73	73	43	43	212	-425
Baten werk in opdracht van derden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige baten	400	363	462	387	362	358	347	347	99	61
TOTAAL BATEN	**37.857**	**36.880**	**42.874**	**42.032**	**40.028**	**39.528**	**39.008**	**38.624**	**5.993**	**5.017**
LASTEN										
Personeelslasten	30.371	30.880	34.041	35.511	34.086	33.128	32.257	31.834	-3.161	-3.669
Afschrijvingen	1.354	1.487	1.404	1.526	1.581	1.605	1.617	1.655	83	-51
Huisvestingslasten	2.239	2.205	2.288	2.331	2.321	2.256	2.258	2.255	-83	-49
Overige lasten	3.087	3.085	3.834	3.439	3.073	2.996	2.982	2.978	-750	-747
TOTAAL LASTEN	**37.051**	**37.657**	**41.567**	**42.807**	**41.061**	**39.986**	**39.115**	**38.722**	**-3.911**	**-4.516**
SALDO										
Saldo baten en lasten	**805**	**-776**	**1.307**	**-775**	**-1.033**	**-458**	**-107**	**-98**	**2.083**	**501**
Saldo financiële baten en lasten	-84		-561	-100	-50	0	0	0	-561	-477
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAAL RESULTAAT	**721**	**-776**	**745**	**-875**	**-1.083**	**-458**	**-107**	**-98**	**1.522**	**24**

CONCEPT

10.1.5 Staat van baten en lasten

Het resultaat over 2022 is fors hoger dan begroot. Hierin is het resultaat op de NPO middelen verwerkt van € 2.059k. Dit NPO-resultaat wordt vooral veroorzaakt door de hogere ontvangst van de NPO-middelen inzake onderwijsachterstandenbeleid.
Van de ontvangen € 700,- per leerling 2021-2022 en de € 500,- per leerling voor 2022-2023 wordt er voor de komende jaren € 300,- per leerling doorgezet naar de scholen. Het resultaat over 2022 zónder NPO middelen komt neer op € -1.314k.

Het resultaat zónder NPO-middelen is € 539k negatiever dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door het financiële resultaat. Dit is fors lager dan begroot door een lager koersresultaat op de uitstaande middelen in het ASR Onderwijs Liquiditeiten Fonds en de negatieve rentebaten.

De baten zijn 5.993k hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door de hogere ontvangen rijksbijdragen. De rijksbijdragen zijn hoger uitgekomen door de hogere normaanpassingen als gevolg van de Definitieve Regeling 21-22 (8,27%) en de beschikkingen voor augustus-december 2022 (3,91%) , een hogere groeibekostiging (personeel 139k en materieel 26k). Daarbij is de rv asielzoekers725k hoger uitgevallen als gevolg van een hoger leerlingaantal.
De doorbetaling vanuit het SWV valt 315k hoger uit door de resultaatsuitkering van de SWV-en.
De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn hoger dan begroot vooral door de ontvangst van de vergoeding vervoer vluchteling kinderen Oekraïne van de Gemeente NOP, ontvangst subsidie Schakelklas en de interne verantwoording van de subsidie EHK uit 2021.
De overige baten komen per saldo uit boven begrotingsniveau door eenmalige ontvangsten van BSA verhaalschades 102k betreffende medewerkers uit voorgaande jaren.

De lasten zijn 3.911k hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door hogere personeelslasten.
De personeelslasten bestaan uit de salariskosten en de overige personele kosten. De totale salariskosten in combinatie met de uitkeringen zijn 2.229k hoger dan begroot. Dit komt vooral door de hogere gemiddelde personeelslast (GPL) als gevolg van het dichten van loonkloof PO-VO en de CAO stijging van 4,75% vanaf juli. Daarbij is de netto inzet hoger dan begroot, vooral op onderwijsondersteunend personeel (OOP overig), waarvan 3,7 fte de Wissel (15XA) betreft. Hier staat een hogere rv asielzoekers tegenover.

CONCEPT

De inhuurkosten zijn fors hoger dan begroot 901k. Hiervan heeft 504k betrekking op ziektevervanging. Er staat deels een lagere inzet directie tegenover (-32k).

De afschrijvingskosten blijven onder budget door lagere en uitgestelde investeringen. Er heeft een verschuiving plaats gevonden van investeringen in OLP (methodes) naar kosten ICT-leermiddelen (ter vervanging van de oude methodes).
De huisvestingslasten overschrijden het budget door hogere huurkosten (afrekening gebruik sporthal en lokalen ten behoeve van het Tienercollege) en hogere schoonmaakkosten.
De realisatie van de overige lasten ligt ruim boven budget door hogere reproductiekosten, hogere administratiekosten, hogere advieskosten (herijking strategische koers), hogere accountantskosten en hogere representatiekosten. Tevens valt hieronder de verantwoording van de subsidie Opleiden in de School, waar even hoge baten tegenover staan. Daarentegen zijn de begrote kosten ten behoeve van zorgleerlingen lager 76k.

De belangrijkste verschillen in het resultaat van 2022 met voorgaand jaar zijn gelegen in de ontvangen compensatie (de rijksvergoeding) ter dekking van de gestegen lonen (dichten loonkloof en stijging CAO). Tevens draagt het negatieve koersresultaat (saldo financiële baten OLF) bij aan het verschil met 2021.

De belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbegroting komen tot uiting in de daling van de rijksbijdrage (vooral door een daling van het leerlingaantal), de stijging van de afschrijvingslasten (als gevolg van de geplande investeringen) en de langjarig afgegeven negatieve resultaten (met als doel het verlagen van de kengetallen en het inzetten van de NPO-reserves).

CONCEPT

10.1.6 Balans in meerjarig perspectief

In 1.000-tallen	Realisatie vorig jaar (T-1)	Realisatie verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Begroting T+4	Begroting T+5
VASTE ACTIVA							
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	10.573	10.983	12.260	11.940	11.354	10.922	10.746
Financiële vaste activa	4.448	3.903	3.903	3.903	3.903	3.903	3.903
Totaal vaste activa	**15.021**	**14.887**	**16.164**	**15.844**	**15.257**	**14.825**	**14.649**
VLOTTENDE ACTIVA							
Voorraden	0	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	2.775	1.351	373	260	247	241	236
Kortlopende effecten	-	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen	5.052	7.331	5.950	5.042	4.945	5.136	4.741
Totaal vlottende activa	7.827	8.682	6.323	5.302	5.192	5.376	4.977
TOTAAL ACTIVA	**22.848**	**23.569**	**22.486**	**21.146**	**20.449**	**20.202**	**19.626**
EIGEN VERMOGEN							
Algemene reserve	12.908	14.750	13.872	12.785	12.324	12.213	12.111
Bestemmingsreserves	4.668	3.572	3.575	3.579	3.583	3.586	3.591
Overige reserves en fondsen	0	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	**17.577**	**18.322**	**17.447**	**16.364**	**15.907**	**15.800**	**15.702**
VOORZIENINGEN	1.601	1.353	1.076	996	849	773	326
LANGLOPENDE SCHULDEN	6	6	6	6	6	6	6
KORTLOPENDE SCHULDEN	3.665	3.888	3.957	3.780	3.687	3.623	3.593
TOTAAL PASSIVA	**22.848**	**23.569**	**22.486**	**21.146**	**20.449**	**20.202**	**19.626**

CONCEPT

De belangrijkste mutaties in de balansposten in het verslagjaar t.o.v. het voorgaande jaar zijn:
De toename van de Materiële vast activa door de gerealiseerde investeringen.
De daling van de Vorderingen door het wegvallen van de vordering OCW als gevolg van de vereenvoudigde bekostiging.
De toename van de Liquide middelen door het behaalde resultaat over 2022.
De daling van de Algemene reserve wordt veroorzaakt door het behaalde negatieve resultaat in 2021 m.b.t. de algemene middelen.
De daling van de bestemmingsreserves komt door het vrijvallen van de bestemmingsreserve vordering OCW ten gunste van de Algemene reserve.

De belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans worden zichtbaar onder de afname van de Vorderingen als gevolg van het wegvallen van de vordering OCW met de ingang van de vereenvoudiging van de bekostiging.
Daarbij volgt uit de meerjarenbegroting een forse daling van het eigen vermogen door de geplande negatieve resultaten in de komende jaren.

De mutaties van de reserves zijn gebaseerd op het behaalde resultaat en de resultaatsbestemming. Hierin worden geen veranderingen verwacht.
De mutaties in de voorzieningen worden bepaald door:

- Jubileumvoorziening: personeelsbestand en blijfkans;
- Voorziening ww: nieuwe voorziening in 2022 als gevolg van de wijziging bij het Participatiefonds.
- Onderhoudsvoorziening: onderhoudsplanning (onttrekkingen en dotaties).

Er worden geen grote veranderingen verwacht in de financieringsstructuur van Aves. De financiële middelen bestaan voornamelijk uit publieke middelen en dit zal ook zo blijven.

Voor de toekomst heeft de volgende ontwikkeling invloed op het eigen vermogen en de signaleringswaarde van het eigen vermogen: de rekenvoorschriften voor de inrichting van de onderhoudsvoorzienig. De herberekening van de onderhoudsvoorziening zal leiden tot een andere verdeling tussen het eigen vermogen en de onderhoudsvoorziening. Deze herverdeling heeft geen invloed op financiële gezondheid maar wel op een aantal kengetallen die deze financiële gezondheid definiëren. Het is nog niet duidelijk wanneer de herberekening van de onderhoudsvoorziening zal worden ingevoerd.

CONCEPT

In de onderstaande tabel zijn de toekomstige investeringen weergegeven.

Investeringen	2023	2024	2025	2026	2027
Binnenonderhoud	1.088.839	223.036	299.526	302.711	399.086
ICT	714.077	757.275	462.809	798.825	788.958
Inventaris	658.300	134.000	147.285	14.800	36.000
Onderwijsleerpakket	217.600	146.900	108.959	69.000	153.400
Verbouwing	124.000				
Vervoermiddelen					101.540
Totaal	**2.802.816**	**1.261.211**	**1.018.579**	**1.185.336**	**1.478.984**

De investeringen in binnenonderhoud hebben betrekking op o.a. technische installaties en volgen uit de meerjarenonderhoudsplanning. Er is voor 2023 o.a. een extra investering opgenomen van 260k ten behoeve van de CO2 ventilatiesystemen bij 07VA Mgr. Zwijsenschool.
De verbouwingsinvesteringen hebben vooral betrekking op 05HU Dr. Schaepmanschool, 15SN De Driesprong en 16TH SBO De Klimboom.
De rvt heeft besloten om de mobiliteit van de bestuurders te faciliteren. In het licht van duurzaamheid is gekozen voor elektrische auto's. Dit is zichtbaar in de investeringen. De onkostenvergoedingen dienstreizen en woon-werkverkeer komen hiermee te vervallen.

Onttrekkingen	2023	2024	2025	2026	2027
Voorziening onderhoud	1.028.188	835.144	899.581	830.459	1.197.293

De uitgaven hebben betrekking op verschillende scholen waar grote onderhoudswerkzaamheden gepland staan.

CONCEPT

10.2 Financiële positie

10.2.1 Kengetallen

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (T-1)	Realisatie Verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Begroting T+4	Begroting T+5	Signalering
Solvabiliteit 2	84,94%	83,48%	82,38%	82,10%	81,94%	82,04%	81,66%	Ondergrens: <30%
Weerstandsvermogen	18,50%	17,12%	12,34%	11,05%	11,52%	12,50%	12,83%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit	2,14	2,23	1,60	1,40	1,41	1,48	1,39	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	1,91%	1,74%	-2,08%	-2,71%	-1,16%	-0,27%	-0,25%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur
Mogelijk bovenmatig EV	4.942k	4.955k	2.905k	1.932k	1.794k	1.843k	1.654k	Bovengrens: >0

In deze kengetallen zit een positief effect in 2021 en volgende jaren door de besteding van de NPO middelen te spreiden over meerdere jaren.

10.2.2. Signaleringswaarde eigen vermogen (EV)
Geredeneerd vanuit de signaleringswaarde per 31-12-2022 heeft Aves bovenmatige reserves. Het cvb onderkent dit en stuurt hier vanaf de start van de organisatie in 2019 op. Het cvb heeft in de meerjarenbegroting 2023-2027 tevens een bestedingsplan opgenomen.

CONCEPT

10.2.2 Bestedingsplan 2023

In de volgende tabel wordt voor Aves de signaleringswaarde Eigen Vermogen weergegeven.

Financiële kengetallen	signaleringswaarde	2022
Normatief Eigen Vermogen (EV)		€ 12.325.799
Normatief EV -/- feitelijk publiek EV	met publieke bestemmingsreserve	€ 4.955.998
	zonder publieke bestemmingsreserve	€ 2.424.677

Aves heeft in de afgelopen periode met beleid gewerkt aan een stevige vermogenspositie. Dat geeft ook de gelegenheid om in de komende jaren extra te investeren in de kwaliteit van ons onderwijs en in ons personeel. Daarom wordt in de komende meerjarenbegroting ingezet op het uitwerken van een nieuwe gezamenlijke cultuur, op een verdere modernisering van het onderwijs, in de schoolgebouwen en op de inzet van ruim voldoende personeel in de scholen. Dát is tevens ons bestedingsplan 2023.

Hierbij is een link opgenomen naar een download van de jaarrekening.

CONCEPT

Bijlage 1 Overzicht van de scholen

school	website	Scholenopdekaart.nl
SWS De Fladderiep	www.swsdefladderiep.nl/	Klik op deze link
KBS De Horizon	www.horizon-ens.nl	Klik op deze link
KBS Mariabasisschool	www.mariabasisschool-nop.nl	Klik op deze link
SWS De Kring	www.swsdekring.nl/	Klik op deze link
SWS Fondali	www.swsfondali.nl/	Klik op deze link
KBS Dr. Schaepmanschool	www.drschaepmanschool.nl	Klik op deze link
KBS St. Martinusschool	www.st-martinusschool.nl/	Klik op deze link
Oec. BS De Ark	www.basisschool-de-ark.nl	Klik op deze link
KBS Mgr. Zwijsenschool	www.zwijsenschool.nl/	Klik op deze link
KBS Albert Schweitzer	www.albertschweitzerschool.nl	Klik op deze link
KBS St. Josephschool	www.st-josephschool.nl/	Klik op deze link
CBS De Koperwiek	www.dekoperwiek-emmeloord.nl	Klik op deze link
CBS De Triangel	www.detriangel-emmeloord.nl	Klik op deze link
SWS St. Paulusschool	www.paulusschool-rutten.nl/	Klik op deze link
CBS De Lichtboei	www.delichtboei-emmeloord.nl	Klik op deze link
CBS 't Kompas	www.kompas-emmeloord.nl	Klik op deze link
CBS Schalmei	www.deschalmei-bant.nl	Klik op deze link
CBS Sjaloom	www.desjaloom.nl/	Klik op deze link
CBS Op de Wieken	www.opdewieken-tollebeek.nl	Klik op deze link
CBS De Regenboog	www.deregenboog-creil.nl	Klik op deze link
CBS Het Lichtschip	www.hetlichtschip.nl/	Klik op deze link
CBS De Zeester	www.dezeester-marknesse.nl	Klik op deze link
SWS De Wending	www.swsdewending.nl	Klik op deze link
OBS De Carrousel	www.decarrousel-emmeloord.nl	Klik op deze link
OBS Roderik van Voorst	www.obsroderikvanvoorst.nl/	Klik op deze link
OBS De Keerkring	www.obsdekeerkring.nl	Klik op deze link
OBS De Zevensprong	www.ojszevensprong.nl	Klik op deze link
OBS Windkracht 10	www.odswindkracht10.nl	Klik op deze link
OBS De Regenboog	www.obsregenboog.nl	Klik op deze link
SWS De Floreant	www.swsdefloreant.nl	Klik op deze link
OBS De Driesprong	www.obsdedriesprong.nl/	Klik op deze link
AZS De Wissel/ Schakelvoorziening	www.azsdewissel.nl/	Klik op deze link
SWS De Sprang	www.swsdesprang.nl/	Klik op deze link
SSBO De Klimboom	www.deklimboom-emmeloord.nl	Klik op deze link

CONCEPT

Bijlage 2 Bijlage 2 Rooster van af-en aantreden gmr

Het voorzitterschap en het vicevoorzitterschap is bij het aftreden van de voorzitter, per 01-08-2022, overgenomen door H. Timmerman en E. Kamphorst.
In 2022 bestaat de gmr bestaat uit de volgende leden:

Naam	Geleding	Identiteit	Aandachtsgebied	Aftredend per (termijn):	*Per/ tot:*
Hanri Timmerman Voorzitter	personeel	christelijk	onderwijs, personeel	01-08-2022 (1e)	*01-08-2026 termijn (2e)*
Edith Kamphorst Vicevoorzitter	personeel	katholiek	personeel	01-08-2022 (1e)	*01-08-2026 termijn (2e)*
Ilse Heida Voorzitter (voormalig)	personeel	openbaar	identiteit	01-08-2023 (2e)	31-07-2022 afgetreden
Ewoud de Ruiter	personeel	openbaar	communicatie	01-08-2026 (1e)	
Heidi Loosman	ouder	christelijk	communicatie	01-08-2022 (1e)	*31-07-2022 afgetreden*
Stien Crebas	ouder	christelijk	identiteit	01-08-2022 (1e)	
Marjolein Bast	ouder	christelijk	financiën, materiele zaken	01-08-2022 (1e)	*31-07-2022 afgetreden*
Peter Kamphuis	ouder	christelijk	financiën	01-08-2026 (1e)	
Brenda Kaptein	ouder	openbaar	onderwijs	01-08-2022 (2e)	*31-07-2022 afgetreden*
Robbert Bouma	personeel	katholiek	ict, identiteit	01-08-2023 (1e)	
Aly Steenbergen	personeel	christelijk	communicatie	01-08-2024 (2e)	
Hanneke Vos – Bootsma	ouder	katholiek	personeel	01-08-2023 (1e)	
Rien Hofman	ouder	openbaar	ict	01-08-2023 (1e)	
Corien van de Belt	personeel	openbaar	onderwijs	01-08-2022	
Ronald Kleiker	ouder	katholiek	financiën, materiele zaken	01-08-2024 (1e)	

CONCEPT

Bijlage 3 Prognose leerlingaantallen scholen Aves

Brin	School	2021	2022	2023	2024	2025
03QP	SWS De Fladderiep	97	96	94	94	94
03RA	KBS De Horizon	115	114	118	120	122
04ZB	Mariabasisschool	92	90	90	94	95
04ZX	SWS De Kring[1]	127	129	125	121	122
05CZ	SWS Fondali	104	102	102	98	97
05HU	KBS Dr. Schaepmanschool	224	227	229	232	236
05KH	KBS St. Martinusschool	147	153	154	151	153
06YL	Oec. BS De Ark	139	142	139	135	137
07VA	KBS Mgr. Zwijsenschool	161	157	155	155	152
08JS	KBS Albert Schweitzer	293	270	254	237	242
09JQ	KBS St. Josephschool	226	225	226	227	221
10OF	CBS De Koperwiek	228	216	208	210	214
11QC	CBS De Triangel	149	153	151	150	150
11QN	SWS St. Paulusschool	81	82	82	80	76
12KG	CBS De Lichtboei	280	260	258	233	220
12ST	CBS 't Kompas	206	205	193	193	190
12ZH	CBS Schalmei	74	70	64	61	59
13KN	CBS Sjaloom	56	48	43	40	36
13TJ	CBS Op de Wieken	150	154	158	160	163
14AD	CBS De Regenboog	50	55	52	51	52
14CA	SWS De Wending	79	81	79	76	77
14DL	CBS Het Lichtschip	120	120	119	116	112
14GF	CBS De Zeester	86	86	83	84	87
14HT	OBS De Carrousel	70	72	64	64	59
14KI	OBS Roderik van Voorst	149	146	148	144	143
14MX	OBS De Keerkring	67	67	65	69	69
14YR	OBS De Zevensprong	369	379	387	350	335
15FD	OBS Windkracht 10	101	101	101	93	89
15IL	OBS De Regenboog	37	36	35	34	35
15QD	SWS De Floreant	152	149	152	151	154
15SN	OBS De Driesprong	74	76	69	64	63
15XA	AZS De Wissel/ Schakelvoorziening	142	147	143	139	132
15ZC	SWS de Sprang	105	104	99	98	101
16TH	SSBO De Klimboom	128	130	130	130	130
		4678	**4642**	**4569**	**4454**	**4417**

CONCEPT

Bijlage 4 Rooster van af-en aantreden Raad van toezicht

raad van toezicht	denominatie	functie	Aandachtsgebied en commissies	Aftredend per: (termijn)
Mw. Willy Feikens	Openbaar	Voorzitter	Werkgeverscommissie	01-01-2026 (2e)
Dhr. Jaap Jongejan	Protestants-christelijk	Vice-voorzitter	Governance/ Auditcommissie	01-01-2023 (2e)
Mw. Dieke Talsma	Rooms-katholiek	Lid	Juridische zaken/ Werkgeverscommissie	01-01-2026 (2e)
Dhr. Eric Vergeer	Openbaar	Lid	Financiën/ Auditcommissie	01-01-2024 (1e)
Mw. Margo Zuidberg	Rooms-katholiek	Lid	Onderwijs	01-01-2024 (1e)
Mw. Esther Blankvoort	Protestants-christelijk	Lid	HRM	01-01-2024 (2e)

CONCEPT

Bijlage 5 Nevenfuncties leden raad van toezicht

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
Esther Blankvoort	▪ HR adviseur Farmel	▪ Bestuur Vrouwencentrum NOP (onbetaald)
Willy Feikens	▪ Wisjora, Financieringsspecialist en Bedrijfsadviseur	▪ Twirlvereniging Terra Nova, voorzitter (onbetaald) ▪ ROC Friese Poort, coach opleiding MBO Vakman-Ondernemer (onbetaald)
Jaap Jongejan	▪ DGA Borboleta bv	▪ Lid RVC Patrimonium Urk (betaald) ▪ Lid Klachtencommissie Meander (betaald) ▪ Lid huurdersgeschillencommissie Mercatus (betaald)
Dieke Talsma	▪ Advocaat & Partner WET Advocaten & Mediators	
Eric Vergeer	▪ Rabobank Accountmanager MKB	▪ Marktteam manager Ooststellingwerf (betaald) ▪ Adviseur stuurgroep winkelcentrum Oosterwolde (onbetaald)
Margo Zuidberg	▪ Docent lerarenopleiding Beroepsonderwijs Hogeschool Windesheim	

CONCEPT