

Bestuurs- verslag 2021

(voorlopig vastgesteld door de
Raad van Toezicht op 28 juni 2022)



Inhoud

<u>nr.</u>	<u>omschrijving</u>	<u>pagina</u>
1.	Samenvatting	3
2.	Het schoolbestuur	4
3.	Verantwoording en beleid	10
4.	Risicomanagement	33
5.	Verantwoording financiën	37
6.	Verantwoording Raad van Toezicht	48
7.	Accountantsverklaring	53
8.	Bedrijfs- en contactgegevens	58





1. Samenvatting

Algemeen bestuursbeleid

Onze stichting heeft als slogan: *Passie voor elk Talent*. De speerpunten in het beleid liggen bij de rol van de scholen in hun omgeving, de onderwijskwaliteit, het personeel en het passend onderwijs. Dat is vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan 2019-2023. In dit verslag wordt ingegaan op de resultaten die in 2021 zijn behaald bij de uitvoering van het strategisch beleid.

Onderwijskwaliteit

Voor alle scholen van Elan Onderwijsgroep geldt dat de onderwijskwaliteit voldoet aan de daaraan gestelde eisen, want alle scholen zijn door de Inspectie van het Onderwijs als minimaal voldoende beoordeeld.

Ieder jaar worden met alle scholen ontwikkelgesprekken gevoerd aan de hand van vooraf vastgestelde indicatoren die gekoppeld zijn aan de normen van de Inspectie én aan het Strategisch Beleidsplan. Bij Elan Onderwijsgroep scoren 7 (2021: 5) scholen boven de signaleringswaarde en boven het landelijk gemiddelde. 6 (2021: 9) scholen scoren boven de signaleringswaarde, maar onder het landelijk gemiddelde. En 5 (2021: 5) scholen scoren onder de signaleringswaarde. Op basis van deze resultaten zijn per school actiepunten vastgesteld.

Exploitatieresultaat

Nagenoeg alle rubrieken van de exploitatierekening laten ten opzichte van de begroting een overschrijding zien. De gewone baten waren € 909 K (5,1 %) hoger dan geraamd, vooral door NPO-subsidies. De exploitatielasten waren € 545 K (3,0 %) hoger. Hierbij speelde de generieke CAO-salarisstijging van 2,45 % een rol. Tevens waren de kosten van preventief onderhoud en schoonmaakonderhoud hoger en waren er extra kosten voor interim-management c.q. externe dienstverlening. Het dienstjaar is afgesloten met een batig saldo van € 355 K. Het tekort van € 335 K in 2020 is daarmee teniet gedaan. Het exploitatieresultaat komt overeen met 1,9 % van de baten en valt daarmee ruimschoots binnen de grenswaarden voor het kengetal rentabiliteit (-5 % tot +5 %).

Financiële positie

Het balanstotaal is € 7.055.190 en bestaat voor wat de passiva betreft uit een Eigen Vermogen van € 2.055.454. Het weerstandsvermogen bedraagt € 2,0 miljoen. De bufferliquiditeit bevindt zich daarmee boven de ondergrens die door de RvT is vastgesteld op € 1,2 miljoen. Ook na het wegvallen van de vordering OCW van ruim € 700 K in 2022 is de buffer nog iets hoger dan dit bedrag. Ook de overige financiële kengetallen zijn op niveau en er is voldoende werkkapitaal aanwezig. De continuïteit van de bedrijfsvoering wordt dan ook niet bedreigd. De vereenvoudiging van de bekostiging in 2023 zal hierin geen verandering brengen.





2. Het schoolbestuur

Dit hoofdstuk bevat algemene informatie over het schoolbestuur.
Hoe ziet de organisatie eruit?
Waar staat het schoolbestuur voor?
En met welke partijen wordt er op welke manier samengewerkt?

2.1. Organisatie.

2.1.1. Juridische structuur.

Elan Onderwijsgroep is een organisatie met 20 scholen voor openbaar en algemeen bijzonder primair onderwijs in de regio noordwest Fryslân. Het betreft hier 1 school voor speciaal basisonderwijs, 1 NT2-school, 4 (informele) samenwerkingsscholen en 14 openbare basisscholen, met een leerlingenaantal variërend van 43 tot ruim 200. In totaal waren er 1976 leerlingen ingeschreven per 1 oktober 2021. Een jaar eerder was het leerlingenaantal, met één school meer, 2034. Een overzicht van de scholen van Elan Onderwijsgroep vindt u [hier](#). In juridische zin is Elan Onderwijsgroep een stichting zoals genoemd in artikel 17 WPO.

2.1.2. Organisatiestructuur en functiescheiding.

De dagelijkse leiding van de organisatie is opgedragen aan de (interim-) Bestuurder. Hij legt daarover verantwoording af aan de Raad van Toezicht (RvT), zijnde het hoogste orgaan binnen de stichting. Deze scheiding tussen bestuur en intern toezicht is statutair vastgelegd ("one tier"-model). De verantwoording van de RvT als intern toezichthouder is opgenomen in hoofdstuk 6. De RvT-leden worden voor een periode van vier jaar benoemd. Na afloop van hun zittingsperiode kunnen zij voor één periode van vier jaar worden herbenoemd. De RvT bestaat uit:

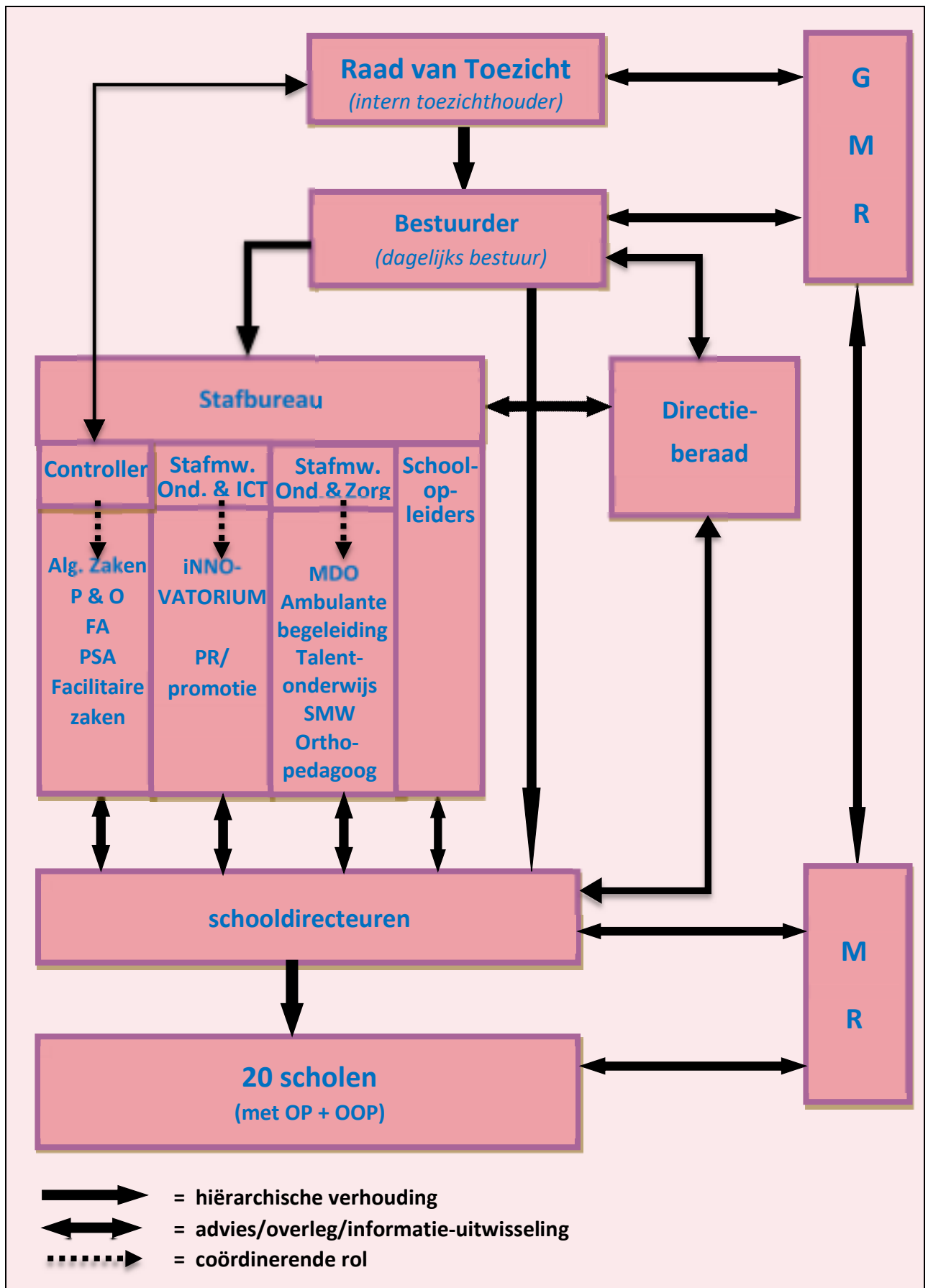
naam	functie	in functie sinds	einde eerste zittingsperiode	einde tweede zittingsperiode
A. Wachter-van Veen	voorzitter	1-6-2014	1-6-2018	1-12-2022
R.J. Admiraal	secretaris-penningmeester	1-5-2020	1-8-2024	
W.T. Scholten-Kluitenberg	lid	1-5-2020	1-8-2024	
E. Elsinga	lid	3-7-2018	1-8-2022	1-8-2026
J.W. van Beem	lid	10-5-2016	1-5-2020	1-8-2024
J. Bokma	lid	10-5-2016	1-5-2020	1-8-2024





Hieronder is schematisch weergegeven op welke wijze de organisatie is ingericht:

ORGANOGRAM





2.1.3. (Gemeenschappelijke) medezeggenschap.

Elke school kent een medezeggenschapsraad (MR), waarin personeel en ouders evenredig zijn vertegenwoordigd. De directeur van de school voert met de MR overleg over school-specifieke zaken.

Voor school-overstijgende zaken is een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) in het leven geroepen. De Bestuurder is gesprekspartner van de GMR.

2.1.4. Branchecode Goed bestuur.

Elan Onderwijsgroep onderschrijft de “Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs”, zoals vastgesteld door de PO Raad. Na de herziening van de code is dit in 2021 nogmaals bevestigd. De herziene branchecode besteedt meer aandacht aan de maatschappelijke opgave van het primair onderwijs. De zorg voor goed onderwijs voor alle kinderen is volgens de code het leidend principe voor het bestuurlijk handelen in de sector. Dat sluit naadloos aan op de missie en visie die is vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan 2019-2023.

Gedurende het verslagjaar is niet (bewust) in strijd gehandeld met de governance-code.

Indien van de code wordt afgeweken, wordt daarvan melding gemaakt in het bestuursverslag.

2.2. Profiel.

2.2.1. Missie en visie.

Onze stichting heeft als slogan: **Passie voor elk Talent**. Ieder kind is uniek en elk talent telt. Daarom gaan wij uit van de kansen en mogelijkheden van elke individuele leerling.

Leeropbrengsten zijn belangrijk, maar net zo belangrijk is het dat de kinderen gezond zijn, goed in hun vel zitten en in hun kracht staan. Het is onze passie de kinderen voortdurend te stimuleren het beste uit zichzelf te halen. Ieder vanuit zijn of haar eigen talent. In elke vorm en op ieder niveau, zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen en zich staande kunnen houden in de samenleving van morgen.

Onze missie komt tot uiting in de merkwaarden (hard versus zacht) die samengevat zijn in de volgende complementaire paren:

hoofd <> hart

Het bieden van steengoed onderwijs staat bij ons voorop, maar ook de manier waarop wij dat doen: vanuit ons hart. Met passie, enthousiasme en met aandacht en zorg voor elk individueel kind.

prestatie <> plezier

Goede leerresultaten zijn belangrijk. Wij dagen onze leerlingen uit om hun mogelijkheden en talenten maximaal te ontwikkelen. Maar minstens zo belangrijk vinden wij het dat de kinderen goed in hun vel zitten, plezier hebben en zich veilig voelen op school.





ik <> wij

Wij leren de kinderen oog te hebben voor elkaar, naar elkaar te luisteren en respect te hebben voor elkaar. Samen leren en leven. Dat staat bij ons centraal.

binnen <> buiten

De rol van onze scholen gaat verder dan het geven van onderwijs alleen. Wij doen er alles aan om voor de omgeving van zoveel mogelijk betekenis te zijn. Bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan maatschappelijke en sociale vraagstukken.

2.2.2. Kernactiviteit.

De doelstelling en kernactiviteit van Elan Onderwijsgroep is het verzorgen van openbaar en algemeen bijzonder primair onderwijs.

Een streefdoel is om in zoveel mogelijk dorpen minimaal één school te behouden, zodat kinderen dichtbij huis primair onderwijs kunnen volgen.

2.2.3. Toegankelijkheid en toelating.

In de statuten is vastgelegd dat onze scholen algemeen toegankelijk zijn voor iedereen, zonder onderscheid naar levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid. Dit betekent dat iedere leerling welkom is.

2.2.4. Strategisch beleid.

In het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 zijn als speerpunten in het beleid genoemd de rol van de scholen in hun omgeving, de onderwijskwaliteit, het personeel en het passend onderwijs. In hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op de uitwerking van het strategisch beleid en de in 2021 behaalde resultaten.

2.2.5. Onderzoek en ontwikkeling.

In het voorgaand Strategisch Beleidsplan was één van de belangrijkste doelstellingen de toepassing van ICT in het onderwijs. Hieruit is het INNOVATORIUM te Stiens voortgekomen. Binnen dit kenniscentrum vindt onderzoek en ontwikkeling plaats. Daartoe nemen medewerkers van Elan Onderwijsgroep onder andere deel aan (internationale) studiereizen. De doorontwikkeling van de onderwijskundige programma's op het gebied van 21st Century Skills wordt de komende jaren onverminderd voortgezet.

In het kader van onderzoek en ontwikkeling mogen het gespecialiseerd centrum voor onderwijs en jeugdzorg "Grutsk" te Franeker en het passend onderwijs in het algemeen hier niet onvermeld blijven. "Grutsk" is een gezamenlijk project van SO "it Twalûk", Wille Kinderopvang, het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland, de gemeente Waadhoeke en Elan Onderwijsgroep. Hier worden verschillende onderwijszorgarrangementen aangeboden voor kinderen in de leeftijd van 2-14 jaar. Voor nadere informatie daaromtrent wordt verwezen naar paragraaf 3.2.3.





2.3. Dialoog.

2.3.1. Horizontale verantwoording.

Met dit bestuursverslag wordt publiek verantwoording afgelegd aan het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de GMR en de gemeenten Leeuwarden, Noardeast-Fryslân en Waadhoeke.

Elan Onderwijsgroep wil hiermee laten zien dat zij de aan haar toevertrouwde middelen zo effectief mogelijk inzet.

2.3.2. Verticale verantwoording.

Dit bestuursverslag vormt een belangrijke informatiebron voor ouders/verzorgers en personeelsleden, alsmede de medezeggenschapsorganen. Zij worden van harte uitgenodigd te reageren (info@elanowg.nl).

2.3.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De rol van de scholen in hun omgeving is één van de speerpunten in het Strategisch Beleidsplan en tevens een centraal thema in de nieuwe Code Goed Bestuur. Een concrete doelstelling van Elan Onderwijsgroep is het vergroten van de ouderbetrokkenheid. In dit verband is onder meer het project “Sterk met Taal” ingezet.

De ouders/verzorgers hebben zich per school verenigd in een oudervereniging of -stichting. Deze rechtspersonen voeren een zelfstandige financiële administratie en leggen jaarlijks verantwoording af over het gevoerde beleid op de wijze zoals voorgeschreven in hun statuten.

Bij de instandhouding van informele samenwerkingscholen en bij de ontwikkeling van integrale kindcentra (IKC's) wordt samengewerkt met CBO Noordwest Fryslân, Stichting Kinderopvang Friesland, stichting Kids First COP Groep, stichting Thuis in Kinderopvang (TIKO) en de betrokken gemeenten. Daarnaast is zoals vermeld in 2021 het gespecialiseerd centrum voor onderwijs en jeugdzorg “Grutsk” ingericht. Dit is een pilot voor maatschappelijke aanbodverbreding waarin onderwijs, kinderopvang en jeugdhulp worden samengebracht. Daarmee sluit het project aan op het provinciale ontwikkelprogramma “Foar Fryske Bern”.

Elan Onderwijsgroep werkt ook van harte mee aan de totstandkoming en uitvoering van het gemeentelijk onderwijs- en accommodatiebeleid.

Op het gebied van schoolsport werkt Elan Onderwijsgroep samen met de gemeente Waadhoeke (beweegteam) en het Friesland College (CIOS).

2.3.4. Verbonden partijen.

Om een samenhangend geheel van zorgvoorzieningen te kunnen bieden participeert Elan Onderwijsgroep in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland.





Voor de exploitatie van multifunctionele centra is Elan Onderwijsgroep aangesloten bij de “Vereniging van Eigenaren MFA Franeker” (Triviant), de “Coöperatie Brede School Berltsum u.a.” en “de Koöperaasje Brede Skoalle Bitgummole u.a.”.

In alle vier gevallen betreft het een minderheidsdeelneming, zonder beslissende zeggenschap. Er hebben zich tijdens of na afloop van het verslagjaar geen ontwikkelingen voorgedaan die van invloed zijn op de relatie met de verbonden partijen of de zeggenschap.

2.3.5. Klachtenregeling.

Als iets niet naar wens verloopt kunnen leerlingen en/of hun ouders/verzorgers zich wenden tot de leerkracht. Als geen oplossing wordt gevonden kan het probleem worden voorgelegd aan de schooldirecteur. Dit geldt ook voor vragen of klachten over andere schoolzaken. Voor personeelsleden is de schooldirecteur eveneens het eerste aanspreekpunt. In tweede instantie kunnen klachten bij de Bestuurder worden aangekaart. Daarna is een gang naar landelijke instanties nog een optie. Elan Onderwijsgroep is aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie (Onderwijsgeschillen) en hanteert een klachtenregeling die is gebaseerd op de landelijke modelregeling. De klachtenregeling is op alle scholen aanwezig.

Er zijn in 2021 geen klachtenprocedures aangespannen bij de Landelijke Klachtencommissie. De Vertrouwenspersoon Onderwijs (GIMD) heeft in zijn jaarbericht laten weten dat op hem geen beroep is gedaan over klachten van grensoverschrijdend gedrag of meldingen over integriteitskwesaties. Blijkens het jaarverslag zijn ook bij de externe vertrouwenspersoon (GGD) geen meldingen en klachten binnengekomen en geen consulten gevraagd. Van de vertrouwenspersoon voor leerlingen en ouders/verzorgers (Cedin) zijn eveneens geen meldingen ontvangen.

2.3.6. Klokkenluiders.

Sinds eind 2021 is de EU-klokkenluidersrichtlijn van toepassing. Deze richtlijn zal in de Wet Bescherming Klokkenluiders worden omgezet naar Nederlandse wetgeving. In onderzoek is of hieraan op regionaal niveau een vervolg kan worden gegeven met de Friese Commissie voor Integriteitsvraagstukken (CIV Fryslân). Elan Onderwijsgroep heeft de intentie uitgesproken daar bij aan te sluiten.





3. Verantwoording beleid

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over het beleid van het bestuur. Het is opgedeeld in paragrafen over de volgende beleidsterreinen: Onderwijs & kwaliteit, Passend onderwijs, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken en Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording van de gestelde doelen, de behaalde resultaten en de mogelijke vervolgstappen.

3.1. *Onderwijs & kwaliteit.*

3.1.1. *Algemeen.*

De scholen zijn gericht op het geven van kwalitatief en hoogwaardig onderwijs. Voor ons betekent dit dat er niet alleen aandacht is voor de toetsen die worden afgenomen, maar ook dat een kind zich veilig en op zijn of haar gemak voelt op de school waar het kind les ontvangt. De normen die door de Inspectie van het Onderwijs worden gesteld zijn voor ons niet voldoende. We willen graag dat de scholen streven naar hogere opbrengsten om daarmee het maximale uit de kinderen te halen. Niet om streberig te zijn, maar wel om kinderen maximaal tot ontwikkeling te brengen. De scholen geven elk met hun eigen onderwijskundig concept invulling aan deze opdracht.

Kinderen komen tot ontwikkeling wanneer zij zich veilig voelen. Dit thema staat dan ook hoog op de agenda van Elan Onderwijsgroep en haar scholen. Periodiek wordt de veiligheid van de kinderen gemeten in een tevredenheidsonderzoek. Kinderen zijn bekend met de veiligheidspersoon binnen de school en medewerkers zijn geschoold als veiligheidscoördinator.

Over onderwijs en kwaliteit is in algemene zin het volgende afgesproken:

1. Alle scholen bieden minimaal de kwaliteit die door de Inspectie als voldoende wordt beoordeeld. De volgende indicatoren krijgen hierbij prioriteit: Pedagogisch-didactisch Handelen, Zicht op Ontwikkeling en Begeleiding, Evaluatie, Verantwoording & Dialoog.
2. Binnen alle geledingen en lagen van de organisatie (de RvT, GMR, het directiebestuur en in de scholen) voeren we een gerichte dialoog over wat wij onder onderwijskwaliteit verstaan.





3. Wij vinden het vanzelfsprekend dat we leren van en met elkaar. Hiervoor maken we gebruik van verschillende instrumenten. Tweejaarlijks worden er tevredenheids-onderzoeken afgenomen onder leerlingen, personeel en ouders/verzorgers. Voor de doorontwikkeling van de scholen worden interne en externe audits ingezet.
4. De behaalde resultaten worden besproken in het directiebestuur. We willen leren van en met elkaar en ondersteunen elkaar waar nodig om de resultaten te verbeteren.
5. Elke school meet de kwaliteit van het onderwijs met behulp van het instrument “Werken met Kwaliteitskaarten in het Primair Onderwijs” (WMKPO). In de schoolplan-cyclus van vier jaar worden alle kaarten op elke school afgenomen.
6. ICT neemt in onze organisatie een onmisbare plek in. Door de inzet van een digitale les-methode (bijvoorbeeld SNAPPET) op de scholen, tablets voor de leerlingen, hedendaagse hard- en software wordt de onderwijskwaliteit verhoogd. Op organisatieniveau wordt geïnvesteerd en gefaciliteerd om de kwaliteit van het onderwijs in elke groep te verhogen.

3.1.2. School-ontwikkelgesprekken.

Ieder jaar worden met het management van de scholen, directeuren en intern begeleiders (IB-ers), school-ontwikkelgesprekken gevoerd. In deze gesprekken staat het verhaal van de school centraal. Dit betekent dat het gesprek wordt gevoerd over de maatschappelijke opdracht die de school heeft vanuit het eigen onderwijskundig concept. In deze gesprekken worden zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens meegenomen.

Ter voorbereiding op de school-ontwikkelgesprekken wordt door de scholen een document ingevuld. Dit document is opgesteld aan de hand van de standaarden van de Inspectie van het Onderwijs en de pijlers uit het Strategisch Beleidsplan. De scholen doen hierin verslag over ingezet beleid en interventies die zij hebben opgesteld of ingezet naar aanleiding van het schoolplan, schooljaarplan, schooljaarverslag en resultaten op diverse vakgebieden. Elke school voegt na afloop van het gevoerde gesprek de actiepunten toe aan het verslag. Deze verslagen vormen de basis voor de jaarplannen van elke school en de gesprekken die tussen het bestuur en de scholen worden gehouden.

Naast de school-ontwikkelgesprekken worden gesprekken gevoerd over de financiën en de formatie op de school. Al deze gesprekken samen vormen de basis voor de kwaliteitscyclus die binnen Elan Onderwijsgroep wordt gehanteerd.

3.1.3. Onderwijskwaliteit binnen Elan Onderwijsgroep.

Het bestuur werkt gericht aan de kwaliteit van het onderwijs door binnen het directiebestuur en met de IB-ers te spreken over dit onderwerp. Onderwerpen die in de gesprekken naar voren komen zijn de opbrengsten rondom de kwaliteitskaarten WMKPO.

In het schooljaar 2021/22 stonden de kaarten Aanbod en Burgerschap centraal.





Naast de opbrengsten uit CITO wordt gekeken naar de percentages 1F/2F/1S-scores die de school haalt op de onderdelen Lezen, Taalverzorging en Rekenen van de Eindtoets. Voor elke school is inzichtelijk welke score wordt behaald op de referentieniveaus. Binnen Elan Onderwijsgroep zitten verschillen tussen de scholen in de opbrengsten van de referentieniveaus. Met alle scholen zijn de individuele scores besproken. Elke school neemt in haar eigen jaarplan de doelen op die worden gesteld aan de referentieniveaus voor de eigen school.

3.1.4. Doelen en resultaten.

3.1.4.1. Inleiding.

Met de eindtoets bepalen de scholen binnen Elan Onderwijsgroep of de leerlingen aan het einde van groep acht de vereiste referentieniveaus hebben behaald. Deze referentieniveaus zijn vanaf 2020/21 de manier waarop de Inspectie van het Onderwijs de basisvaardigheden van leerlingen op het gebied van taal en rekenen beoordeelt. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar de volgende punten:

1. Het percentage leerlingen dat aan het einde van de basisschool een minimumniveau voor taal en rekenen behaalt. Dit wordt het fundamentele niveau 1F genoemd. Iedere leerling zou dit niveau aan het einde van de basisschool moeten behalen.
2. Het percentage leerlingen dat aan het einde van de basisschool het hogere niveau voor taal en rekenen behaalt. Dit wordt het streefniveau of 2F (taal) en 1S (rekenen) genoemd. Het streven is dat zoveel mogelijk leerlingen dit niveau aan het einde van de basisschool behalen.

In tabel 1 en 2 zijn de scores van de referentieniveaus van alle scholen van Elan Onderwijsgroep weergegeven. In tabel 1 zijn twee percentages terug te vinden. Het eerste percentage geeft het aantal leerlingen weer dat het fundamentele niveau voor taal en rekenen heeft behaald en het andere percentage geeft het aantal leerlingen weer dat ook het streefniveau voor taal en rekenen heeft behaald. Om een stabiel beeld te krijgen wordt hierbij een gemiddelde berekend over de afgelopen drie jaar.

Door de Inspectie van het Onderwijs worden de percentages bepaald die de leerlingen op een school zouden moeten halen. De signaleringswaarde (1F) is voor alle scholen gelijk en is 85 %. De signaleringswaarde voor de 1S/2F-scores wordt bepaald aan de hand van de schoolweging. Als een school een hoge schoolweging heeft, dus een complexe populatie, dan geldt een lagere signaleringswaarde.

3.1.4.2. Opbrengsten.

Hieronder worden de opbrengsten van de referentieniveaus van de scholen van Elan Onderwijsgroep weergegeven. Voor NT2 school “de Toverbal”, de school voor leerlingen met Nederlands als tweede taal, zijn geen onderwijsresultaten beschikbaar.





Legenda:

	score is onder de signaleringswaarde
	score is boven de signaleringswaarde, maar onder het landelijk gemiddelde
	score is boven de signaleringswaarde en boven het landelijk gemiddelde

School	School- weging (drie- jaarlijks gemiddelde)	Signa- lerings- waarde % 1F	Landelijk gemid- delde % 1F	Score % 1F	Signa- lerings- waarde % 2F/1S	Landelijk gemid- delde % 2F/1S	Score % 2F/1S
Op 'e Trije	32,15	85	95,4	92,6	43,5	57,9	38,9
Op 'e Dobbe	31,69	85	95,5	92,6	45,5	58,6	63,0
A. Roelofsksaal	32,15	85	95,4	95,2	43,5	57,9	49,2
De Jint	29,07	85	96,3	86,2	49,0	62,1	43,6
De Twilling	31,45	85	95,5	97,1	45,5	58,6	57,5
De Steven	31,76	85	95,5	86,3	45,5	58,6	39,9
De Opslach	30,42	85	95,9	97,6	47,3	60,2	58,1
Waadwizer	32,11	85	95,4	95,0	43,5	57,9	61,7
De Oanset	31,51	85	95,5	98,8	45,5	58,6	65,4
Martenaskoalle	30,76	85	95,9	96,4	47,3	60,2	48,6
Lyts Libben	30,84	85	95,9	96,9	47,3	60,2	60,4
't Fonnemint	32,01	85	95,4	97,5	43,5	57,9	61,7
Twaspán	27,36	85	96,7	93,5	52,1	63,3	49,5
De Romte	33,05	85	95,0	97,8	41,5	55,1	57,0
De Twiner	32,43	85	95,5	94,7	43,5	57,9	45,4
De Pôlle	29,12	85	96,3	95,1	49,0	62,1	55,6
De Cingel	30,89	85	95,9	85,9	47,3	60,2	42,4
De Fierljepper	33,95	85	95,0	100,0	41,5	55,1	74,2

Tabel 1: Overzicht score referentieniveaus 2021/22 scholen Elan Onderwijsgroep

Toelichting

Bij Elan Onderwijsgroep scoren 7 (2021: 5) scholen boven de signaleringswaarde en boven het landelijk gemiddelde. 6 (2021: 9) scholen scoren boven de signaleringswaarde, maar onder het landelijk gemiddelde. En 5 (2021: 5) scholen scoren onder de signaleringswaarde.

Op basis van deze resultaten worden de volgende actiepunten geformuleerd:

1. de scholen die onder de signaleringswaarden scoren geven in een plan van aanpak aan hoe zij de resultaten gaan verhogen;
2. de 6 scholen die boven de signaleringswaarde scoren maar (deels) onder het landelijk gemiddelde, stellen ambitieuze schooldoelen op die passend zijn bij het landelijk gemiddelde en geven in hun jaarplan/jaarverslag aan hoe zij deze willen bereiken.





SBO “de Bolder”

“De Bolder” neemt bij een deel van de leerlingen een eindtoets af. Voor de resultaten hiervan gelden geen signaleringswaarden en landelijke gemiddelden, zoals bij de basisscholen.

schooljaar	IQ	TL	BL	RW
2016/17	91	90%	Vs 40	Vs93
2017/18	86	89%	Vs 168/30	Vs 209/77
2018/19	86	85%	Vs165/30	Vs214/80
2019/20	86	90%	Vs170/30	VS231/88
2020/21	78	81%	Vs155/25	VS203/73
2021/22	84	83%	Vs162/29	VS211/78

Tabel 2: Overzicht opbrengsten SBO “de Bolder” van 2016 tot heden

Op basis van het gemiddelde IQ van de leerlingen zijn er ondergrenzen gesteld voor het percentage leerlingen dat voor technisch lezen (TL) een vaardigheidsscore heeft gehaald van 55. Voor begrijpend lezen (BL) en rekenen en wiskunde (RW) zijn ondergrenzen vastgesteld op basis van het gemiddelde IQ. Uit alle cijfers blijkt dat de opbrengsten van SBO “de Bolder” de afgelopen jaren uitstekend waren.

3.1.4.3. Resultaten school-ontwikkelgesprekken.

Met alle scholen zijn in de maanden april en mei 2022 gesprekken gevoerd over de eigen schoolontwikkeling en de opbrengsten daarvan. De gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een document met daarin punten die gekoppeld zijn aan de standaarden van de Inspectie van het Onderwijs én aan het Strategisch Beleidsplan 2019-2023. Alle scholen hebben voorafgaand aan de gesprekken die zijn gevoerd het document ingevuld.

Vanuit het uitgangspunt ‘de directeur voert de regie over de kwaliteit van het onderwijs’ hebben de schooldirecteuren, daarin bijgestaan door de IB-ers, verslag gedaan van de schoolontwikkeling en de opbrengsten. Na afloop van elk gesprek zijn actiepunten geformuleerd die door de school aan het document zijn toegevoegd. Deze actiepunten vormen de basis voor de vervolgesprekken die tussen de scholen en het bestuur zullen worden gevoerd.

3.1.4.4. Samenvatting actiepunten.

De na afloop van het school-ontwikkelgesprek geformuleerde actiepunten zijn (gebaseerd op de standaarden van de Inspectie van het Onderwijs en het Strategisch Beleidsplan 2019-2023):

- onderwijsproces;
- onderwijsresultaten;
- veiligheid en schoolklimaat;
- sturen, kwaliteitszorg en ambitie;
- ambities van Elan Onderwijsgroep.





Toelichting opbrengsten school-ontwikkelgesprekken

De cyclus van school-ontwikkelgesprekken is dit schooljaar aan de hand van een door-ontwikkeld document met de scholen besproken. Alle gesprekken met de scholen hebben in de maanden april en mei 2022 plaatsgevonden. In deze school-ontwikkelgesprekken hebben het verslag van ingezet beleid en uitgevoerde interventies centraal gestaan.

De gesprekken moeten nog worden geëvalueerd met de schooldirecteuren en IB-ers.

Ook bespreking binnen de RvT en de GMR moet nog plaatsvinden.

Belangrijke ontwikkelpunten naar aanleiding van de gevoerde gesprekken liggen op de volgende onderdelen:

1. onderwijsproces en onderwijsresultaten;
2. sturen, kwaliteitszorg en ambitie.

Alle genoemde ontwikkelpunten zijn opgenomen in het Jaarplan 2022/23 van Elan Onderwijsgroep. Door de wijze waarop de gesprekken hebben plaatsgevonden, is een belangrijke stap gezet in het zicht krijgen op ontwikkelpunten binnen de organisatie. Alle scholen kunnen de komende periode gericht aan de slag met hun eigen ontwikkeling aan de hand van de actiepunten in de verslagen.

3.1.4.5. Doelen en ontwikkelingen onderwijs en kwaliteitszorg 2021/22.

Onderwijskwaliteit is een breed onderwerp dat zeer veel verschillende thema's omvat.

Het gaat niet alleen om de opbrengsten bij de kinderen op de scholen, maar het gaat ook om de ontwikkeling van kinderen tot goede burgers in de maatschappij.

Dit jaar zullen verschillende thema's nader worden uitgewerkt om uiteindelijk in een logisch samenhangend geheel binnen de organisatie te functioneren. Hieronder worden de verschillende thema's benoemd en nader uitgewerkt. De uitwerking is gekoppeld aan de vier pijlers van het Strategisch Beleidsplan en de slogan: **Passie voor elk Talent**.

Voor de kolom "status" in het navolgende overzicht geldt het volgende:

LEGENDA: 1-2 = nog niet gestart; 3-4 = in ontwikkeling; 5 = actie is afgerond

Alleen de belangrijkste doelstellingen voor het jaar 2021/22 worden vermeld.

Onderwerp	Omschrijving	Status	Toelichting
1. De school en haar omgeving			
Project "Sterk met Taal!"	- Elke school verwoordt in haar jaarplan hoe zij invulling geeft aan het project "Sterk met Taal!". - Alle scholen organiseren maandelijks activiteiten voor ouders/verzorgers en leerlingen waarbij lezen centraal staat.	4	De uitvoering van het programma is opgepakt. Een vervolgsubsidie is aangevraagd en toegekend.





Onderwerp	Omschrijving	Status	Toelichting
1. De school en haar omgeving (vervolg)			
Samenwerking van Elan Onderwijsgroep met dBieb	- Alle scholen investeren in een eigen bibliotheek op school. Hier kan ontmoeting plaatsvinden tussen ouders/verzorgers en leerlingen rondom lezen of zaken die te maken hebben met digitale geletterdheid. - Scholing van medewerkers is gericht op kennisvergroting over laaggeletterdheid en gespreksvoering met ouders/verzorgers.	4	
2. Onderwijskwaliteit			
Organisatie	- Er wordt een studiedag georganiseerd voor directeuren en IB-ers rondom de referentieniveaus (1F/2F/1S). Hierin worden de huidige resultaten van Elan Onderwijsgroep gedeeld en besproken, wordt gekeken naar het meerjarenperspectief, schoolopbrengsten, interpretatie van cijfers en worden ervaringen gedeeld en afspraken gemaakt; - Jaarlijks worden twee gezamenlijke studiedagen georganiseerd tussen directeuren en IB-ers (lerend netwerk) waarin de resultaten van de scholen worden besproken.	5	De scholing heeft plaatsgevonden.
ParnasSys	- Het administratiesysteem ParnasSys wordt geïmplementeerd op de scholen; - Bij de implementatie is een lerend netwerk gevormd dat bestaat uit 1 of meer collega's per school, die zich hebben gespecialiseerd in het programma.	5	
Burgerschap	- Elke school heeft in een plan beschreven op welke wijze zij aandacht besteedt aan burgerschap; - Het lesstofaanbod rondom burgerschap is gekoppeld aan de kerndoelen rondom burgerschap.	5	
3. Passend onderwijs			
Organisatie	- Het doel is het passend onderwijs zodanig te organiseren dat voor leerlingen thuisnabij invulling wordt gegeven aan de preventieve zorgtaak en er ontwikkelingsperspectief is.	5	Zie hoofdstuk 3.2.
'Grutsk'	- Thuisnabij een geïntegreerd aanbod bieden aan kinderen van 2 tot 14 jaar met speciale onderwijs- en zorgbehoeften.	4	Zie paragraaf 3.2.3.

Tabel 3: Evaluatie belangrijkste doelstellingen onderwijskwaliteit 2021/22





3.1.4.6. Inspectie van het Onderwijs.

In het afgelopen jaar heeft de Inspectie van het Onderwijs een bezoek gebracht aan samenwerkingsschool “de Fierljepper” te Vrouwenparochie. Dit was een themabezoek in het kader van didactisch handelen. In juli 2022 wordt een bezoek gebracht aan “de Cingel” te Menaam. Bij dit onderzoek staan de basisvaardigheden centraal.

Alle scholen binnen Elan Onderwijsgroep hebben een minimaal voldoende beoordeling conform de eisen van de Inspectie van het Onderwijs.

3.2. Passend Onderwijs.

3.2.1. Algemeen.

De gedachte achter de Wet Passend Onderwijs is dat alle leerlingen een plek moeten krijgen die past bij hun kwaliteiten en mogelijkheden. Daarom hebben alle scholen in nauw overleg met de MR een document vastgesteld waarin is aangegeven welke ondersteuning zij kunnen bieden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de basisondersteuning op schoolniveau en aanvullende ondersteuning. Het school-ondersteuningsprofiel (SOP) vormt een belangrijke basis om te kijken of voldoende aan de (extra) ondersteuningsbehoefte van een leerling tegemoet kan worden gekomen. Het SOP wordt om de vier jaar geëvalueerd.

Het Passend Onderwijs is één van de pijlers in het Strategisch Beleidsplan. In dat kader is onderzocht op welke wijze de middelen zó kunnen worden ingezet dat deze maximaal ten goede komen aan de leerlingen. Dit heeft geleid tot aanpassing van de interne zorgstructuur, waardoor binnen de eigen organisatie expertise beschikbaar is om ontwikkelingsproblemen vroegtijdig te onderzoeken én om leerlingen en leerkrachten direct te ondersteunen. Bij complexe hulpvragen vindt bespreking plaats in het MDO (= multidisciplinair overleg). Hierin hebben zitting de stafmedewerkers Onderwijs & Zorg, de ambulant begeleiders, een orthopedagoog-generalist en de schoolarts. Het MDO adviseert over maatregelen die nodig zijn om optimale ontwikkelingskansen te bieden aan leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften. Soms zijn extra onderzoeken nodig om de juiste ondersteuning te bepalen. De specialisten van het MDO worden (ook) ingezet voor ondersteuning van leerkrachten en voor overleg met ouders/verzorgers, de school en eventuele derden.

Scholen kunnen dus een beroep doen op bovenschoolse ondersteuning. Regelmatig wordt extra begeleiding geadviseerd. Daarvoor zijn intern ambulant begeleiders (AB) en onderwijs-assistenten beschikbaar. Waar nodig zijn er ook nog verschillende mogelijkheden om extra expertise van buiten de organisatie in te zetten, al dan niet met hulp van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Met vroegtijdige ondersteuning van eigen stafmedewerkers en/of zorgconsulenten en de ambulante begeleiding van Steunpunt Onderwijs Noord, Kentalis, Visio en het gebiedsteam van de gemeente, kan aan veel leerlingen thuisnabij invulling worden gegeven aan de preventieve zorgtaak en ontwikkelingsperspectief worden geboden.





3.2.2. Kengetallen.

De kengetallen inzake Passend Onderwijs ontwikkelen zich als volgt:

Omschrijving	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Aanmeldingen MDO	79	50	59
Il. met ontwikkelingsperspectief (OPP)			86
Preventieve AB Jonge Risico Kind	11	17	9
Preventieve AB leerproblemen	28	25	26
Preventieve AB gedragsproblemen	48	25	26
Steunpunt Onderwijs Noord	9	11	10 + 1 SBO-groep
Kentalis (consult of arrangement)	16	22	20
Visio	3	3	1
IQ- of breed onderzoek	50/46	23/19	36/30
Dyslexie- of dyscalculie onderzoek	1	1	0
Rekenonderzoeken/consulten	4	2	8
Aanmeldingen Commissie van Advies	9	13	21
Verwijzing naar SBO-scholen	15	10	13
Verwijzing SO/VSO-scholen	4	3	8
Talentgroep 5/6	31	29	27
Talentgroep 7/8	45	36	26

Tabel 4: Aantallen aanvragen/dossiers c.q. ondersteunde leerlingen

De bovenstaande kengetallen zijn uitgebreid toegelicht in het Jaarverslag Passend Onderwijs 2020-2021. Op deze plaats wordt volstaan met de constatering dat scholen er alles aan doen om inclusief en thuisnabij onderwijs mogelijk te maken voor alle leerlingen, maar dat de realiteit is dat de complexiteit van zorg- en onderwijsbehoeften de laatste jaren verontrustend toeneemt. Dat resulteert onder andere in toenemende verwijzing naar het speciaal onderwijs.

3.2.3. Grutsk.

Om inclusief en thuisnabij een veilige en vertrouwde plek te bieden aan kinderen van 2 tot 14 jaar met speciale onderwijs- en zorgbehoeften, worden onder de naam "Grutsk" in SBO "de Bolder" verschillende onderwijs/zorgarrangementen aangeboden. Het betreft hier de peutergroep "Pjotten fan Grutsk", de groep "de Optimist" (voor thuiszitters), een structuurgroep, jeugdhulp in "de Húskeamer", alsmede naschoolse opvang (verlengde schooldag). Om alle kinderen goed te kunnen begeleiden is een interprofessioneel zorgteam geformeerd. Hierin zitten orthopedagogen, gedragsspecialisten, zorgcoördinatoren, pedagogische specialisten en een medewerker van het gebiedsteam. Waar nodig wordt hulp ingeroepen van andere specialistische zorgverleners, zoals bijvoorbeeld een jeugdarts, logopedist of fysiotherapeut. De multidisciplinaire en integrale aanpak is kenmerkend en tevens essentieel voor de meerwaarde van het geïntegreerd aanbod dat "Grutsk" aan leerlingen biedt.





De wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs, kinderopvang en jeugdhulp voorziet niet in een gecombineerd aanbod van zorgarrangementen. Om de noodzakelijke ontschotting te realiseren zijn overeenkomsten gesloten waarin diverse afspraken zijn vastgelegd. Het is nog niet geslaagd de geldstromen voor SO en SBO, alsmede vanuit het samenwerkingsverband, de Jeugdwet, de gemeente en de kinderopvangtoeslag te centraliseren. Daardoor is er nog geen integraal verantwoordingsdocument beschikbaar. Voor alle partners geldt dat zij tijd steken in voorbereiding, organisatie en administratie. Om de juridische basis te verstevigen en de voortgang te verzekeren is het project bij OCW aangemeld op grond van de “Beleidsregel experimenten samenwerking regulier en speciaal onderwijs”.

3.2.4. Terugblik schooljaar 2020/21.

Ten aanzien van de aandachts- en verbeterpunten voor het schooljaar 2020/21 kan het volgende worden opgemerkt:

- De samenwerking tussen onderwijs en zorg is deels verbeterd door de opening van “Grutsk” op 1 oktober 2021;
- Bij de niet-onderwijskundige ondersteuning verdient de samenwerking tussen onderwijs en zorg aandacht qua aanpak en doorstroom naar een passende zorginstantie. Dit betreft de dossiers die besproken worden in de Interne Zorg Overleggen (IZO's) op de scholen;
- De ouderbetrokkenheid in de ondersteuningsteams op scholen verschilt per school. Uit de tevredenheidsenquête (mei 2021) komt naar voren dat ouders/verzorgers over het algemeen ruim voldoende (gemiddelde waardering = 7,5) tevreden zijn over de informatie die zij krijgen over hun kind. Voor de helft van de scholen blijft dit een punt van aandacht. Deze scholen scoren op dit punt lager dan het bestuursgemiddelde;
- De orthopedagoog-generalist is het gehele schooljaar 2020/21 aanwezig geweest bij het vooroverleg en het MDO;
- De structurele inzet van ambulant begeleiders heeft nog niet geleid tot stabilisatie van het aantal verwijzingen SBO en SO;
- Het protocol medisch handelen is aangepast in samenwerking met het Steunpunt SO;
- De inzet van de expertise van rekenspecialisten is versterkt, maar vanuit de analyse van de opbrengsten komt naar voren dat er nog veel winst te behalen valt op het gebied van rekenen. In het schooljaar 2021/22 wordt verbreding van deze expertise opgepakt;
- Het versterken van de afstemming tussen de leerkrachten van de basisscholen en de Talentgroepen is nog uit niet de verf gekomen. Dit punt is doorgeschoven;
- De daling van het leerlingenaantal in de Talentgroep 7/8 heeft diverse oorzaken. Sommige leerlingen lopen tegen grenzen aan, bijvoorbeeld bij uitvoering van de tussenweek-opdrachten. Bij anderen ontbreekt doorzettingsvermogen en/of volharding. Daarnaast spelen andere verwachtingen van de Talentgroep soms een rol en geven sommige ouders/verzorgers aan het lastig te vinden hun kind te stimuleren door te gaan, als het tegen grenzen aanloopt. Mogelijk spelen de lockdownperioden ook mee.





3.2.5. Doelstellingen voor het schooljaar 2021/22.

Voor schooljaar 2021/22 zijn de onderstaande aandachts- en verbeterpunten geformuleerd:

- Verbeteren en/of versnellen van de doorstroom van dossiers vanuit de IZO's naar een passende zorginstantie;
- De ouderbetrokkenheid versterken door ouders/verzorgers de mogelijkheid te geven om bij de leerlingbespreking in het MDO aanwezig te zijn;
- De expertise van de maatschappelijk werker van Elan Onderwijsgroep versterken door onder andere aansluiting bij de MDO's;
- Het aantal verwijzingen naar SBO en SO stabiliseren;
- Het protocol medisch handelen implementeren op de scholen;
- De expertise van de rekenspecialist breder inzetten: de rekenspecialist adviseert en ondersteunt scholen waarbij rekenen schoolbreed een verbeterpunt is;
- De samenwerking/afstemming tussen de leerkrachten van de Talentgroepen en de basisscholen versterken;
- De aanwezige expertise bij Elan Onderwijsgroep en het Samenwerkingsverband inzetten voor (dreigende) thuiszitters;
- Het protocol "Omgaan met elkaar" vervangen door het protocol: "(grensoverschrijdend) Gedrag".

3.2.6. Begroting en realisatie Passend Onderwijs.

Algemeen

In het navolgende overzicht zijn de baten en lasten van het passend onderwijs op een rij gezet. Voorafgaand wordt opgemerkt dat de zorg voor leerlingen altijd voorop staat en dat eventuele financiële tekorten nooit een reden zullen zijn om noodzakelijke faciliteiten aan zorgleerlingen te onthouden.

Toelichting baten

Elan Onderwijsgroep is aangesloten bij het "Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland" (swv). Het swv verdeelt de budgetten voor lichte en zware ondersteuning over de aangesloten schoolbesturen, onder verrekening van ondersteuningskosten die als gevolg van verwijzingen door het schoolbestuur aan het SBO moeten worden betaald. De verdelings-systeematiek is vastgelegd in het "Ondersteuningsplan 2018-2022" van het swv.

De reguliere zorgmiddelen waren voor 2021/22 begroot op € 900.631, maar zijn vastgesteld op € 888.016. Het verschil wordt veroorzaakt door een hoger aantal verwijzingen. Aanvullend is er echter nog een budget van € 23.397 beschikbaar gesteld voor hoogbegaafdheid.

Bovendien is in december nog een extra bedrag van € 16.771 uitgekeerd uit de reserves van het swv. Per saldo was de doorbetaalde rijksvergoeding in 2021 daardoor uiteindelijk € 34.913 hoger dan begroot. In verband met daling van het aantal leerlingen zijn de zorgmiddelen in de begroting voor 2022 iets lager geraamd dan in 2021.





Er is in 2021 geen budgetbesteding binnengekomen voor leerlingen met ernstige gehoor-, taal- en spraakproblemen, respectievelijk een visuele beperking (cluster 2 zorgleerlingen). De vergoeding van het swv wegens vertegenwoordiging van het personeel in de ondersteuningsplanraad is evenwel verdubbeld. Per saldo zijn de overige baten daardoor € 41 hoger dan geraamd.

Toelichting lasten

Bij Elan Onderwijsgroep is ervoor gekozen het accent te leggen op preventie en kind nabij inzet van de zorgmiddelen. Daarom zijn op iedere school IB-ers aanwezig die verantwoordelijk zijn voor de leerlingenzorg. Zij coördineren de extra ondersteuning die nodig is voor de leerlingen. Leerlingen waarbij de begeleiding op school niet het gewenste effect sorteert, worden besproken in het MDO.

De salarislaster van de stafmedewerker Onderwijs & Zorg, ambulant begeleider en dergelijke worden bovenscholen verantwoord en die van de IB-ers op schoolniveau. De meeste IB-ers zijn aan meerdere scholen verbonden en de IB-taken vormen het hoofdbestanddeel van hun werk. In de navolgende rapportage zijn de salarislaster van de IB-ers toegerekend op basis van de werktijdfactor waarvoor zij volgens de financiële administratie en het schoolformatieplan worden ingezet voor IB-taken. Bij gebrek aan een betere methode is voor deze toerekenings-methode gekozen om een indruk te geven van de werkelijke kosten van passend onderwijs. Die keuze is arbitrair, want IB-ers worden breder ingezet dan alleen voor passend onderwijs. Door extra inzet van IB-ers ten gevolge van de coronapandemie waren de kosten in 2021 veel hoger dan begroot. Het gespecialiseerd centrum voor onderwijs en zorg "Grutsk" is wel opgestart, maar in de rapportage is nog geen rekening gehouden met de baten en lasten daarvan.

Conclusie

Het passend onderwijs is in het Strategisch Beleidsplan aangemerkt als één van de belangrijkste doelstellingen. Bij de uitwerking hiervan in de dagelijkse praktijk spelen verschillende medewerkers een rol. De salarislaster die daaraan zijn gekoppeld vormen verreweg de grootste kostenpost van het passend onderwijs.

De zorgmiddelen van het swv zijn niet toereikend om de gekozen zorgstructuur te bekostigen. Dat is echter ook geen doelstelling. Elan Onderwijsgroep wil immers aan iedere leerling kwalitatief hoogwaardig en passend onderwijs bieden. Dat de zorgmiddelen daarvoor niet toereikend zijn is een vaststaand gegeven en vormt geen reden voor bezuinigingen of versoering van het aanbod passend onderwijs.

Per saldo waren de lasten voor het passend onderwijs in 2021 € 251.576 hoger dan de baten en was het tekort bovendien € 133.727 hoger dan begroot. Bij deze cijfers past de kanttekening dat de toerekening van de salarislaster van IB-ers arbitrair is. In 2022 wordt onderzocht hoe de kostentoerekening kan worden verbeterd.





Begroting Passend Onderwijs

Omschrijving	Specificatie/toelichting	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021	Begroting 2022
<i>Veel actiepunten worden in eigen beheer uitgevoerd. Als geen concreet bedrag is begroot, is "p.m." vermeld.</i>					
Baten Passend Onderwijs:	Beschikking swv PO dd. 30/6/2021:				
Zorgmiddelen		€ 872.808	€ 911.605	€ 906.350	€ 884.036
Beschikking swv PO dd. 30/6/2021:	en voor hoogbegaafdheid:	€ 21.651		€ 23.397	€ 25.000
Zorgmiddelen 2020/21	€ 919.444 2041 II.				
Zorgmiddelen 2021/22	€ 913.016 2034 II.				
Extra bestuursbudget 2021				€ 16.771	
Zorgmiddelen 2022/23	€ 903.463 2003 II.	€ 9.373			
Rijksvergoedingen		€ 903.832	€ 911.605	€ 946.518	€ 909.036
Overige personele subsidies					
Budgetbekostiging Visio e.d.		€ 11.917	€ 2.500	€ -	€ -
Ondersteuningsplanraad swv. PO		€ 2.455	€ 2.500	€ 5.041	€ 5.000
Overige baten		€ 14.372	€ 5.000	€ 5.041	€ 5.000
Lasten Passend Onderwijs:					
1. Zorgstructuur					
Stafmedewerkers Onderwijs & Zorg	1,25 fte.	€ 87.770	€ 89.414	€ 96.973	€ 93.948
Op elke school een IB-er	8,7 fte. in 2021	€ 558.485	€ 558.485	€ 768.365	
(= genormeerde formatie x GPL)	6,7 fte. in 2021/'22 (GPL € 76.688)				€ 513.810
Rekenspecialist	60-100 uur		p.m.	€ 6.681	€ 6.782
Formatie passend onderwijs	0,25 fte. (09ED)	€ 16.329	p.m.	€ 11.892	€ 11.868
Nascholing passend onderwijs		€ 2.305			
Externe leerlingbegeleiding	verloning via payroll of zzp	€ 13.286	€ -	€ 3.414	€ -
Consultatie Cedin	multidisciplinair overleg	€ 27.467	€ 50.000	€ 27.001	€ 37.000
Testen en toetsen		€ 51		€ -	€ -
Lesmateriaal passend onderwijs		€ 2.080		€ 157	€ -
Diverse overige kosten	bijv. inzet tolken	€ 512		€ 969	€ -
2. Inzet zorgconsulenten	voor preventieve zorg op de scholen				
ambulant begeleider	1,1 fte.	€ 96.247	€ 91.891	€ 94.353	€ 95.160
orthopedagoog	0,6 fte.	€ 43.400	€ 42.890	€ 47.970	€ 54.756
schoolmaatschappelijk werker	0,5 fte.	€ 42.452	€ 41.740	€ 46.205	€ 44.408
3. Gespecialiseerd centrum voor onderwijs en zorg "Grutsk"	opstartkosten/projectleiding		€ 30.000	€ -	€ 40.000
geïntegreerd onderwijsaanbod	huisvesting			€ -	€ 25.000
(i.s.m. SO, SBO, swv, kinderopvang	o.a. zorgarrangement "de húskeamer",				
Wille en gemeente Waadhoeke)	peuterplusgroep "Pjutton fan Grutsk"				
	en naschoolse opvang/BSO				
4. Schoolondersteuningsprofiel	jaarlijkse actualisering SOP		p.m.	p.m.	p.m.
5. Talentonderwijs	plusgroepen (0,9 fte.)	€ 62.990	€ 87.034	€ 65.215	€ 66.677
Kennis 8+-leraren intern delen	inzet 0,5 fte. (om de vorm en inhoud van het		p.m.	€ 21.969	€ 54.865
<i>Talentonderwijs op de scholen, plus de behoefte om het delen van kennis en ervaring rondom dit thema te inventariseren)</i>					
Scholing leerkrachten talentgroep 1 t/m 4			€ 5.000	€ -	€ -
Aanbod meer- en hoogbegaafden	budget voor externe ondersteuning		€ 15.000	€ -	€ 10.000
idem	materiële lasten		€ -	€ -	€ 5.000
Materiële lasten talentonderwijs			€ 15.000	€ 314	€ 15.000
6. Kwaliteitszorgsysteem	abonnement WMK/Ons Beleidsplan	€ 12.105	€ 8.000	€ 11.656	€ 12.000
Totale lasten passend onderwijs		€ 965.479	1.034.454	1.203.134	1.086.273
Saldo baten en lasten passend onderwijs (-/- is negatief)		€ -47.276	€ -117.849	€ -251.576	€ -172.238

Tabel 5: Begroting en realisatie middelen Passend Onderwijs





3.3. Personeel & professionalisering.

3.3.1. Strategisch personeelsbeleid.

Het verzorgen van goed onderwijs vergt een organisatie waarbinnen het mogelijk is om voortdurend te ontwikkelen. Dit brengt continue professionalisering met zich mee van bestuur, intern toezicht en alle andere geledingen. Elan Onderwijsgroep biedt een professionele cultuur en stimuleert persoonlijke en collectieve ontwikkeling, zodat de maatschappelijke opgave om in een veilige omgeving kwalitatief goed onderwijs te verzorgen blijvend kan worden ingevuld. Daarbij is het personeel van onschatbare waarde. Daarom is het personeel aangemerkt als één van de pijlers in het Strategisch Beleidsplan, waarbij het accent is gelegd op professionalisering.

De professionaliteit van het personeel is cruciaal voor de kwaliteit van het onderwijs. Een goede verbinding van het personeelsbeleid met de opgaven waar de scholen voor staan is daarom een basisvoorwaarde. Het bestuur zorgt ervoor dat medewerkers zich professioneel ontwikkelen in relatie tot de onderwijsvisie en de strategische doelstellingen van de organisatie. Het kernwoord daarbij is “eigenaarschap”: werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen professionele ontwikkeling en medeverantwoordelijk voor de schoolontwikkeling. Ter bevordering van de professionele ontwikkeling is een gesprekkencyclus ingericht, zijn digitale HRM-tools beschikbaar en ruime budgetten vrijgemaakt. Waar mogelijk wordt talentontwikkeling van excellente medewerkers gewaardeerd, gestimuleerd en benut.

3.3.2. Jaarlijkse actualisering.

Aan elke school wordt ieder jaar personele formatie toegekend, die naar eigen keuze kan worden ingezet. De kwaliteit van medewerkers is van doorslaggevend belang bij de schoolontwikkeling. De directeur evalueert de onderwijskundige doelstellingen jaarlijks met het team en de MR en bespreekt of de professionaliteit van het personeel toereikend is om de doelen te realiseren. Bij vaststelling van de schoolformatie wordt rekening gehouden met de gevoerde dialoog. Van noodzakelijke bijstellingen van het strategisch beleid wordt melding gemaakt in het Bestuursformatieplan.

De laatste jaren manifesteert het lerarentekort zich steeds nadrukkelijker. Bij bespreking van de gezamenlijke bevindingen in het directieberaad bleek dat zich ook steeds minder leraren-in-opleiding (lio-ers) melden. Om de positie op de arbeidsmarkt te versterken is daarom besloten om nog meer dan voorheen de deur open te zetten voor studenten. Daartoe worden alle scholen gefaseerd ondergebracht in een netwerk waarbinnen jaarlijks minimaal 12 PABO-studenten uit alle leerjaren kunnen worden begeleid. Ervaren leerkrachten van de kern- en netwerkscholen worden in dat kader opgeleid als mentor. De projectorganisatie is in handen van de gecertificeerde schoolopleider en de instituutopleiders van de PABO.





3.3.3. Professionalisering (Prestatiebox).

Iedere werknemer heeft per jaar een individueel recht op 83 uur (bij wtf. 1,0) voor deskundigheidsbevordering. Voor teamscholing is nog eens 83 uur per jaar beschikbaar. De scholingsactiviteiten worden ingezet conform het Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) en in het kader van de gesprekkencyclus verantwoord en besproken met de schoolleiding. Tevens wordt dan de afstemming van de professionaliseringsactiviteiten op de onderwijskundige doelen van de school besproken. Voor leerkrachten komt daarbij wijziging van de status “startbekwaam” naar “basisbekwaam” of van “basisbekwaam” naar “vakbekwaam” aan de orde.

De HRM-tool “Mooi-Inzichtelijk” (Coo7) is beschikbaar om medewerkers te ondersteunen bij het doorlopen en automatiseren van de gesprekkencyclus. Ter bevordering van hun ontwikkeling kunnen medewerkers bovendien gebruik maken van de digitale HRM-tool “E-wise”, die is gebaseerd op het bekwaamheidsdossier en de vereiste competenties.

De rijksvergoeding voor professionele begeleiding van startende leraren en schoolleiders alsmede de Prestatiebox-middelen ad € 342.254 zijn volledig ingezet voor professionalisering. Het totale budget voor scholing, schoolbegeleiding en coaching was in 2021 € 490.740 (exclusief vervangingskosten).

3.3.4. Doelen en resultaten.

De belangrijkste doelstellingen waren de volgende:

LEGENDA: 1-2 = nog niet gestart; 3-4 = in ontwikkeling; 5 = actie is afgerond

Onderwerp	Omschrijving	Evaluatie	Toelichting
Versterking rolinvulling directeuren	- De integrale verantwoordelijkheid van directeuren voor personeel en formatie moet worden versterkt.	3	- Het eigenaarschap van directeuren wordt in de HRM-applicaties (PSA, verzuim) ingeregeld; - De budgetverantwoordelijkheid is benadrukt.
Strategisch personeelsbeleid	- De invulling van de HRM-taken wordt herijkt.	3	- Er is een HRM-adviseur ingezet voor onder andere de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid.
Startende leerkrachten	- De organisatie participeert in lerende netwerken zoals “Opleiden in de School” van de PABO; - Minimaal 4 keer per jaar is er een bijeenkomst waarin starters hun ervaringen kunnen delen.	3 5	- De omvorming tot “opleidingscholen is in gang gezet”; - Er zijn netwerkbijeenkomsten georganiseerd, zij het voornamelijk digitaal.
Formatie	- De formatie wordt verdeeld op basis van objectieve maatstaven; - Voor 1 juli weet iedere medewerker op welke school hij of zij het komende seizoen werkzaam zal zijn.	5 3	- De allocatieregeling is geaccordeerd door de GMR; - Door de extra NPO-gelden en het lerarentekort duurde het rondkrijgen van de formatie tot de start van het schooljaar.

Tabel 6: Evaluatie belangrijkste doelstellingen personeel en professionalisering





3.3.5. Ontwikkelingen.

Voor ontwikkelingen op het gebied van formatie en personeel wordt verwezen naar paragraaf 5.1.2. in hoofdstuk 5.

3.3.6. Uitkeringen na ontslag.

Zoals ieder jaar heeft een aantal medewerkers in 2021 de organisatie op eigen verzoek verlaten. De één wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, een ander wegens het vinden van ander werk of om andere persoonlijke redenen. Met een vijftal personen is een vaststellingsovereenkomst afgesloten. In twee gevallen kon herplaatsing in een andere functie worden gerealiseerd. In alle dossiers is de instroomtoets met goed gevolg doorstaan, hetgeen betekent dat de werkloosheidsuitkering ten laste van het Participatiefonds komt. In enkele gevallen moest in het kader van goed werkgeverschap een ontslag- c.q. transitie-vergoeding worden aangeboden, die overigens ook weer deels zijn terugontvangen van UWV.

Modernisering Participatiefonds

Per 1 augustus 2022 wordt het Reglement Participatiefonds aangepast. De verantwoordelijkheid komt meer bij de besturen te liggen. Middels een financiële prikkel, waarbij 50 % van de uitkeringslasten voor eigen rekening komt, worden besturen gestimuleerd om de uitkeringslasten tot een minimum te beperken. Voor Elan Onderwijsgroep verandert er niets, want alleen bij uiterste noodzaak wordt tot gedwongen ontslag overgegaan. Het beleid is gericht op werkgelegenheid.

Wachtgelderbeleid

Personen die de dienst hebben verlaten en een werkloosheidsuitkering genieten of daarop aanspraken kunnen doen gelden, komen als “eigen wachtgelder” bij voorrang in aanmerking voor benoeming. Bij Elan Onderwijsgroep is dit niet aan de orde, want voor alle wachtgelders geldt een ontheffing van de herbenoemingsplicht.

3.3.7. Werkdrukmiddelen.

Op grond van het werkdrukakkoord is voor het schooljaar 2020/21 een bedrag van € 254,49 en voor 2021/22 € 258,67 per leerling beschikbaar gesteld. Voor SBO-scholen ging het om respectievelijk € 381,74 en € 388,01 per leerling. Dit resulteerde voor Elan Onderwijsgroep in een budget van € 538 K.

De schooldirecteuren zijn met het team van leerkrachten en overig personeel in gesprek gegaan over de knelpunten die personeelsleden ervaren en wat daaraan kan worden gedaan. Daarbij is tevens het bestedingsplan voor de werkdrukmiddelen van 2019/20 geëvalueerd. Dit heeft ertoe geleid dat per school een bestedingsplan opgesteld, dat ter instemming is voorgelegd aan de MR-en. In een enkel geval is gekozen voor een materieel bestedingsdoel of professionalisering. Verreweg de meeste scholen hebben de middelen ingezet voor extra formatie c.q. klassenverkleining, dan wel voor vakdocenten.





3.4. Huisvesting & facilitaire zaken.

3.4.1. Doelen en resultaten.

Het beleid ten aanzien van huisvesting, ICT en facilitaire zaken wordt voor de hele onderwijsgroep centraal bepaald en uitgevoerd. De focus ligt op huisvesting die voldoet aan alle hedendaagse eisen ten aanzien van functionaliteit, capaciteit en klimaatbeheersing. Tevens wordt toekomstbestendigheid nagestreefd.

LEGENDA: 1-2 = niet behaald; 3-4 = deels behaald; 5 = behaald

Doel/beleidsvoornemen	Evaluatie	Beknorte toelichting
Functionele huisvesting	5	De technische onderhoudstoestand van de scholen is voldoende. Bij drie scholen zijn functionele aanpassingen gerealiseerd voor huisvesting van extra groepen (zonder uitbreiding van het aantal m ² bvo).
Veilige leer- en werk-omgeving	5	Er is een RI&E opgesteld. De actiepunten die hieruit voortkomen zijn grotendeels uitgevoerd.
Verbetering toekomstbestendigheid	5	Bij veel scholen is sprake van medegebruik voor kinderopvang.
Goede spreiding van onderwijsvoorzieningen	5	De gemeenten hebben integrale huisvestingsplannen vastgesteld. De standpunten van Elan Onderwijsgroep zijn daarin goed verwoord.
Zorg voor actuele Meerjarenplanningen onderhoud (MJOP's)	5	De MJOP's worden periodiek geactualiseerd. Ieder jaar wordt na een fysieke bouwkundige inspectie en overleg met de schooldirectie het jaarplan bepaald.

Tabel 7: Evaluatie belangrijkste doelstellingen huisvesting & facilitaire zaken

3.4.2. Ontwikkelingen.

Het streven is om samen met gemeenten, kinderopvang, verenigingen en dorpsbelang toe te werken naar moderne integrale kindcentra, waarbij de gemeenschapsvoorzieningen optimaal worden benut. Dat is geslaagd door nieuwe scholen onder te brengen in een afzonderlijke entiteit (zoals in Franeker, Berltsum en Bitgummole) en/of verbouw in verband met vorming van een samenwerkingsschool (zoals in Sint Jacobiparochie en Tzummarum). In 2021 is Minnertsga een samenwerkingsschool gerealiseerd, die onder bestuur van CBO Noardwest Fryslân is gekomen. Het onderzoek naar een scholenfusie te Hallum is stopgezet. Door de RvT is vertrouwen uitgesproken in het zelfstandig bestaansrecht van de openbare basisschool.

3.4.3. Duurzaamheid.

In het kader van een provinciaal project voor verduurzaming van maatschappelijk vastgoed is een vijftal scholen geselecteerd voor het aanbrengen van zonnepanelen. Deze investering gaat gepaard met een investering van € 162 K (in 2022), die in 8 tot 9 jaar wordt terugverdiend. Mogelijk kunnen in een tweede tranche nog eens vijf scholen meedoen.





3.5. Financieel beleid.

3.5.1. Doelen en resultaten.

Het financieel beleid van Elan Onderwijsgroep is gericht op consolidatie van de goede vermogenspositie en het op orde houden van het budgetbeheer.

LEGENDA: 1-2 = niet behaald; 3-4 = deels behaald; 5 = behaald

Doel/beleidsvoornemen	Evaluatie	Beknorte toelichting
De goede vermogenspositie continueren	5	De kengetallen voor vermogensbeheer voldoen aan de daarvoor gehanteerde grenswaarden. Er is voldoende weerstandsvermogen aanwezig en de gevormde voorzieningen zijn toereikend.
Het budgetbeheer op orde houden	5	De ramingen in nagenoeg alle rubrieken van de begroting zijn overschreden. De per saldo relatief geringe verschillen duiden op een goed budgetbeheer. De kengetallen voor budgetbeheer voldoen dan ook aan de daarvoor gehanteerde normen.
Een frauderisico-analyse opnemen in de jaarlijkse Planning & Control-cyclus	3	In de financiële tussenrapportage per 1 november 2019 is aandacht besteed aan het frauderisico. Het streven is dat ieder jaar te herhalen, maar in 2020 en 2021 is dat door tijdsdruk achterwege gebleven.
Verbeteren financieel informatiesysteem (integrale cockpit)	3	De digitalisering van de HR-administratie (met Self Service en E-signing) is in gang gezet. In 2023 wordt overgestapt op Visma.net ERP. Later wordt daar nog het financiële pakket Capisci aan gekoppeld.
Nagaan of de allocatieregeling moet worden aangepast als gevolg van vereenvoudiging van de bekostiging	5	De financiële impact van de vereenvoudiging is in kaart gebracht. Significante bijstelling van de toekomstige exploitaties is niet nodig.

Tabel 8: Evaluatie belangrijkste doelstellingen financieel beleid 2021

3.5.2. Treasury.

Het beleid ten aanzien van het vermogensbeheer en organisatie van de treasury-functie is vastgelegd in een treasurywet, dat past binnen de kaders van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. In het treasurywet is als doel gesteld dat benodigde geldmiddelen tijdig beschikbaar moeten zijn tegen acceptabele condities en dat het rendement van tijdelijk overtollige liquide middelen moet worden geoptimaliseerd tegen minimale kosten.

Alle liquide middelen staan op lopende rekeningen en spaarrekeningen. In 2021 is door de vaste bankrelaties negatieve rente in rekening gebracht op saldi boven € 100 K. Dit is de aanleiding geweest om over te gaan op "schatkistbankieren". Dit betekent dat het saldo op de huisbankrekening dagelijks wordt afgeroomd en dat de tijdelijk overtollige liquide middelen zijn belegd bij het ministerie van Financiën.





De liquide middelen zijn op de volgende bankrekeningen ondergebracht:

Omschrijving	31-12-2020	31-12-2021	Vershil
Huisbank bestuur (BNG)	2.144.847	0	-2.144.847
Min. van Financiën (schatkist)	0	3.430.291	3.430.291
Rekening Courant bestuur (Rabo)	24.927	99.614	74.687
Spaarrekeningen (Rabo)	0	200.008	200.008
Schoolbankrekeningen (Rabo)	100.036	116.291	16.255
Private rekeningen (Rabo)	55.950	40.840	-15.110
Totaal	2.325.760	3.887.044	1.561.284

Tabel 9: Specificatie liquide middelen

Afgezien van het verschil tussen de reguliere baten en lasten is het banksaldo toegenomen door geïncasseerde vorderingen, veel extra subsidies en een laag investeringsniveau.

De tegoeden op alle bankrekeningen zijn vrij opneembaar. Mede daardoor is de liquiditeit ruim voldoende om aan de lopende verplichtingen te kunnen voldoen.

Behoudens de saldi op de bankrekeningen is er geen sprake van uitstaande beleggingen of leningen. Van financiële instrumenten, zoals bijvoorbeeld renteswaps, wordt geen gebruik gemaakt.

Gezien de goede liquiditeit zijn er geen langlopende leningen of derivatenovereenkomsten aangegaan. Voor de nabije toekomst worden geen belangrijke wijzigingen in de financieringsstructuur verwacht, zodat ook dan geen sprake zal zijn van langlopende leningen of derivaten.

3.5.3. Allocatie middelen.

De autonomie van scholen ten aanzien van het onderwijskundig beleid staat bij Elan Onderwijsgroep hoog in het vaandel. Daarom is de leerling-afhankelijke vergoeding voor materiële instandhouding in zelfbeheer gegeven. De directeur stelt de schoolbegroting op. De over- en onderschrijdingen worden na afloop van het jaar per school verrekend met de leermiddelenreserve (reserve OLP). In 2021 was het saldo van de mutaties € 31.007, waardoor de bestemmingsreserve OLP is gestegen naar € 657.830.

Voor verdeling van de personele formatie over de scholen wordt een fijnmazige regeling toegepast. Ook hierbij is een zo groot mogelijke beleidsvrijheid op schoolniveau één van de belangrijkste uitgangspunten. De basisformatie van iedere school bestaat uit groepsformatie en tijd voor directietaken, afhankelijk van het aantal leerlingen. Daarnaast worden per school faciliteiten toegekend voor IB en beleidsimpulsen. De schoolformatie kan verder nog worden





aangevuld met leerkracht- of leerlinggebonden formatie, dan wel formatie om organisatorische redenen. Eventueel kunnen ook de werkdruk- en NPO-middelen nog worden ingezet voor extra formatie, althans indien de (P)MR-en daarmee instemmen.

Het formatiebudget wordt ieder jaar per school op maat bepaald. Financiële risico's worden op bestuursniveau afgedekt. Het Bestuursformatieplan wordt ter instemming voorgelegd aan de GMR.

3.5.4. Bovenschoolse formatie.

Voor beleidsmatige, inhoudelijke en administratieve ondersteuning van bestuur en scholen is een aantal stafmedewerkers beschikbaar. De bovenschoolse formatie is tot 6,0 fte. aan te merken als generieke overhead (bestuur, HRM, administratie, facilitaire zaken en PR) en tot 6,4 fte. als onderwijsgerelateerde overhead (kwaliteitsbewaking, ICT & innovatie, zorgcoördinatie, zorgconsulenten, specialistische hulp, schoolopleiders):

Omschrijving	fte.	lasten
Generieke overhead	6,0	674.400
Onderwijs-gerelateerde overhead	6,4	571.344
Bovenschoolse materiële lasten		531.952
Totaal	12,4	1.777.696

Tabel 10: Specificatie bovenschoolse lasten

In dit overzicht is geen rekening gehouden met schoolgebonden overhead (directie en IB). Het totaal van € 1.778 K komt overeen met 9,6 % van de totale lasten.

3.5.5. Vereenvoudiging bekostiging

In de loop der jaren is het bekostigingsstelsel voor het basisonderwijs verworden tot een onoverzichtelijk geheel van allerlei verschillende regelingen. De toepassing daarvan brengt een intensieve administratieve last met zich mee. Daarom is besloten de bekostiging per 1 januari 2023 te vereenvoudigen. In de kern bestaat de bekostiging voortaan uit een vast bedrag per school en een vast bedrag per leerling. Er wordt nog wel rekening gehouden met specifieke omstandigheden (zoals omvang en achterstanden), alsmede specifieke leerlingenstromen (bijvoorbeeld asielzoekers). Het onderscheid tussen onderbouw en bovenbouw en de gewogen gemiddelde leeftijd (GGL) komen als bekostigingsindicator te vervallen. Tevens worden de materiële- en personele bekostiging samengevoegd, wordt het betaalritme geüniformeerd en verschuift de teldatum van 1 oktober naar 1 februari voorafgaand aan het kalenderjaar. De personele bekostiging wordt niet meer toegekend per schooljaar, maar per kalenderjaar. Het idee achter deze verandering is dat de bekostiging daardoor voor alle betrokkenen inzichtelijker wordt en dat schoolorganisaties beter in staat zijn meerjarig te sturen en te begroten.





Budgettaire gevolgen

De vereenvoudiging wordt voor het hele primair onderwijs budgetneutraal ingevoerd, maar brengt voor de meeste organisaties wel herverdeeffecten met zich mee. In een 1^e indicatie is dit in oktober 2021 voor Elan Onderwijsgroep door OCW becijferd op -€ 333.273, zijnde 1,9 % van de totale rijksbekostiging in 2020. Om schoolbesturen in staat te stellen in te spelen op het herverdeeffect is er een driejarige overgangsregeling. Die resulteert in compensatie van respectievelijk 75 %, 50 % en 25 % van het herverdeeffect.

Het negatieve herverdeeffect wordt veroorzaakt door de GGL, want die is 5 % hoger dan landelijk gemiddeld (41,5 versus 39,5). Door de verjonging van het personeelsbestand neemt het verschil sinds 2017 ieder jaar met gemiddeld 1 % af, want toen was het verschil nog 9 %. Ondanks de CAO-loonstijging van 2,45 % is de gemiddelde personeelslast in 2021 ook gedaald, namelijk van € 76.028 naar € 75.520. De landelijke GPL voor een leerkracht is € 74.194. De huidige rijksbekostiging bestaat voor 10-15 % uit de kleine scholentoeslag en de vergoeding voor onderwijsachterstanden. Deze vergoedingen blijven na de vereenvoudiging ongewijzigd. De indicatie van OCW betreft voor -€ 83.934 het speciaal basisonderwijs (SBO). Dit mondt vermoedelijk uit in een lagere vergoeding van het samenwerkingsverband. Daarover is nog niks bekend gemaakt.

Consequenties voor de financiële positie

Sommige rijksvergoedingen worden uitgekeerd in gelijke maandelijkse termijnen. Bij de personele bekostiging (lumpsum) wordt echter een betaalritme gehanteerd van vijf keer 6,91 %, 10,25 % in januari en daarna nog zes keer 9,2 %. In de jaarrekening wordt telkens 7/12 en 5/12 deel van de schooljaarbekostiging verantwoord. Het verschil tussen $(5 \times 6,91 =) 34,55 \%$ en $(5/12 =) 41,67 \%$ wordt tot en met 2021 conform de verslaggevingsvoorschriften als vordering op OCW in de jaarrekening opgenomen. Met de overgang naar kalenderjaarbekostiging komt deze vordering op OCW te vervallen. OCW stelt zich op het standpunt dat affinanciering niet nodig is.

Vanaf 1 januari 2023 wordt de volledige bekostiging op kalenderjaar beschikt en in maandelijks gelijke termijnen uitbetaald. Voor de periode augustus tot en met december 2022 wordt een beschikking personele bekostiging afgegeven ter hoogte van 34,55 % van het berekende bedrag voor het gehele schooljaar 2022/23. Samen met geringe wijzigingen in de GGL en andere parameters leidt dat in 2022 tot een tegenvaller van circa € 700 K ten opzichte van de begroting. Die tegenvaller is uiteraard van invloed op het exploitatieresultaat en daarmee uiteindelijk ook op het Eigen Vermogen en de financiële kengetallen. De continuïteit van de bedrijfsvoering loopt echter geen gevaar. Dat blijkt uit het meerjarenperspectief voor de staat van baten en lasten en de balans, dat is opgenomen in de paragrafen 5.2.2. en 5.3.1.

In de jaarrekening 2021 is een vordering op OCW opgenomen van € 912.441, te weten € 718.353 als nog te ontvangen reguliere personele bekostiging en € 194.088 voor nog te ontvangen fusiemiddelen.





Consequenties voor de allocatieregeling

In paragraaf 3.5.3. is aangegeven hoe de middelen over de scholen worden verdeeld. In het Bestuursformatieplan 2022/23 zijn berekeningen opgenomen waaruit blijkt dat de rijksvergoedingen de komende jaren toereikend zijn om de formatie op basis van de geldende allocatieregeling te bekostigen. Daarbij is aangenomen dat de NPO-budgetten beschikbaar blijven. Ondanks het negatief herverdeeleeffect is aanpassing van de allocatieregeling vooralsnog dan ook niet nodig. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is wel dat de budgetbewaking op orde is. Bij ieder begrotings- en formatiegesprek is daarop gehamerd.

3.5.6. Onderwijsachterstandsmiddelen.

De gelden voor achterstandsbeleid zijn bedoeld voor gerichte interventies om achterstanden als gevolg van ongunstige omgevingskenmerken te voorkomen of te verkleinen. Voorheen werden deze middelen verdeeld aan de hand van de zogeheten gewichtenregeling", waarin het opleidingsniveau van de ouders/verzorgers een belangrijke rol speelde. Ingaande het schooljaar 2019/20 vindt bekostiging plaats op basis van door het CBS per school bepaalde achterstandsscores.

In 2019 waren er 10 scholen met een gezamenlijke achterstandsscore van 590,4. Een jaar later behaalden 15 scholen samen een score van 722,7. De totaalscore van 788,4 in 2021 is verdeeld over 13 scholen. De vergoeding in 2022/23 is € 71 K hoger dan begroot.

De achterstandsmiddelen fluctueren per jaar en worden pas toegekend als de achterstandsscore daar recht op geeft. Op schoolniveau zijn de specifieke hulpvragen dan allang geconstateerd. Dit mondt uit in toekenning van extra formatie voor leerlingen met een ontwikkelingsperspectief (OPP). Ook de onderwijsachterstandsscore geeft recht op extra formatie. Afhankelijk van de situatie wordt dit door scholen ingezet voor extra onderwijs-ondersteunend personeel of klassenverkleining.

3.5.7. Nationaal Programma Onderwijs (coronavirus).

De coronacrisis (COVID-19) heeft in 2020 en 2021 een grote invloed gehad op het maatschappelijk leven. En dus ook op het onderwijs en allen die daarbij betrokken zijn.

De scholen waren soms wekenlang gesloten of klassen moesten vanwege besmettingen naar huis worden gestuurd. Omdat de scholen ver gevorderd zijn met digitale toepassingen en voor alle leerlingen iPads beschikbaar zijn, kon het primaire proces middels thuisonderwijs telkens snel worden opgepakt. Niettemin was en is er sprake van een belangrijke verstoring van het leerproces, zowel cognitief als bij de sociaal-emotionele ontwikkeling.

Het kabinet heeft het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) ingezet voor het inhalen van vertragingen en het ondersteunen van leerlingen die het moeilijk hebben als gevolg van schoolsluitingen en corona. Om de juiste interventies te kunnen bepalen hebben alle scholen meerdere bronnen geraadpleegd om achterstanden te detecteren. Op basis van de schoolscan zijn vervolgens in overleg met het team en de MR de maatregelen bepaald. Dit heeft





een zeer gedifferentieerd beeld opgeleverd. In het volgende overzicht zijn de bestedingsrichtingen op bestuursniveau getotaliseerd:

nr.	omschrijving	fte.	school-plannen	werkelijke lasten
1.	Groepsformatie/klassenverkleining (OP)	12,5	876.358	374.299
2.	Extra ondersteuning (OOP)	5,9	246.984	114.997
3.	Extra ondersteuning risicoleerlingen	2,4	177.589	89.618
4.	Externe ondersteuning/schoolbegeleiding		83.950	22.470
5.	Scholing/professionalisering		53.558	16.846
6.	Extra lesaanbod risicoleerlingen		2.900	
7.	Overige materiële bestedingsdoelen		156.042	38.626
8.	Schoolmaatschappelijk werk		8.000	
9.	Bibliotheek op School		18.000	
	Totaal	20,8	1.623.381	656.856
	Af: totale NPO-budget resp. 5/12 deel		-1.623.381	-676.409
	Verschil (-/- = nog te besteden)		0	-19.553

Tabel 11: Besteding NPO-gelden

De bedragen in de kolom “schoolplannen” betreffen het hele schooljaar 2021/22. In de kolom “werkelijke lasten” staan de uitgaven die in 2021 zijn gerealiseerd. Volgens de schoolplannen zou 80 % van het NPO-budget worden ingezet voor extra personeel. In werkelijkheid was daar 88 % van de lasten mee gemoeid. Dat komt onder meer omdat het schoolmaatschappelijk werk en de Bibliotheek op School via de gemeente Waadhoeke worden bekostigd.

De coronapandemie heeft zowel in 2020 als 2021 geleid tot extra kosten voor personeel, schoonmaak, hygiëne en ICT-faciliteiten. Begin 2022 is in alle lokalen zonder klimaatsysteem apparatuur geïnstalleerd waarmee de luchtkwaliteit permanent wordt bewaakt. Deze maatregelen zijn voornamelijk bovenschools bekostigd. Dit heeft niet geleid tot een significant negatief effect op het jaarresultaat of financiële continuïteitsproblemen. Bijstelling van de begrotingsplannen was dan ook niet nodig.

De NPO-budgetten worden uitsluitend op schoolniveau ingezet. De eerste indruk is dat gedurende een meerjarige periode extra maatregelen nodig zijn om het onderwijs- en leerproces voor de meeste leerlingen weer op orde te brengen.





4. Risicomanagement

Onderwijsinstellingen hebben te maken met uiteenlopende risico's, die kunnen leiden tot materiële of immateriële schade. Ook kunnen onzekere factoren ervoor zorgen dat strategische doelen niet worden behaald. Daardoor kunnen risico's het geven van goed onderwijs in de weg staan. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de belangrijkste risico's en de risicobeheersing.

4.1. *Risicoprofiel.*

Voor een grondige en systematische inventarisatie van significante risico's is gebruik gemaakt van het softwareprogramma "Risico's in beeld" van de PO Raad.

Grofweg kan worden gesteld dat Elan Onderwijsgroep, naast reguliere risico's bij bedrijfsvoering, te maken heeft met risico's en onzekerheden op het gebied van bestuur en organisatie, onderwijskwaliteit, personeel en huisvesting. Het betreft hier aan interne en externe factoren gerelateerde risico's, bij zowel de inkomsten als de uitgaven, waar de organisatie weinig of geen invloed op heeft, maar die wel een belemmering kunnen vormen om de strategische doelstellingen te realiseren. In dit hoofdstuk wordt vanaf paragraaf 4.5 nader ingegaan op deze risicogroepen. Het risicoprofiel is overwegend als "gemiddeld" gekwalificeerd.

4.2. *Beheersmaatregelen.*

Het beleid is gericht op beheersing van de financiële risico's. Per risico of risicogroep is een strategie gekozen die erop is gericht risico's uit te sluiten of de financiële gevolgen daarvan te beperken. Daartoe zijn de nodige beheersmaatregelen genomen, die zijn verankerd in de organisatie en geïntegreerd in de Planning & Control-cyclus.

Beheersmaatregelen hebben betrekking op het afwentelen, delen, terugdringen, uitsluiten of accepteren van de effecten die voortkomen uit risico's. Hierbij kan worden gedacht aan "hard controls", zoals expliciet bepaalde maatregelen en uitvoeringsvoorschriften. Bijvoorbeeld in de vorm van procedures, protocollen, autorisatieschema's enz. (de "systeemwereld"). Daarnaast zijn er informele beheersmaatregelen ("soft controls"), die vooral zijn gericht op het beïnvloeden van gedrag en houding ("de leefwereld").





4.3. Informatievoorziening.

Risicomanagement staat en valt met de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de interne informatievoorziening. Daarom is per risicogroep vastgelegd welke indicator of informatiebron wordt gebruikt om de risicobeheersing te evalueren. Veel van deze input is verspreid over het jaar door de RvT behandeld. Bijvoorbeeld de leerlingenprognoses, onderwijsresultaten, rapporten van de Onderwijsinspectie, tevredenheidsonderzoeken en het accountantsverslag, alsmede opmerkingen van de GMR, het directieberaad en gemeentelijke toezichthouders. Daarnaast is veel informatie aangereikt in de financiële tussenrapportages. Actuele ontwikkelingen worden telkens in de vorm van een mededeling door de (interim-) Bestuurder ingebracht tijdens vergaderingen van de RvT.

Het gevoerde risicomanagement wordt in iedere begroting en jaarrekening verantwoord en geactualiseerd.

4.4. Risicobeheersings- en controlesysteem.

Uit het voorgaande volgt dat het risico- en beheersingssysteem een continu doorlopend proces is, gericht op het identificeren, prioriteren, analyseren en beheersen van risico's die het behalen van organisatiedoelstellingen bedreigen. Het geheel van beleidsmaatregelen, processen, taken en gedragingen stelt de organisatie in staat om te reageren op belangrijke risico's én dragen bij aan het naleven van interne afspraken en wettelijke regels.

4.5. Bestuur en organisatie.

Veranderingen in de regelgeving en demografische ontwikkelingen kunnen voor scholen grote financiële gevolgen met zich meebrengen. Hetzelfde geldt voor hiaten in de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de interne informatievoorziening. Ook bijvoorbeeld onduidelijkheden of gebrekkige aansturing in het inkoopproces of het ontbreken van heldere afspraken over de afhandeling van ziekteverzuim kunnen leiden tot omslachtigheid of vermijdbaar hoge kosten. Verder kan de security van het ICT-beheer als risico worden aangeduid ("cyber-risks"). In aanvulling op de hiervoor genoemde informatiebronnen fungeren bij dit domein gegevens als het aantal klachten en claims, uitspraken van geschillencommissies e.d. als aanwijzingen.

Bij een aantal scholen vormen de leerlingenprognoses een bron van zorg. Om de bestaanszekerheid te vergroten wordt ingezet op aanbodverbreding in samenwerking met ketenpartners zoals de gebiedsteams, dorpsbelang, kinderopvang, sportverenigingen etc.

De scenario's die zich daarbij voor kunnen doen worden per school besproken met de achterban. Ook ouderbetrokkenheid speelt een belangrijke rol, onder andere bij het project "Sterk met Taal". Verder wordt het tonen van ondernemerschap gestimuleerd, mede in het kader van de maatschappelijke rol van de scholen.

Om de toekomstbestendigheid van de organisatie te verbeteren kijkt Elan Onderwijsgroep voortdurend naar mogelijkheden voor samenwerking met andere besturen.





4.6. Onderwijskwaliteit.

Als de opbrengsten van het onderwijsproces onvoldoende zijn, moeten maatregelen worden genomen die vaak een hoog prijskaartje hebben. De risico's ten aanzien van de onderwijskwaliteit worden beoordeeld aan de hand van interne en externe kwaliteitsaudits.

Door periodieke monitoring van de onderwijsopbrengsten wordt getracht tekortkomingen te signaleren, zodat tijdig kan worden ingegrepen. Voor verdere verbetering van de onderwijskwaliteit vormt "Werken met Kwaliteitskaarten PO" de leidraad. Aanvullend wordt de aandacht gericht op (sociale) veiligheid, preventieve zorg, burgerschap, leren van elkaar, talentonderwijs en ICT-toepassingen.

Door de Onderwijsinspectie is vastgesteld dat de onderwijskwaliteit op alle scholen van Elan Onderwijsgroep aan de daaraan gestelde eisen voldoet.

4.7. Personeel.

Te veel of te weinig personeel, onvoldoende professionaliteit en hoog ziekteverzuim zijn voorbeelden van personele risico's. Voor deze risicogroep worden als extra indicator gehanteerd het aantal personeelsleden en fte's, het natuurlijk verloop, het gebruikscijfer van de digitale HRM-tool "Coo7", het aantal klachten, boetes en sancties, het aantal afkoopregelingen, de verzuimcijfers en vervangingskosten, alsmede opmerkingen van de arbodienst en vertrouwenspersonen.

De laatste tijd baren het tekort aan vervangers en de hoge werkdruk grote zorgen. Dit heeft helaas geleid tot lesuitval. Geprobeerd wordt nieuwe collega's aan de organisatie te binden door meer opleidingsplaatsen te bieden en goed werkgeverschap te tonen. Onder meer in de vorm van goede arbeidsvoorwaarden (o.a. scholingsfaciliteiten) en professionele begeleiding. Ter bevordering van de professionele ontwikkeling van medewerkers is een gesprekkencyclus ingericht en worden de digitale HRM-tools "Coo7" en "E-wise" ingezet. Deze applicaties zijn gebaseerd op het bekwaamheidsdossier en de vereiste competenties.

Het ziekteverzuim is in 2021 gedaald naar 5,2 % (2020: 5,9 %). Eén medewerker (2020: twee) is volledig arbeidsongeschikt verklaard en heeft de dienst verlaten. Met vijf (2020: drie) personen is een vaststellingsovereenkomst afgesloten, waarna in twee (2020: één) gevallen tot herplaatsing in een andere functie kon worden overgegaan. Bij drie personen ging dat gepaard met een ontslagvergoeding (in totaal € 30 K).

4.8. Huisvesting.

Door de overheveling van het buitenonderhoud zijn de risico's voor schoolbesturen in 2015 flink toegenomen. Temeer omdat hiaten in de regelgeving rond onderwijskundige vernieuwing, wettelijke eisen (arbo, veiligheid, binnenmilieu) en renovatie toen niet zijn weggenomen.





Voor dit risico gelden als complementaire informatiebronnen de meerjarenplanningen onderhoud (MJOP), de integrale huisvestingsplannen van gemeenten (IHP), de kosten per m² bruto vloeroppervlak, de (normatieve) leegstand, het medegebruik, de risico-inventarisatie en evaluatie (RIE) en de bevindingen ten aanzien van gebruiksvergunningen.

Om te voorkomen dat onverantwoorde situaties ontstaan wordt ieder jaar, na een bouwkundige inspectie van alle scholen, vastgesteld welke werkzaamheden onvermijdelijk c.q. wenselijk zijn. Voor de noodzakelijke kosten van cyclisch onderhoud is een voorziening gevormd. Door goed onderhoud wordt de technische staat van de scholen zo lang mogelijk op peil gehouden. Het streven is om samen met gemeenten, kinderopvang, verenigingen en dorpsbelang toe te werken naar moderne (integrale) kindcentra, waarbij de gemeenschapsvoorzieningen optimaal worden benut. Door geldgebrek bij gemeenten ligt het perspectief op renovatie of nieuwbouw voor scholen helaas vaak ver aan de horizon.

4.9. Weerstandsvermogen.

Als de kosten van beheersing niet in verhouding staan tot de potentiële schade wordt een risico geaccepteerd. Daarvoor is risicofinanciering nodig. Het minimaal benodigde weerstandsvermogen is door de RvT bepaald op € 1,2 miljoen. Deze bufferliquiditeit sluit aan bij het risicoprofiel van de instelling en het niveau van risicobeheersing.

Bij de toelichting op de financiële positie in hoofdstuk 5.4 wordt verder ingegaan op dit onderwerp en op de reservepositie.

4.10. Conclusie.

Al met al kan worden vastgesteld dat zich gedurende het verslagjaar geen risico's of onzekerheden hebben gemanifesteerd die realisatie van de strategische doelstellingen frustreren of leiden tot financiële continuïteitsproblemen. Dit betekent dat wijziging van het risicobeleid of significante bijstelling van de toekomstige exploitaties niet nodig is, mits het budgetbeheer op orde blijft.





5. Verantwoording financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van de organisatie. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer die zijn opgenomen in de jaarrekening en is los daarvan 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 derde een analyse van de balans. In de laatste paragraaf komt de financiële positie aan bod.

5.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief.

5.1.1. Leerlingen.

Het afgelopen decennium is in het werkgebied van Elan Onderwijsgroep sprake geweest van leerlingenkrimp. Vele scholenfusies zijn daarvan het gevolg geweest. Het belang van de leerlingen heeft daarbij altijd voorop gestaan en instemming van ouders/verzorgers was een voorwaarde. Onder dezelfde condities zullen de komende jaren wellicht nog enkele scholenfusies plaatsvinden, alhoewel de verwachting is dat het leerlingenaantal minder sterk zal dalen. De prognoses luiden als volgt (peildatum 1 oktober):

Omschrijving	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
Aantal leerlingen	2034	1976	1957	1964	1966

Tabel 12: (prognose) Ontwikkeling leerlingenaantallen

Het betreft hier prognoses die zijn gebaseerd op de verwachtingen van schooldirecteuren.

5.1.2. Formatie en personeel.

Door snel afnemende fusiemiddelen en inkomstenderving als gevolg van vereenvoudiging van de bekostiging moet de formatie de komende jaren worden verminderd. Het natuurlijk verloop biedt daarvoor voldoende mogelijkheden. Met het oog op het lerarentekort moeten tegelijkertijd kansen worden benut die zich voordoen om nieuw personeel te werven.

De paradox tussen de vereiste formatiekrimp en het lerarentekort leidt er mogelijk toe dat het aantal fte's soms tijdelijk hoger uitvalt dan hieronder geschetst. Als beginnende leerkrachten (met een starterssalaris) worden gerekruteerd is de financiële impact waarschijnlijk beperkt.





De formatie ontwikkelt zich volgens het Bestuursformatieplan 2022/23 als volgt:

Omschrijving	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024
Directie	19,0 fte.	16,5 fte.	16,2 fte.	15,8 fte.	15,5 fte.
Onderwijzend personeel	137,2 fte.	140,2 fte.	138,2 fte.	136,5 fte.	135,0 fte.
Ondersteunend personeel	30,1 fte.	32,9 fte.	28,6 fte.	25,7 fte.	24,5 fte.
Totaal	186,3 fte.	189,6 fte.	183,0 fte.	178,0 fte.	175,0 fte.

Tabel 13: (prognose) Ontwikkeling formatie

In het kader van de strategische personeelsplanning zijn de volgende maatregelen genomen:

1. Elan Onderwijsgroep wil voor medewerkers een goede werkgever zijn. Dit komt tot uiting in een bovengemiddeld scholingsbudget, goede arbeidsvoorwaarden en promotiemogelijkheden en een hoge dienstverlenende instelling richting het personeel.
2. De omvorming tot "opleidingsscholen" is in gang gezet, zodat meer studenten van de PABO (leerkrachten) en het Friesland College (onderwijsassistenten) kennismaken met de organisatie en Elan Onderwijsgroep gaan zien als potentiële werkgever.
3. Er is een communicatieteam gevormd dat via nieuwsberichten op interne en externe kanalen, waaronder sociale media, een wervend kijkje in de keuken geeft (profilering).

Deze maatregelen zorgen ervoor dat tot op heden jaarlijks de formatie op de scholen kan worden ingevuld. Het wordt wel steeds moeilijker vervangers te vinden.

5.2. Staat van baten en lasten.

5.2.1. Exploitatieresultaat.

De gewone baten waren in 2021 € 909 K (5,1 %) hoger dan geraamd. Dat is vooral te danken aan de NPO-subsidies. De exploitatielasten waren € 545 K (3,0 %) hoger. Op de afschrijving na waren er in alle rubrieken overschrijdingen.

Het dienstjaar is afgesloten met een batig saldo van € 355 K. Het tekort van € 335 K in 2020 is daarmee teniet gedaan. Het exploitatieresultaat komt overeen met 1,9 % van de baten.

De exploitatielasten per leerling zijn met 4,9 % gestegen van € 8.949 naar € 9.383.

5.2.2. Ontwikkeling baten en lasten.

Hierna wordt het exploitatieresultaat per onderdeel van de staat van baten en lasten nader gespecificeerd. Afwijkingen groter dan 5 % en € 10 K worden toegelicht. Er wordt ook op hoofdlijnen ingegaan op het verschil tussen de begrotingscijfers van 2021 en 2022. De cijfers voor de jaren 2022 en volgende zijn ontleend aan de vastgestelde (meerjaren-) Begroting 2022.





De cijfers in de staat van baten en lasten ontwikkelen zich als volgt:

Omschrijving	Realisatie 2020 €	Begroting 2021 €	Realisatie 2021 €	Meerjarenbegroting (bedragen x € 1.000)		
				2022 *	2023 *	2024 *
Rijksbijdragen	17.400.295	17.500.000	17.972.142	18.750	17.850	17.000
Overige overheids- bijdragen	218.688	175.000	262.128	235	210	210
Werken voor derden	16.246	25.000	15.346	20	20	20
Overige baten	297.591	300.000	659.450	445	375	575
Totale baten	17.932.820	18.000.000	18.909.066	19.450	18.455	17.805
Personele lasten	14.766.995	14.575.000	14.839.275	15.560	15.000	14.500
Afschrijving	672.356	700.000	611.948	600	600	550
Huisvestingslasten	1.605.476	1.375.000	1.553.569	1.660	1.628	1.600
Overige lasten	1.219.760	1.346.000	1.536.186	1.625	1.222	1.150
Totale lasten	18.264.587	17.996.000	18.540.978	19.445	18.450	17.800
Saldo baten en lasten	-331.767	4.000	368.088	5	5	5
Financiële baten en lasten	-3.363	-4.000	-12.828	-5	-5	-5
Exploitatieresultaat	-335.130	0	355.260	0	0	0

Tabel 14: Staat van baten en lasten

* = het betreft hier prognoses

In de prognoses is rekening gehouden met rijksvergoedingen die op grond van de genoemde leerlingenaantallen en de normbedragen voor 2022 mogen worden verwacht. Een ander uitgangspunt is dat de formatie tijdig in overeenstemming met de dalende inkomsten kan worden gebracht. Het natuurlijk verloop en de flexibele schil in het personeelsbestand bieden daartoe de mogelijkheid. Voor het overige zijn de ramingen gebaseerd op ongewijzigd beleid. Integrale actualisering vindt plaats in de (meerjaren-) Begroting 2023.

5.2.2.1. Baten.

De baten waren € 909 K (5,1 %) hoger dan begroot en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Omschrijving (bedragen in €)	Begroting 2021	Rekening 2021	Verschil	Begroting 2022	Verschil met 2021
Rijksvergoedingen	17.500.000	17.972.142	472.142	18.750.000	1.250.000
Overige overheids- bijdragen	175.000	262.128	87.128	235.000	60.000
Overige baten	325.000	674.796	349.796	465.000	140.000
Totale baten	18.000.000	18.909.066	909.066	19.450.000	1.450.000





Verschil tussen begroting en jaarrekening

De gewone baten bestaan voor 95,1 % (2020: 97,0 %) uit rijksvergoedingen. De personele rijksvergoedingen zijn 3,5 % hoger dan geraamd door een generieke indexering en door extra zorgmiddelen. Bij de overige overheidsbijdragen was de gemeentelijke bijdrage voor de schakelklas in NT2-school “de Toverbal” € 54 K hoger dan geraamd. Daarnaast zijn er verschillende projectsubsidies binnengekomen. De overige baten waren hoger door extra inkomsten uit detachering en niet geraamde subsidies voor extra handen voor de klas.

Verschil tussen begroting 2021 en begroting 2022

Door de NPO-gelden zijn de rijksvergoedingen in 2022 veel hoger dan een jaar eerder. Aangezien moet worden dat in de vastgestelde Begroting 2022 geen rekening is gehouden met het wegvallen van de vordering op OCW ad € 718 K, ten gevolge van de vereenvoudiging van de bekostiging. Bij de overige overheidsbijdragen is de gemeentelijke bijdrage voor de schakelklas hoger begroot. Het verschil bij de overige baten kan worden verklaard door hogere inkomsten uit detachering en een bijdrage voor frictiekosten in verband met een scholenfusie.

5.2.2.2. Personele lasten.

De personele lasten maken voor 80,0 % (2020: 80,8 %) deel uit van de totale lasten en waren € 264 K (1,8 %) hoger dan begroot:

Omschrijving (bedragen in €)	Begroting 2021	Rekening 2021	Verschil	Begroting 2022	Verschil met 2021
Lonen en salarissen	13.634.000	13.711.205	-77.205	14.480.000	-846.000
Overig	1.041.000	1.250.913	-209.913	1.180.000	-139.000
Uitkeringen Vf./UWV	-100.000	-122.843	22.843	-100.000	0
Totale personele lasten	14.575.000	14.839.275	-264.275	15.560.000	-985.000

Verschil tussen begroting en jaarrekening

Met het oog op het lerarentekort en de ruim 30 fte. aan 60-plussers is besloten een aantal payrollers aan de organisatie te binden door hen in vaste dienst te nemen. De NPO-middelen boden daarvoor de budgettaire ruimte. Het aantal fte's is daardoor hoger dan begroot. Ondanks de CAO-loonstijging van 2,45 % is de gemiddelde personeelslast van € 75.520 slechts € 49 (0,7 %) hoger dan begroot en zelfs € 508 lager dan in 2020. Dat is het gevolg van de verjonging van het personeelsbestand. De overige personele lasten waren onder andere hoger door niet voorziene kosten voor interim-management.

Verschil tussen begroting 2021 en begroting 2022

Door de generieke CAO-loonstijging per 1 januari 2021, een arbeidsmarkttoelage en toename van de werkgeverslasten is in 2022 gerekend met een GPL van € 76.688. Hierbij is geen rekening gehouden met maatregelen om de loonkloof tussen het primair en voortgezet onderwijs te overbruggen. Extra kosten voor interim-bestuur zijn wel ingecalculeerd.





5.2.2.3. Afschrijving.

De afschrijving is als volgt over de verschillende activagroepen verdeeld:

Omschrijving (bedragen in €)	Begroting 2021	Rekening 2021	Vershil	Begroting 2022	Vershil met 2021
Afschrijving gebouwen	72.742	44.626	28.116	44.626	
Afschrijving OLP	122.309	64.682	57.627	62.775	
Afschrijving ICT	390.986	417.673	-26.687	400.850	
Afschrijving meubilair	113.963	84.967	28.996	91.749	
Totale afschrijving	700.000	611.948	88.052	600.000	100.000

Vershil tussen begroting en jaarrekening

Het investeringsvolume was € 153 K lager dan geraamd. Waar mogelijk zijn ICT-investeringen uitgesteld, zodat in 2023 een omvangrijke levering kan worden aanbesteed. Door het grote volume kan mogelijk een prijsvoordeel worden behaald.

Vershil tussen begroting 2021 en begroting 2022

De vervanging van OLP-methoden door digitale applicaties leidt tot lagere afschrijving en stijgende kosten van licenties. In de begroting voor 2022 is rekening gehouden met de gerealiseerde investeringen en reguliere vervangingsinvesteringen tot een bedrag van € 350 K.

5.2.2.4. Huisvestingslasten.

De huisvestingslasten zijn van 8,8 % van de totale lasten in 2020 gedaald naar 8,4 %. Indien de afschrijving op gebouwen wordt meegeteld gaat het respectievelijk om 9,0 % in 2020 en 8,6 % in 2021. De hiervoor geldende signaleringswaarde (huisvestingsratio) ligt bij 10 %.

Per saldo waren de totale huisvestingslasten € 179 K (13 %) hoger dan geraamd:

Omschrijving (bedragen in €)	Begroting 2021	Rekening 2021	Vershil	Begroting 2022	Vershil met 2021
Huur	32.400	32.071	329	32.500	-100
Dotatie voorziening	286.000	283.870	2.130	286.000	0
Preventief onderhoud	154.500	218.300	-63.800	185.000	-30.500
Energie en water	240.000	246.648	-6.648	450.000	-210.000
Schoonmaakkosten	427.600	496.958	-69.358	455.000	-27.400
Heffingen	24.500	21.730	2.770	25.000	-500
Huisvesting MFC's	135.000	167.663	-32.663	151.500	-16.500
Overige kosten	75.000	86.329	-11.329	75.000	0
Totale huisvestingslasten	1.375.000	1.553.569	-178.569	1.660.000	-285.000





Voor de toekomstige kosten van periodiek onderhoud is een meerjarenplanning onderhoud opgesteld, met schattingen van de onderhoudscycli en de vereiste budgetten over een periode van 40 jaar. Aan de hand hiervan is de jaarlijkse dotatie aan de voorziening onderhoud bepaald op € 284 K. De werkelijke kosten van cyclisch onderhoud zijn tot een bedrag van € 225 K onttrokken aan de voorziening.

Omdat veel herstelwerk is uitgevoerd om planmatig onderhoud zo lang mogelijk uit te stellen, waren de kosten van preventief onderhoud hoger dan begroot. De schoonmaakkosten waren hoger wegens extra werkzaamheden in verband met de coronapandemie.

Het bedrag van € 86.329 voor “overige kosten” betreft veelal functionele aanpassingen als gevolg van gebruikerswensen die zijn ingewilligd.

Vershil tussen begroting 2021 en begroting 2022

Gezien de turbulente energiemarkt is de raming voor energiekosten nagenoeg verdubbeld.

Deze prijsstijging werkt ook door in de exploitatiebijdrage voor de MFC's.

Bij de overige posten is rekening gehouden met reguliere indexering.

5.2.2.5. Overige lasten.

De overige lasten waren per saldo € 190 K (14,1 %) hoger dan begroot:

Omschrijving (bedragen in €)	Begroting 2021	Rekening 2021	Vershil	Begroting 2022	Vershil met 2021
Administratie en beheer	259.592	387.736	-128.144	450.000	-190.408
Inventaris en apparatuur	12.175	24.396	-12.221	10.000	2.175
Leermiddelen	654.010	838.533	-184.523	735.000	-80.990
Overige lasten	420.223	285.521	134.702	430.000	-9.777
Totaal	1.346.000	1.536.186	-190.186	1.625.000	-279.000

Vershil tussen begroting en jaarrekening

De kosten van administratie en beheer waren hoger dan geraamd omdat door langdurige ziekte op het stafbureau werkzaamheden moesten worden uitbesteed aan een administratiekantoor.

De overschrijding bij leermiddelen wordt veroorzaakt door toename van licentiekosten en extra kosten bij overgang naar een andere applicatie voor schooladministratie.

De budgetten voor onderwijsleermiddelen en de schooladministratie zijn in zelfbeheer gegeven aan de schooldirecteuren. Het verschil tussen baten en lasten wordt jaarlijks per school verrekend met de bestemmingsreserve zelfbeheer OLP. Over het verslagjaar is een positief resultaat gerealiseerd van € 31 K. Dit saldo is toegevoegd aan de reserve zelfbeheer OLP.

De private baten waren per saldo lager dan de private lasten, waardoor € 6 K. ten laste van de algemene private reserve moet worden gebracht.





Verschil tussen begroting 2022 en begroting 2021

Om uitvoering te kunnen geven aan het Strategisch Beleidsplan zijn als stelpost advieskosten geraamd bij “administratie en bestuur”. Een deel van de betreffende werkzaamheden wordt door eigen personeel uitgevoerd. De kosten van leermiddelen zijn hoger door uitvoering van de NPO-plannen.

5.2.2.6. Bestemming van het resultaat.

Het exploitatieresultaat in 2021 bedraagt volgens de staat van baten en lasten € 355.260.

Dit resultaat is als volgt bestemd:

Algemene publieke reserve	€	330.093
Algemene private reserve	€	-5.840
OLP-reserves	€	31.007

Resultaat	€	355.260
		=====

De algemene publieke reserve dient als buffer om onverwachte uitgaven te kunnen bekostigen. Jaarlijks wordt het saldo tussen de ontvangen vergoedingen en uitgaven met betrekking tot de publieke exploitatie aan deze reserve onttrokken c.q. toegevoegd. De storting in de private reserve en de OLP-reserves is in paragraaf 5.2.2.5 toegelicht.

5.3. Balans.

5.3.1. Balans in meerjarig perspectief.

Het onderstaande overzicht omvat de gerealiseerde balanscijfers over 2020 en 2021 en een prognose voor de komende jaren. Daarbij is rekening gehouden met het wegvallen van de vordering op OCW ad € 700 K als gevolg van vereenvoudiging van de bekostiging.

Omschrijving	Realisatie 2020 €	Realisatie 2021 €	Begroting 2022 * €	Begroting 2023 * €	Begroting 2024 * €
Materiële vaste activa	2.517.221	2.071.792	1.825.000	2.122.000	2.072.000
Totaal vaste activa	2.517.221	2.071.792	1.825.000	2.122.000	2.072.000
Vorderingen	1.450.765	1.096.354	400.000	400.000	400.000
Liquide middelen	2.325.760	3.887.044	3.455.000	3.036.000	2.990.000
Totaal vlottende activa	3.776.525	4.983.398	3.855.000	3.436.000	3.391.000
Totaal activa	6.293.746	7.055.190	5.680.000	5.558.000	5.462.000





Omschrijving	Realisatie 2020 €	Realisatie 2021 €	Begroting 2022 * €	Begroting 2023 * €	Begroting 2024 * €
Eigen Vermogen	1.700.194	2.055.454	1.355.000	1.355.000	1.355.000
Voorzieningen	3.089.619	3.152.163	3.025.000	2.903.000	2.807.000
Kortlopende schulden	1.503.933	1.847.573	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Totaal passiva	6.293.746	7.055.190	5.680.000	5.558.000	5.462.000

Tabel 15: Balans

* = het betreft hier prognoses

5.3.2. Toelichting.

Het balanstotaal is ten opzichte van 2020 met € 761 K gestegen naar € 7.055 K. Dit bedrag bestaat voor wat betreft de passiva uit een Eigen Vermogen van € 2.055 K en voorzieningen tot een bedrag van € 3.152 K, waarvan € 2.845 K voor planmatig onderhoud.

De kortlopende schulden zijn met € 344 K (22,9 %) gestegen. Dit komt omdat de generieke salarisverhoging in januari 2022 is verwerkt. Onder deze post vallen ook de afdracht van loonbelasting en pensioenpremies over december, alsmede de reserveringen voor vakantiegeld en aan crediteuren verschuldigde bedragen.

Aan de activazijde van de balans zijn investeringen verwerkt tot een bedrag van € 167 K (2020: € 464 K). Door het lage investeringsniveau is de boekwaarde van de materiële vaste activa met 17,7 % gedaald naar € 2.072 K. Voor 2023 is een substantiële vervangingsinvestering in ICT gepland.

De liquide middelen zijn met € 1.561 K (67,1 %) toegenomen. Dit is te danken aan de ontvangst van openstaande vorderingen, veel extra (NPO-) subsidies en een laag investeringsniveau. Desondanks is de liquiditeit nog steeds uitstekend. Naar verwachting blijft de liquiditeit de komende jaren ruim voldoende.

De vorderingen zijn met € 354 K (24,4 %) gedaald naar € 1.096 K. De vordering van fusiegelden op OCW is afgenomen met € 246 K en de voorgesloten kosten van tijdelijke huisvesting te Bitgummole ad € 154 K zijn terugontvangen van de gemeente Waadhoeke.

De post "vorderingen" in de Jaarrekening 2021 omvat onder meer de nog te ontvangen reguliere rijksvergoeding van € 718 K en nog te ontvangen fusiegelden tot een bedrag van € 194 K.

De overige vorderingen betreffen kleinere vooruitbetaalde en nog te ontvangen bedragen, alsmede de post debiteuren.





5.4. Financiële positie.

5.4.1. Algemeen.

Om een oordeel te kunnen geven over de financiële positie van Elan Onderwijsgroep wordt hierna een overzicht gepresenteerd van de ontwikkeling van een aantal financiële kengetallen voor vermogens- en budgetbeheer. De belangrijkste zijn de solvabiliteit, de liquiditeit, het weerstandsvermogen en de rentabiliteit.

Het kengetal voor de **solvabiliteit** geeft de verhouding aan tussen eigen en vreemd vermogen. Het verschaft daarmee inzicht in de mate waarin de bezittingen (op de activazijde van de balans) zijn gefinancierd met eigen vermogen (incl. voorzieningen). Dat de solvabiliteit ver boven de ondergrens is, betekent dat Elan Onderwijsgroep op langere termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Uit het kengetal voor de **liquiditeit** blijkt dat de organisatie ook ruimschoots in staat is om op korte termijn aan alle verplichtingen (= betaling van de kortlopende schulden) te voldoen.

Het cijfer voor het **weerstandsvermogen** zegt iets over de reservepositie en over de mogelijkheden om financiële tegenvallers op te vangen. Door het wegvallen van de vordering OCW vermindert het weerstandsvermogen aanzienlijk, maar het kengetal blijft boven de signaleringswaarde. Als het weerstandsvermogen onvoldoende is moet de rentabiliteit worden verhoogd om de financiële positie te verbeteren. Met het kengetal **rentabiliteit** wordt aangegeven in hoeverre er bij de reguliere bedrijfsvoering evenwicht is tussen de baten en lasten. Vooralsnog is de verwachting dat dit ook met de vereenvoudigde bekostiging kan worden gerealiseerd.

De grenswaarden die in het overzicht in paragraaf 5.4.2. worden genoemd zijn vastgesteld door de Inspectie van het Onderwijs. De benchmark-gegevens zijn gebaseerd op de jaarrekeningen van 40 schoolbesturen met 1500 t/m 3000 leerlingen.

5.4.2. Kengetallen en signaalwaarden.

De belangrijkste financiële ratio's ontwikkelen zich bij Elan Onderwijsgroep als volgt:

Omschrijving	Grens-waarde	Bench-mark	2019	2020	2021	2022 *	2023 *	2024 *	2025 *
Vermogensbeheer									
Kapitalisatiefactor	> 36 %	46 %	38 %	35 %	37 %	30 %	30 %	31 %	30 %
Solvabiliteit 2	< 30 %	75 %	76 %	74 %	77 %	76 %	77 %	76 %	76 %
Werkkapitaal (x € 1 mln.)			2,3	2,3	3,1	2,6	2,1	2,1	2,0
Weerstandsvermogen PO	> 5 %	30 %	12 %	10 %	11 %	7 %	7 %	8 %	8 %
Eigen Vermogen per ll.(€)		1.713	997	792	1.040	692	690	689	693





Omschrijving	Grens- waarde	Bench- mark	2019	2020	2021	2022 *	2023 *	2024 *	2025 *
Budgetbeheer									
Liquiditeit	0,75	3,0	2,4	2,5	2,7	3,0	2,6	2,6	2,6
Rentabiliteit	-5%-5%	0,3 %	1,4 %	-1.9 %	1,9 %	-3,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
idem (3-jrs.gemiddelde)			1,1 %	-0,6 %	0,5 %	-1,2 %	-0,9 %	-3,7 %	0,0 %
Aandeel personele lasten		81 %	80 %	81 %	80 %	80 %	81 %	81 %	82 %
GPL (gem.salarislast in €)			70.096	76.028	75.520	76.688	76.688	76.688	76.688
Huisvestingsratio	> 10 %	7,4 %	7,9 %	9,0 %	8,6 %	8,8 %	9,1 %	9,0 %	9,1 %
Exploitatielast per ll. (€)		6.699	8.379	8.980	9.383	9.936	9.394	9.054	9.054
Budgetbeheer	Streef- waarde								
Totale baten/rijksverg.	105 %	107 %	104 %	103 %	105 %	104 %	103 %	105 %	105 %
Totale lasten/rijksverg.	105 %	106 %	102 %	105 %	103 %	108 %	103 %	105 %	105 %
Personele lst./rijksverg.	84 %	86 %	82 %	85 %	83 %	86 %	84 %	85 %	86 %
Materiële lst./rijksverg.	21 %	20 %	20 %	21 %	21 %	22 %	19 %	19 %	19 %

Tabel 16: Financiële kengetallen en signaalwaarden

* = het betreft hier prognoses

Toelichting:

kapitalisatie- factor	→	factor die aangeeft of het kapitaal efficiënt wordt benut Formule: kapitalisatiefactor = balanstotaal/totale baten (incl. financiële baten) x 100 %
solvabiliteit	→	kengetal dat aangeeft in welke mate op lange termijn aan de verplichtingen kan worden voldaan Formule: solvabiliteit = eigen vermogen + voorzieningen/balanstotaal x 100 %
werkkapitaal	→	vlottende activa minus kortlopende schulden
weerstand- vermogen PO	→	dit is het eigen vermogen (excl. voorzieningen) dat beschikbaar is om onvoorzienbare tegenslagen c.q. risico's op te vangen Formule: eigen vermogen/totale baten x 100 %
liquiditeit	→	de liquiditeit (current ratio) geeft aan in hoeverre op korte termijn aan betalingsverplichtingen kan worden voldaan, ofwel of er voldoende in kas is Formule: liquiditeit = vlottende activa (vorderingen + liquide middelen)/kortlopende schulden
rentabiliteit	→	geeft aan in welke mate baten en lasten in evenwicht zijn (moet gemiddeld in 3 jaar circa 0 % zijn). Formule: rentabiliteit = exploitatieresultaat/totale baten x 100 %
huisvestingsratio	→	huisvestingslasten + afschrijving gebouwen/totale lasten (maximaal 10 %)

5.4.3. Verantwoording Eigen Vermogen.

In 2020 is een signaleringswaarde geïntroduceerd om mogelijk bovenmatige publieke reserves te detecteren. Daartoe wordt op basis van een aantal algemene uitgangspunten bepaald hoe hoog het publiek eigen vermogen normatief zou moeten zijn. Dit is het vermogen dat een bestuur redelijkerwijs nodig heeft om bezittingen te financieren en risico's op te vangen.





De berekeningswijze is als volgt:

Omschrijving	Realisatie 2020 €	Realisatie 2021 €	Begroting 2022 * €	Begroting 2023 * €	Begroting 2024 * €
AW gebouwen x 50 % x 1,27	220.170	220.170	220.000	220.000	62.000
Boekwaarde overige MVA	2.322.815	1.922.012	1.717.000	2.062.000	2.022.000
Liquideitsbuffer (5 %)	896.641	945.453	938.000	923.000	890.000
Normatief publiek vermogen	3.439.626	3.087.636	2.875.000	3.205.000	2.974.000
Eigen vermogen	1.700.194	2.055.454	1.355.000	1.355.000	1.355.000
Af: private reserves	106.828	100.988	100.000	90.000	80.000
Publieke reserves	1.593.366	1.954.466	1.255.000	1.265.000	1.275.000
Saldo (-/- = bovenmatig)	1.846.260	1.142.959	1.620.000	1.940.000	1.699.000

Tabel 17: Verantwoording Eigen Vermogen

* = het betreft hier prognoses

Vastgesteld kan worden dat bij Elan Onderwijsgroep geen sprake is van te hoge reserves.

5.4.4. Slotbeschouwing.

Resumerend kan worden gesteld dat de ramingen in nagenoeg alle rubrieken van de begroting zijn overschreden. De gewone baten waren € 909 K (5,1 %) hoger dan geraamd en de lasten € 545 K (3,0 %). Het dienstjaar is afgesloten met een batig saldo van € 355 K. Het exploitatie-resultaat komt overeen met 1,9 % van de baten en valt daarmee ruimschoots binnen de grenswaarden voor het kengetal rentabiliteit (-5 % tot +5 %).

Het kengetal voor het weerstandsvermogen is gestegen van 9,5 % naar 10,9 %. Dat komt overeen met ruim € 2,0 miljoen. De bufferliquiditeit bevindt zich daarmee boven de ondergrens die op basis van een risico-inventarisatie door de RVT is vastgesteld op € 1,2 miljoen. Ook na het wegvallen van de vordering OCW in 2022 is de buffer nog iets hoger dan dit bedrag. De Inspectie van het Onderwijs hanteert een norm van 5 %, ofwel € 945 K. Ook de overige financiële kengetallen zijn op niveau en er is voldoende werkkapitaal aanwezig. De continuïteit van de bedrijfsvoering wordt dan ook niet bedreigd. Dit betekent dat met **Passie voor elk Talent** kan worden doorgewerkt aan verbetering van de onderwijsresultaten.

Stiens, juni 2022

Aldert Hoksbergen
(interim-) Bestuurder





6. Verantwoording RvT

a. Samenstelling RvT.

In de RvT van Elan Onderwijsgroep zijn personen benoemd die beschikken over specifieke deskundigheid en/of gekwalificeerde relaties met voor het primair onderwijs relevante maatschappelijke sectoren én affiniteit hebben met de regio. De RvT bestaat uit zes leden, waarvan er twee zijn benoemd op bindende voordracht van de oudergeleding van de GMR.

b. Bestuurswisseling.

Per 1 september 2021 is op zijn verzoek eervol ontslag verleend aan Directeur-bestuurder de heer M.O. Vrolijk. De heer A.T. Hoksbergen fungeert als (interim-) Bestuurder totdat een nieuwe Bestuurder is benoemd, doch uiterlijk tot de zomervakantie van 2022.

c. Betaalde en onbetaalde (neven)functies toezichhouders en bestuur.

De leden van de RvT en het bestuur oefenen betaald of onbetaald de volgende functies en nevenfuncties uit:

naam	relevante (neven-)functies en/of werkzaamheden	betaald/ onbetaald
RvT-leden:		
A. Wachter-van Veen (voorzitter)	theologe, veranderkundige, identiteits- begeleider onderwijsbureau Meppel (hoofdfunctie)	betaald
	voorzitter bestuur CDA Leeuwarden	onbetaald
	voorzitter RvT zorgcentrum 't Bildt	onbetaald
	vice-voorzitter Sint Vitusparochie	onbetaald
	redactielid van SPREEK en Riddertijdingen	onbetaald
W.T. Scholten- Kluitenberg	hoofd Regionaal Informatie en Expertise Centrum (hoofdfunctie)	betaald
	bestuurslid "Dress for Success"	onbetaald
R.J. Admiraal (secretaris- penningmeester)	concerncontroller gemeente Súdwest Fryslân behalve RvT geen andere nevenfuncties	betaald
J.W. van Beem	vestigingsmanager Van Mossel Autolease Leeuwarden (hoofdfunctie)	betaald
	Trainer kaatsschool Stichting Score	vergoeding
	Inhuur Omrop Fryslân m.b.t. PC	vergoeding
J. Bokma	Bokma	betaald (onder- nemer)
	Projectleider Nationaal Coördinator Groningen	betaald (zzp)
	Bestuurslid Stichting Vrienden Doniastate	onbetaald





naam	relevante (neven-)functies en/of werkzaamheden	betaald/ onbetaald
E. Elsinga	docent VO (hoofdfunctie) Lid GMR Scholengemeenschap Piter Jelles	betaald onbetaald
Directeur-bestuurder (tot 1 september 2021):		
M.O. Vrolijk	Directeur-bestuurder Elan Onderwijsgroep (hoofdfunctie) geen nevenfuncties	betaald
(interim) Bestuurder (vanaf 23 augustus 2021):		
A.T. Hoksbergen	Interimmanager bij Versteeg Interim- Management b.v. (hoofdfunctie) geen nevenfuncties	betaald

d. Taakverdeling en werkwijze.

De RvT treedt op als collegiaal orgaan en de leden zijn gezamenlijk bevoegd.

Er is een renumeratiecommissie en een auditcommissie ingesteld. Mevrouw Wachter en de heer Van Beem zijn benoemd in de renumeratiecommissie. Mevrouw Scholten en de heren Admiraal en Bokma vormen samen de auditcommissie.

Situaties met (potentieel) tegenstrijdig belang zijn binnen de RvT niet aan de orde geweest.

Visie en beoogde resultaten zijn het primaire domein van de RvT. De voorbereiding en uitvoering daarvan is de verantwoordelijkheid van het bestuur. De RvT houdt daarop intern toezicht. Daarnaast fungeert de RvT als werkgever van de Bestuurder. De taakverdeling tussen RvT en bestuur is vastgelegd in een Bestuursreglement annex managementstatuut.

e. Intern toezicht.

De wijze waarop door de RvT vorm en inhoud wordt gegeven aan de rol als intern toezichthouder is vastgelegd in de notitie "Toezichtkader". De samenwerking tussen RvT en bestuur is gericht op elkaar adviseren, ondersteunen en informeren conform het 'no-surprise'-beginsel. Aanvullend is in de beleidsnotitie "Risicomanagement" vastgelegd welke informatiebronnen worden geraadpleegd om een oordeel te kunnen vormen over het reilen en zeilen van de organisatie. Deze gegevens liggen ten grondslag aan belangrijke beleidsstukken die door de RvT worden besproken, zoals de (meerjaren-) begroting, het bestuursformatieplan en de jaarrekening.

Door de Directeur-bestuurder en later de (interim-) Bestuurder is via management-rapportages, alsmede schriftelijke dan wel mondelinge mededelingen tijdens RvT-vergaderingen en op diverse andere contactmomenten, verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid. Tussen de vergaderingen door heeft de voorzitter zich frequent door de bestuurders laten informeren over actuele ontwikkelingen.





De RvT heeft zich ook door overleg met de GMR, via rapporten van de Onderwijsinspectie en de managementletter van de accountant op de hoogte gesteld van relevante ontwikkelingen. Er is afdoende gebleken dat op het gebied van beleidsvoering aan alle wettelijke verplichtingen wordt voldaan en dat het beleidsvoerend vermogen voldoende is.

f. Werkgeversrol.

Als rechtspositieregeling voor de Bestuurder geldt de CAO Bestuurders PO. De totale bezoldiging wordt begrensd door de Wet Normering Topinkomens.

De voorzitter van de RvT voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de Bestuurder.

Door de bestuurswisseling is een officieel gesprek in 2021 achterwege gebleven.

De renumeratiecommissie staat de RvT bij in de werkgeversrol en in de uitoefening van het toezicht op de beoordeling en de bezoldiging van de Bestuurder.

g. Aandachtsgebieden.

De RvT is in 2021 zes keer bijeen geweest. Er is één gezamenlijk overleg met de GMR geweest. Om tijdelijk én permanent te voorzien in vervanging van het bestuur is de RvT ook nog herhaaldelijk in besloten kring bijeen geweest, waaronder een paar keer samen met (een afvaardiging van) de GMR. De schoolbezoeken zijn in verband met de coronacrisis afgelast.

Naast de vervanging van het bestuur waren de belangrijke onderwerpen tijdens de vergaderingen onder meer de (voorgenomen) scholenfusies te Minnertsga en Hallum, de uitvoering van het Strategisch Beleidsplan, de onderwijskwaliteit, het passend onderwijs, de (opvolging van de) evaluatie van het intern toezicht, de Code Goed Bestuur, de financiën en de formatie.

De renumeratiecommissie heeft zich gebogen over de werving van een nieuwe Bestuurder. De auditcommissie heeft zich eerst vooral georiënteerd op de eigen werkwijze.

h. Wettelijke taken.

Het Strategische Beleidsplan 2019-2023 “*Passie voor elk Talent*” is tussentijds geëvalueerd en er is een nieuw jaarplan uitgewerkt. Tevens een procedurevoorstel voor samenstelling van het volgende Strategisch Beleidsplan vastgesteld.

De (meerjaren-) Begroting 2021 is vastgesteld in de RvT-vergadering van 17 november 2020. Deze begroting is in de loop van 2021 goedgekeurd door de gemeenten.

Bij de behandeling van de financiële rapportages en de jaarstukken is telkens de rechtmatige verwerving en de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van de rijksbijdragen getoetst en is erop toegezien dat overige relevante wettelijke voorschriften zijn nageleefd. Daarbij zijn geen onregelmatigheden vastgesteld.

De financiële rechtmatigheid van de verwerving en besteding van publieke middelen en de balansmutaties die in de jaarrekening zijn verantwoord, is bevestigd door de accountant.





De RvT kan zich als intern toezichthouder verenigen met het bestuursverslag. Daarom zijn de jaarstukken voorlopig vastgesteld. Na goedkeuring door de gemeenten stelt de RvT de jaarstukken definitief vast.

i. Branchecode Goed bestuur.

In de RvT-vergadering van 19 januari 2021 is de vernieuwde “Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs” besproken en onderschreven. Jaarlijks wordt getoetst of aan de formele vereisten van goed bestuur wordt voldaan. Er zijn geen aanwijzingen dat gedurende het verslagjaar (bewust) in strijd is gehandeld met de branchecode.

j. Professionalisering.

De ontwikkelingen op het gebied van governance en intern toezicht volgen zich de laatste snel op. De RvT-leden worden hierover geïnformeerd door onder meer de Contactgroep Governance van Vos/abb en het Netwerk Toezichthouders Onderwijs Nederland (Newton). Door de coronacrisis zijn de scholingsdagen in 2021 helaas afgelast. De RvT-leden hebben hun professionaliseringsbehoefte geïnventariseerd en naar behoefte op individuele basis scholing gevolgd over relevante onderwerpen.

k. Honorering.

De voorzitter ontvangt voor haar werkzaamheden een jaarlijkse vergoeding van bruto € 6.000. Voor de overige RvT-leden bedraagt de vergoeding € 3.000 per jaar bruto. Deze honorering past binnen de minimum- en maximumgrenzen die worden geadviseerd door de Vereniging Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI) en voldoet tevens aan de Wet Normering Topinkomens.

l. Evaluatie.

De RvT is als intern toezichthouder verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. In dat kader evalueert de RvT eens in de twee jaar het functioneren als collectief en dat van de individuele leden, alsmede de samenwerking met het bestuur. In 2020 is onder begeleiding van een externe deskundige een evaluatie uitgevoerd. Daarbij heeft versterking van de rolenneming en rolvastheid centraal gestaan. Dit heeft geleid tot een aantal acties die zijn uitgevoerd, dan wel in gang zijn gezet.

m. Accountantscontrole.

De accountantscontrole is tot wederopzegging opgedragen aan Van Ree Accountants te Zwolle. Ingaande het verslagjaar 2019 wordt de controle uitgevoerd onder leiding van een nieuwe accountmanager.

De accountant beoordeelt, met inachtneming van de Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs, of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de grootte en samenstelling van het vermogen en het exploitatieresultaat.



De auditcommissie staat de RvT bij in de uitoefening van het toezicht op de bedrijfsvoering en kan daarbij een beroep doen op de externe accountant.

n. Toezicht gemeenten.

De gemeenten Leeuwarden, Noardeast-Fryslân en Waadhoeke zijn in het kader van hun wettelijke toezichthoudende taak op het openbaar onderwijs belast met:

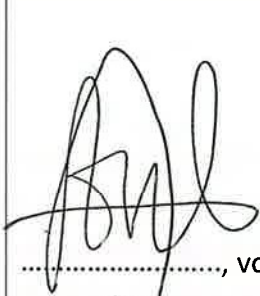
- goedkeuring van begroting, jaarrekening en jaarverslag;
- benoeming en ontslag leden Raad van Toezicht;
- goedkeuring van statutenwijzigingen;
- ontbinding van de stichting bij ernstige taakverwaarlozing.

De uitgangspunten voor uitvoering van de toezichthoudende taak zijn vastgelegd in een convenant. Er heeft laatstelijk op 5 november 2020, via MS Teams, overleg plaatsgevonden met de commissie "Toezicht stichting openbaar onderwijs". Er zijn daarnaast tussentijds, over uiteenlopende onderwerpen, regelmatig individuele contacten geweest met de portefeuillehouders onderwijs.

Op 3 maart 2021 is er een digitale informatiebijeenkomst voor raadsleden van de gemeente Waadhoeke georganiseerd.

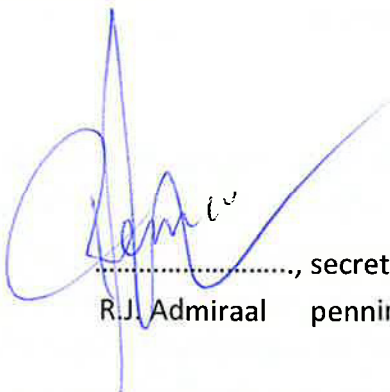
Stiens, 28 juni 2022

Raad van Toezicht Elan Onderwijsgroep



....., voorzitter

A. Wachter-van Veen



....., secretaris-

R.J. Admiraal



....., lid

penningmeester E. Elsinga



....., lid

J.W. van Beem



....., lid

W.T. Scholten-Kluitenber



....., lid

J. Bokma





7. Accountantsverklaring





Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Elan Onderwijsgroep,
stichting voor openbaar en algemeen bijzonder primair onderwijs

Schrevenweg 3-9
8024 HB Zwolle

T (038) 303 21 40
zwolle@vanreeacc.nl
www.vanreeacc.nl
KvK nr. 76522539

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Elan Onderwijsgroep te Stiens gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Elan Onderwijsgroep op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Elan Onderwijsgroep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een





leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2 Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2 Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijscontroleprotocol OCW 2021. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.





Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;





- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Zwolle, 15 juli 2022

Van Ree Accountants

w.g.

R. van der Weerd RA MSc





8. Bedrijfs- en contactgegevens

Elan Onderwijsgroep

P. Jurjensstrjitte 8
9051 BS Stiens

Postbus 31
9050 AA Stiens

T 058 25 39 580

E info@elanowg.nl

www.elanonderwijsgroep.nl

OCW-bestuursnummer: 41693

KvK: 01123254



A.T. Hoksbergen

(interim-) Bestuurder

info@elanowg.nl

E. Pijnacker

Controller

epijnacker@elanowg.nl

T. Groeneveld

Medewerker FA

tgroeneveld@elanowg.nl



**◀ passie voor
elk talent ▶**