

Jaarverslag 2018

Inhoudsopgave

- 1. Ter inleiding**
- 2. De taak en de organisatie**
- 3. Verslag toezichthouders**
- 4. Organisatorische ontwikkelingen, interne en externe contacten**
- 5. Personeelsbeleid**
- 6. Huisvesting**
- 7. Onderwijskundig beleid en studieresultaten**
- 8. De leerlingen en het toelatingsbeleid**
- 9. Dienst ambulante begeleiding**

Financiële informatie

- 10. Financiële positie**
- 11. Treasury verslag**
- 12. Analyse resultaat**
- 13. Investerings- en financieringsbeleid**
- 14. Bestemming resultaat**
- 15. Continuïteitsparagraaf**
- 16. Begroting 2019-2021**
- 17. Verantwoording inzet bijzondere bekostiging**

1. Ter inleiding

Met dit jaarverslag leggen we als College van Bestuur en Raad van Toezicht verantwoording af van het gevoerde beleid in 2018. Verantwoording afleggen is een Bijbels gegeven. “Geef rekenschap van uw rentmeesterschap” is een opdracht die ook voor ons als bestuurders en toezichthouders in Kapelle geldt.

Verantwoording afleggen dienen we in de eerste plaats te doen aan de God en Heere van hemel en van aarde. Hij is immers de allerhoogste Koning, waarom in het allervolmaakste gebed in de aanspraak toegevoegd wordt “Die in de hemelen zijt”. Dat duidt op Zijn onbegrensde macht en heiligheid. Verantwoording afleggen voor Zijn aangezicht is dan ook heel iets anders dan het presenteren van een aantal cijfers. Verantwoording afleggen voor Gods aangezicht betekent een bloot leggen van alle gedachten, alle woorden en alle werken in het achterliggende jaar. Dan zijn er twee dingen op te merken, nl. wat de Heere gedaan heeft en wat wij hebben gedaan. Wat het eerste betreft mag het ons wel een wonder zijn dat Hij ons allen droeg en verdroeg en gaf wat nodig was om ons werk op de scholen en binnen de dienst te doen. Dat we ons, ziende op zo veel zegen, zouden verootmoedigen. Hij gaf daarbij Zijn Woord dat als middel door Gods Geest gebruikt wordt om zondaren te zaligen. Het mag alle betrokkenen bij de school wel aansporen om dat Woord met liefde en ernst door te geven aan de leerlingen. Wat het tweede betreft mag gezegd worden dat binnen de school met veel inzet en liefde gewerkt wordt, maar ten diepste is alles met zonden bevuurd. Mag het ons aansporen tot een dagelijkse schuldbelijdenis en het gebed: “Verzoen de zware schuld” en “Bewijs ons Uw genade.” Verantwoording afleggen in de diepste betekenis.

Verantwoording afleggen moeten we ook aan de aardse koning. Binnen de regering van ons land is die plaats van verantwoording belegd bij een aantal overheidsinstanties, zoals de Dienst Uitvoering Onderwijs en de Onderwijsinspectie. Omdat ons onderwijs betaald wordt met overheidsmiddelen is het een logische zaak dat we aan hen rekenschap moeten geven van ons rentmeesterschap. Daarbij is het van belang om elk jaar opnieuw (en ook tussentijds) de balans op te maken hoe het er voor staat. (zowel op onderwijskundig, personeel als financieel gebied) De ene keer valt een resultaat hoger uit dan een andere keer. Het is goed om daarin transparant te zijn. Verantwoording afleggen in de betekenis van verticale verantwoording.

Verantwoording afleggen doen we ook aan de verschillende gremia binnen de school. We leggen ons jaarverslag voor aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en aan allen die aangesloten zijn bij de Stichtingsraad. Verantwoording in de zin van horizontale verantwoording.

Veel zaken geven reden tot zorg. Te denken valt aan allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, te denken valt aan het groeiende tekort aan onderwijspersoneel, te denken valt aan de toename van gedragsproblematiek, te denken valt aan het huisvestingsprobleem. Laten we echter de hand aan de ploeg slaan in plaats van in een negatieve spiraal te komen. Laten we zien op wat we mogen hebben (eigen scholen, een eigen samenwerkingsverband, betaald leerlingenvervoer) en daarbij het werk ter hand nemen om binnen onze scholen en onze dienst verder gestalte te geven aan Passend Onderwijs. Daarbij mag en moet toch opgemerkt worden dat alles vast ligt in de hand van de allerhoogste Koning. Johannes op Patmos zag dat er een troon was gevestigd in de hemel. Geen troon op de aarde, geen troon in de hel, maar een troon in de hemel. Daar wordt geregeerd; daar regeert God! Hij stuurt en stuwt alles naar een zeker einde dat zal uitlopen op de eer van Zijn grote Naam.

Mag bovenal het zielenheil van ons en onze leerlingen ons vervullen met een heilige onrust en mogen we daarmee gevonden worden aan de genadetroon. Natuurlijk vergeten we daarbij niet dat het onderwijs ook het maatschappelijk nut van de leerlingen mag en moet dienen. Een doel daarbij is om voor al onze leerlingen van de Samuël en de Eben-Haëzer een goede vervolgopleiding of een werkplaats te vinden.

In deze inleiding is een woord van dank aan allen die bij het onderwijs op onze scholen betrokken waren zeker op zijn plaats. Te denken valt aan al het personeel en aan alle vrijwilligers.

Binnen het schoolleven hebben we als bestuur meegeleefd in moeilijke momenten en in tijden van blijdschap en vreugde. Elk jaar zijn die er binnen een organisatie waar bijna 100 medewerkers hun inzet tonen. De Heere gedenke verder aan alle die te maken hebben met zorg en verdriet.

We besluiten met het bekende laatste vers van Psalm 22 uit de Psalmberijming van Datheen:

Uit hen zal altijd iemand komen voort
Om den nakomers te leren Uw Woord
Ende de goedigheid geprezen
Van U bewezen.

2. De taak en de organisatie

2.1. Algemeen

Binnen de Stichting voor Speciaal Onderwijs op Gereformeerde Grondslag in Zeeland worden onderwijsactiviteiten verzorgd op twee scholen en in een ambulante dienst, nl.

- SBO Samuël (**S**peciaal **B**asis **O**nderwijs)
- (V)SO Eben-Haëzer ((**V**oortgezet) **S**peciaal **O**nderwijs)
- DAB-Kapelle (**D**ienst **A**mbulante **B**egeleiding) te Kapelle

De stichting is statutair gevestigd in Kapelle en staat ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel in Middelburg: Nummer 41113833.

College van Bestuur:

* Voorzitter: E.J. de Korte

* Lid: J. de Nooijer

Raad van Toezicht:

* Voorzitter: J. Nijssse

* 2^e Voorzitter H.J. Knulst

* Lid: P.M. Bouwense

* Lid: S. de Vos

* Lid: vacature

Adresgegevens:

Postbus 99

4420 AC Kapelle

Het rekeningnummer is als volgt: NL23 RABO 0380567113 t.n.v. St. Speciaal Onderwijs op Gereformeerde Grondslag in Zeeland.

Binnen de Stichting worden de activiteiten en de exploitatie van het onderwijs o.a. verantwoord aan de leden van de Stichtingsraad. Deze wordt één keer per jaar bij elkaar geroepen.

De kernactiviteiten van de school zijn het onderwijs uit Gods Woord en het behalen van de kern- en streefdoelen zoals die door het Ministerie als minimum doel zijn gesteld.

2.2. De missie en de omschrijving van de doelgroep van (V)SO “Eben-Haëzer”

2.2.1. Schoolplan

Leidend document binnen het onderwijs op de (V)SO Eben-Haëzer is het Schoolplan 2015-2019. In het schooljaar 2014-2015 is dit gereed gekomen. Het schooljaar 2018-2019 is het laatste jaar van de huidige schoolplanperiode. In 2018 is gestart met het ontwikkelen van een nieuw Schoolplan voor de beleidsperiode 2019-2023.

2.2.2. Missie

De basis en het uitgangspunt van ons onderwijs is het betrouwbare Woord van God. Van daaruit formuleren we kernwaarden die leidend zijn in de vormgeving van ons onderwijs.

Met ons onderwijs willen we onze leerlingen een veilige en betrouwbare omgeving bieden waarin de leerlingen ieder met zijn of haar eigen gaven, talenten en mogelijkheden kan groeien naar een zelfstandige en sociale persoonlijkheid. Met ons onderwijs willen we bereiken dat onze leerlingen worden voorbereid op een plaats in de maatschappij waarin ze weerbaar zijn en zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen, werken en leven.

Samen met de (pleeg)ouder(s)/verzorger(s) willen we onze leerlingen in overeenstemming met de toegezegde doopbelofte onderwijzen en leren leven binnen de ruimte van het grote gebod en dat is ‘God liefhebben boven alles en onze naaste als onszelf’. Daarin is het belangrijk dat wij als personeel daarin gids zijn en de leerlingen voorleven.

Vanuit de opdracht “God liefhebben boven alles en de naaste als onszelf” staan goede relaties centraal. Opvoeden doen we samen. We werken met elkaar aan hetzelfde doel. We vinden het belangrijk dat we op school tijd voor elkaar hebben en steun aan elkaar geven, kortom: We zijn betrokken op elkaar(s) werk). Daarnaast werken we aan een goede samenwerking tussen thuis, school en stageplaats.

Goede relaties worden gekenmerkt door: **Betrouwbaarheid, Acceptatie, Respect, Welbevinden, Afhankelijkheid, Openheid**

Dit resulteert in een pedagogisch klimaat waarin iedereen zich geaccepteerd voelt zoals hij of zij is en gestimuleerd wordt tot verdere ontplooiing van zijn of haar talenten.

2.2.3. Doelgroep

Op onze school is er zorg voor verstandelijk beperkte leerlingen variërend in de leeftijd van 4-20 jaar. Iedere leerling is uniek en verdient onze inzet en zorg. We hebben op school een populatie leerlingen met sterk uiteenlopende niveaus en ontwikkelingsperspectieven:

- (V)SO IQ >55 (PRO) deze leerlingen volgen bij cognitieve vakken de PRO-route *
- IQ >55 deze leerlingen volgen de cognitieve leerroute
- IQ 45-55 deze leerlingen volgen de praktisch-cognitieve leerroute
- IQ 35-45 deze leerlingen volgen de praktische leerroute
- (V)SO-MG: IQ <35 met bijkomende problematiek; deze leerlingen volgen de ervaringsgerichte leerroute.
- (V)SO-EMG: Ontwikkelingsperspectief tot 24 maanden; deze leerlingen volgen de EMG-Route

Alle leerlingen hebben een TLV (Toelaatbaarheidsverklaring) van het Loket van Berseba. (Berseba is het samenwerkingsverband passend onderwijs voor de reformatische scholen)

** Dit zijn leerlingen die vanwege sociale en/of emotionele problematiek het PRO-onderwijs op Calvijn College niet kunnen volgen, maar cognitief wel meer mogelijkheden hebben.*

Omdat de doelgroep zo divers is willen we de leerlingen dan ook zorg op maat geven en aansluiten bij hun niveau en ontwikkelingsmogelijkheden. De pijlers van ons onderwijs en de doelen die we hierin nastreven zijn met name:

- Zelfstandigheid voor elke leerling:
- Het vormen van een eigen mening:
- Sociale redzaamheid:

We leren onze leerlingen om deze vaardigheden toe te passen in de alledaagse praktijk van thuis, school, stage en werk zodat ze op een geschikte plaats in de maatschappij terechtkomen waarin de talenten en gaven zo goed mogelijk tot hun recht zullen komen.

Ons onderwijs wordt gedragen door en getoetst aan Gods Woord.

Vanuit de Bijbelse normen en waarden geven we gestalte aan ons pedagogisch en didactisch handelen. We willen (pleeg)ouder(s)/verzorger(s) hierin graag zien als medeverantwoordelijk in verband met de doopbelofte die ze hebben gedaan. Samen met ouders willen we kinderen opvoeden en onderwijzen in de 'vreze des Heeren'.

We willen de kinderen die aan onze zorgen zijn toevertrouwd niet alleen voorbereiden/toerusten voor de tijd op aarde, bijvoorbeeld door middel van stages, maar ook voor de eeuwigheid die daarop volgt.

2.3. De missie en de omschrijving van de doelgroep van de SBO "Samuël"

2.3.1. Schoolplan

Leidend document binnen het onderwijs op de SBO Samuël is het Schoolplan 2015-2019. In het schooljaar 2014-2015 is dit gereed gekomen. De beleidsperiode loopt op zijn einde. In 2018 is gestart met het ontwikkelen van een nieuw Schoolplan voor de periode 2019-2023.

Een belangrijk onderdeel van het Schoolplan is de missie. Vanuit de missie zijn de beleidsvoornemens voor 2015-2019 geformuleerd.

2.3.2. Missie

Met de missie van SBO Samuël willen we kernachtig samenvatten waar we als school voor staan. Ons mission statement is: **Gewoon Speciaal.**

Hiermee wil SBO Samuël aangeven te staan voor:

- Onderwijs met Gods Woord als fundament van al het handelen; samengevat in de Bijbelse woorden: God liefhebben boven alles en de naaste als onszelf;
- Onderwijs dat recht doet aan de uniciteit van iedere leerling op onze school met een cognitieve beperking en/of sociaal-emotionele problematiek en dat in veilige en respectvolle omgeving;
- Onderwijs dat recht doet aan de uniciteit van iedere leerling met de eigen ernstige sociaal-emotionele en/of psychiatrische problematiek, het eigen referentiekader, mogelijke cognitieve beperkingen in een omgeving waar veiligheid, acceptatie en respect centraal staat;
- Onderwijs dat leerlingen voorbereidt op het innemen van een plaats in de maatschappij als christen, maar ook op hun eeuwige toekomst;
- Passend onderwijs dat speciaal is in haar zorg/begeleiding op maat en aandacht heeft voor iedere leerling en zijn/haar specifieke behoeften.

2.3.3. Doelgroep

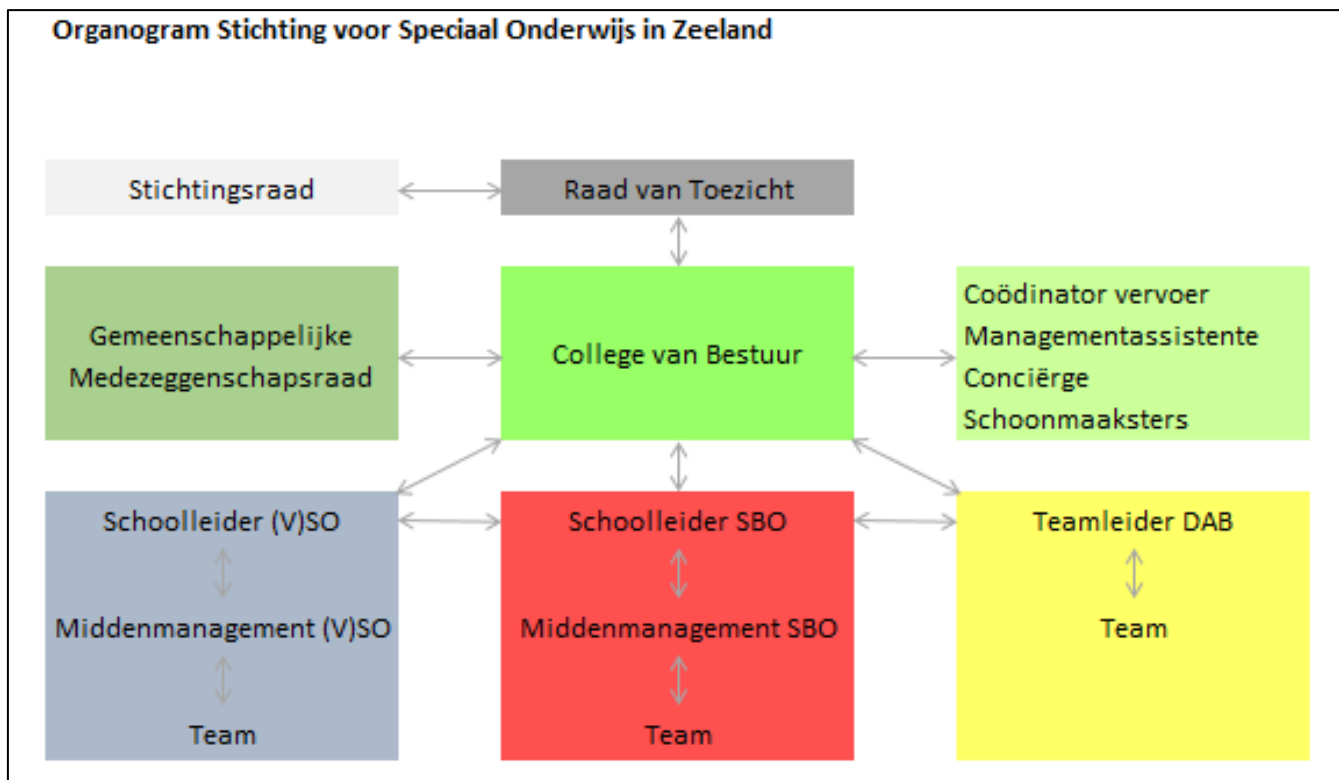
Op onze school zijn kinderen vanaf groep 3 tot en met groep 8 welkom. Ze worden geplaatst in een groep SBO-regulier of in een groep SBO-plus. De kinderen met een TLV SBO hebben een cognitieve beperking en/of sociaal emotionele problematiek. Die leerlingenpopulatie is gebaat bij een groepssetting van maximaal 15/16 leerlingen. Door de inzet van onder andere onderwijsassistenten en stagiaires onderwijsassistenten is de leerkracht-leerling ratio beduidend lager. Deze categorie leerlingen krijgt meestal een plaats in een groep SBO-regulier. De kinderen met een TLV SBO-plus hebben ernstige sociaal-emotionele en/of psychiatrische problematiek en sommigen daarnaast een cognitieve beperking. Als ondergrens wordt een IQ van ongeveer 70 aangehouden. Deze leerlingenpopulatie is gebaat bij een gemiddelde groepsgrootte van 10 à 12 leerlingen. Door de inzet van onder andere onderwijsassistenten en stagiaires onderwijsassistenten is de leerkracht-leerling ratio beduidend lager. In elke groep is er de hele dag een onderwijsassistent. Alle leerlingen hebben een TLV (Toelaatbaarheidsverklaring) van het Loket van Berséba. (Berséba is het samenwerkingsverband passend onderwijs voor de reformatische scholen)
SBO Samuël telt vanaf 1 augustus 2018 negen groepen, zes groepen SBO-regulier en drie groepen SBO-plus. We zien een lichte toename van het aantal leerlingen. Daarom is in augustus gestart met een extra groep.

2.4. Berséba

Het landelijk samenwerkingsverband Berséba is verantwoordelijk voor een zo optimaal mogelijke opvang van alle leerlingen binnen de achterban. Daartoe werken, in gezamenlijke verantwoordelijkheid, speciaal- en basisonderwijs nauw samen. Het doel van deze samenwerking is om de basisscholen “sterker” te maken door een goede leerlingenzorg en het steeds beter om kunnen gaan met verschillen. Binnen de Zeeuwse regio zijn een Regiomanager, een Zorgmakelaar en diverse andere medewerkers actief in o.a. een Loket en een Multi Disciplinair Overleg (MDO). De regiomanager is eindverantwoordelijk voor alle besluiten en heeft ook de eindbeslissing bij het afgeven van een arrangement of een toelaatbaarheidsverklaring. De ambulante begeleiding op de basisscholen van Berséba van het samenwerkingsverband wordt verzorgd vanuit de Dienst Ambulante Begeleiding Kapelle.

2.5. Structuur van de scholen

De structuur van de organisatie is ingericht conform de governancewetgeving. Er is sprake van een organieke scheiding tussen bestuur en toezicht. Deze nieuwe inrichting is vastgelegd in de statuten.



De Raad van Toezicht (RvT) is het hoogste orgaan in de organisatie. De RvT stelt de beleidskaders vast, waarbinnen het College van Bestuur (CvB) haar werk doet. Het CvB legt verantwoording af aan de RvT. De RvT fungeert als werkgever van het CvB.

Alle bestuurlijke verantwoordelijkheden liggen conform statuten, reglement RvT en reglement CvB bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur fungeert als Bevoegd Gezag binnen de stichting en is werkgever van allen die werkzaam zijn binnen de stichting.

De Stichting voor Speciaal onderwijs op Gereformeerde Grondslag in Zeeland is in het verleden opgericht vanuit de bekende Stichtingsraad. In het kader van horizontale verantwoording leggen College van Bestuur en Raad van Toezicht eenmaal per jaar verantwoording van hun activiteiten af in de jaarvergadering van de Stichtingsraad.

College van Bestuur en Raad van Toezicht zien dit als een morele plicht richting de achterban die een grote rol heeft gespeeld in de oprichting en ontwikkeling van de scholen en de dienst.

Een andere belangrijke wettelijke partner/stakeholder in het kader van de horizontale verantwoording is de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. (GMR)

3. Verslag Raad van Toezicht

Stond het jaar 2017 in het teken van voorbereiding en vaststelling van het nieuwe bestuursmodel, in 2018 is volop gewerkt aan de implementatie van het nieuwe model in de praktijk. Taken en verantwoordelijkheden van de toezichthouders en de bestuurders zijn duidelijk gescheiden. In de vergaderingen van de RvT is helder wat het doel is per agendapunt. Voor een aantal onderwerpen is de RvT verantwoordelijk zodat vaststelling vereist is. We denken aan de begroting en de jaarverslaglegging. De RvT beseft dat dan een sturend document wordt vastgesteld. Bij andere punten geldt dat het CvB verantwoording aflegt. Het is een uitdaging om alle benodigde informatie te ontvangen én toch niet in details te treden om niet op de stoel van de bestuurders te gaan zitten. Tegelijk beseft de RvT dat ze wel input moet hebben om toezicht te kunnen houden. Dit is een zoektocht, die samen met het CvB in goede harmonie plaatsvindt.

De RvT heeft in haar vergaderingen de wettelijk verankerde taken uitgevoerd. Het jaarverslag 2017 en de begroting van 2019 zijn vastgesteld. De accountant is herbenoemd en onder andere aan de hand van de financiële voortgangsrapportage wordt toezicht gehouden op de rechtmatige besteding van de middelen.

Een belangrijk onderdeel zijn de personeelsbenoemingen. Werving en selectie is de taak van het CvB, de benoeming wordt gedaan door de RvT. Een grote verantwoordelijkheid. Immers met goed personeel staat of valt een organisatie. Daarin moet oog zijn voor diversiteit en eigenheid, voor identiteit en kwaliteit. Zeker in deze tijd van toenemende personeelstekorten in het onderwijs is dit geen eenvoudige opdracht.

De samenstelling van de RvT is gewijzigd. Er is afscheid genomen van dhr. J.A. van de Velde, dhr. J.M. Krijger en dhr. J. de Nooijer. Dhr. J.A. van de Velde en dhr. J.M. Krijger hebben beiden vele jaren intensief hun inzet getoond als respectievelijk voorzitter en penningmeester. We zijn beiden veel dank verschuldigd. De Heere stelle hun arbeid tot zegen en gedenke hen beiden in hun verdere leven. Dhr. J. de Nooijer heeft afscheid genomen van de RvT en is vervolgens benoemd als CvB-lid. Gezien de vele veranderingen in het MT van onze organisatie, heeft de RvT het CvB tijdelijk uitgebreid om de structuur van de organisatie goed op te zetten voor de toekomst.

De RvT heeft in het achterliggende jaar vastgesteld hoe zij schoolbezoeken wil organiseren. Vier keer per jaar vinden deze plaats binnen de gehele organisatie. Door het schoolbezoek verkrijgt de RvT een beeld en een gevoel bij de - vaak papieren- werkelijkheid van de scholen en de DAB. Tegelijk wil de RvT met het schoolbezoek betrokkenheid tonen en zich een beeld vormen van de scholen en het onderwijs waarop het toezicht houdt. De RvT laat met het bezoek zien dat zij interesse toont in de medewerkers, om daarmee de afstand tussen de RvT en de werkvloer te overbruggen.

De Statuten van de RvT zijn aangepast. Degenen die benoemd worden tot RvT-leden of CvB-leden worden geacht lid te zijn van één van de volgende kerkgenootschappen: de (Vrije) Gereformeerde Gemeenten, de Gereformeerde Gemeenten in Nederland, de (Vrije) Oud Gereformeerde Gemeenten in Nederland. Personeelsleden kunnen ook in bijzondere gevallen lid zijn van een ander kerkverband. Daarnaast is de structuur van het nieuwe bestuursmodel met een RvT en een CvB geheel verwerkt in de Statuten.

In afwijking van governancecode is omwille van de privacy van de (vrijwilligers) toezichthouders, de vermelding van de (on) betaalde nevenfuncties achterwege gelaten.

De RvT spreekt zijn waardering uit voor de inzet van de teamleden. De betrokkenheid op en de liefde voor kinderen met speciale onderwijsbehoeften is groot. De Heere Zelf geve Zijn onmisbare zegen. Dat bovenal het onderwijs uit Gods Woord kracht zou doen aan de harten van onze kinderen tot eer van Zijn naam.

4. Organisatorische ontwikkelingen, interne en externe contacten

4.1. College van Bestuur, Raad van Toezicht, Directieteam en Managementteam

De Raad van Toezicht komt minimaal één keer per vier maanden bij elkaar. In deze vergaderingen legt het College van Bestuur verantwoording af van het gevoerde beleid. De RvT toetst het gevoerde beleid aan de gestelde kaders. Het College van Bestuur vergadert één keer per twee weken.

Het College van Bestuur vormt samen met het Directieteam een Managementteam. (MT) Het Managementteam vergadert 6 tot 8 keer per jaar. Een aantal keren per jaar schuiven ook de IB'ers aan tijdens de MT-vergadering. Binnen de scholen en de dienst wordt dan gesproken over het Breed Managementteam. (BMT)

4.2. Colon

4.2.1. Colon - medewerkers:

Samen met alle reformatorische basisscholen in de regio werken we als Scholen voor Speciaal Onderwijs te Kapelle samen in Colon. Het bestuur van Colon wordt gevormd door mensen uit de achterban van de scholen. De directie van Colon wordt gevormd door twee personen die tevens directeur zijn van één of meer scholen binnen Colon.

Op een aantal beleidsterreinen is een (beleids)medewerker of coördinator actief, nl.

- Financiën:
- Personeel:
- Onderwijs:

Tijdens de directieberaden en algemene ledenvergaderingen is de agenda ingedeeld naar de bovengenoemde domeinen.

4.2.2. Colon – fusie-scholen en éénpitters:

Een elftal scholen binnen Colon zijn toegetreden tot de VCPOZ. Daarnaast zijn diverse scholen in de regio in gesprek over verdergaande samenwerking. Het bestuur van de Scholen voor Speciaal Onderwijs heeft besloten niet toe te treden tot een regionale fusiegroep, coöperatie e.d.. Belangrijkste overweging is het eigen karakter van de scholen in Kapelle. De scholen in Kapelle streven in de eerste plaats samenwerking met alle dertig Bersébascholen in Zeeland na en zijn daarnaast vooral op samenwerking met de overige reformatorische scholen voor speciaal onderwijs gericht.

4.2.3. Colon - dienstverlening:

In het achterliggende jaar heeft op de verschillende domeinen (onderwijs, financiën en personeel) Colon als dienstverlenend orgaan een belangrijke rol gespeeld. De Speciale Scholen Kapelle zijn daar tevreden over.

4.3. Berséba - Passend Onderwijs

Berséba is naam van het landelijke samenwerkingsverband van reformatorische scholen voor primair onderwijs, speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs. Berséba is één van de vele samenwerkingsverbanden die zijn opgericht als wettelijke opdracht vanuit de komst van de wet op Passend Onderwijs. Om een werkbaar geheel te krijgen is Berséba opgesplitst in vier regio's.

In alle regio's van Berséba is een "Notitie witte vlekken" opgesteld. In het kader van de wet moet er immers in elke regio een dekkend onderwijsaanbod zijn voor alle leerlingen. De invulling van de witte vlekken is een blijvend agendapunt op de (landelijke) vergaderingen.

Ook binnen de regio Zeeland is een loket actief, dat verantwoordelijk is voor afgifte van toelaatbaarheidsverklaringen en arrangementen. De centrale figuur in dit loket is de zorgmakelaar.

In 2018 heeft het nieuwe ondersteuningsplan zijn beslag gekregen. Binnen verschillende geledingen in het Zeeuwse onderwijs is daar intensief overleg over gevoerd.

De speciale scholen in Kapelle streven naar Passend Onderwijs voor elke leerling die op één van haar scholen komt. Passend Onderwijs op Kapelle is vaak niet thuisnabij. Het passende karakter gaat in de visie van onze scholen boven het thuisnabij ervan.

In samenwerking met Berséba en een aantal regionale partners heeft de opvang van de JRK-doelgroep in de praktijk vorm gekregen. Samen met Berséba wordt nagedacht over de vraag hoe identiteitgebonden onderwijs (en zorg) gegeven kan worden aan de breedte van jonge kinderen.

4.4. Reformatorisch Samenwerkingsverband "RefSVO" – Passen Onderwijs

Ook voor het VO, waaronder de VSO-school Eben-Haëzer valt, is er een landelijk opererend reformatorisch samenwerkingsverband SVO opgericht. Onze school is lid van dit samenwerkingsverband. De inrichting, ambitie en werkwijze van dit samenwerkingsverband is min of meer vergelijkbaar met Berséba. Wel spelen binnen de besprekingen van RefSVO andere thema's.

4.5. Samenwerking S(B)O-scholen

De vijf organisaties S(B)O (Barendrecht, Ede, Gouda, Kapelle en Zwolle) plannen enkele keren per jaar een gezamenlijk beraad. Tijdens deze momenten is de agenda gevuld met actuele (onderwijs)ontwikkelingen, zaken rond de zorggelden, samenwerking met Berséba e.a. Binnen de kring van de scholen worden i.s.m. Berséba ook audits uitgevoerd. In 2018 werd op prettige en constructieve wijze samengewerkt.

4.6. De Medezeggenschapsraad (GMR)

In 2018 heeft de GMR drie keer vergaderd. Naast de punten die vanuit de wetgeving zijn aangereikt, kwamen er regelmatig allerlei andere zaken vanuit het schoolleven aan de orde. De GMR-vergadering is een open vergadering; dat betekent dat (pleeg)ouder(s)/verzorger(s) en personeelsleden de vergadering mogen bijwonen. De GMR publiceert altijd zelf een jaarverslag waarin ze verantwoording doet van haar activiteiten. Het bestuur vindt het verblijdend dat vacatures binnen de GMR altijd nog konden worden vervuld. De samenstelling van de GMR is te vinden in de Schoolgidsen van onze verschillende scholen. Door het Managementteam, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht wordt de GMR gezien als een waardevol adviesorgaan.

4.7. Schoolbezoek

Schoolbezoeken zijn een waardevol middel in het kader van toezicht houden. In 2018 is besloten om de opzet van het schoolbezoek te wijzigen. (zie het verslag van de toezichthouder)

4.8. (Pleeg)ouders/verzorger(s)

Het is van groot belang dat er een goede samenwerking is tussen de scholen en de (pleeg)ouder(s)/verzorger(s) van de leerlingen. Om deze samenwerking te bevorderen zijn er in het achterliggende jaar diverse ontmoetingsmomenten georganiseerd zoals:

SBO:

- introductieavond
- intakegesprekken
- kennismakingsbezoeken
- telefonisch oudercontacten
- contactmappen en heen-en-weerschriften
- oudermiddagen voor ouders van nieuwe leerlingen
- besprekingen rapportages/rapporten/ontwikkelingsperspectieven
- besprekingen overgang voortgezet onderwijs
- gesprekken advies voortgezet onderwijs in groep 8

(V)SO:

- kennismakingsbezoek/ ouderbezoek
- weekverslag
- onderwijsplan
- ouderweek
- oudergespreksgroep
- gesprekken in het kader van nazorg

Daarnaast wordt er informatie verstrekt door middel van de algemene nieuwsbrief, schoolgidsen en schoolkranten.

Per 1 augustus 2009 hebben de scholen een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) met adviesbevoegdheid voor ouders en personeel. Vanuit alle scholen zijn zowel ouders als personeel vertegenwoordigd in de GMR.

Hulpouders/Vrijwilligers

Diverse ouders en vrijwilligers waren dit jaar actief in het ondersteunen van de activiteiten binnen en buiten de groepen.

5. Personeelsbeleid

5.1. Benoemingen en vertrek in 2018

In het achterliggende jaar namen we van verschillende collega's afscheid; daarnaast hebben we ook een heel aantal collega's welkom geheten. Onder de collega's die afscheid namen waren er die elders aan de slag gingen, waren er die hun baan opzegden in verband met het moederschap en was er één die de school verliet wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. In een overzicht als dit is het gevaarlijk om namen te noemen. We maken één uitzondering. In juli 2018 namen we node afscheid van meester Jos Bakker, die zo'n dertig jaar als conciërge actief geweest is op onze scholen. Ook in dit jaarverslag willen we melden dat we terug zien op jaren van trouwe dienst. Tijdens zijn afscheid hebben we Jos bedankt voor het vele werk dat hij mocht doen. De andere collega's die afscheid namen, hebben we Gods zegen toegewenst voor de toekomst. De collega's die gestart zijn op één van onze scholen wensen we een goede en gezegende tijd in ons midden toe.

Gelukkig hadden we in 2018 niet te maken met veel ziekteverlof. Was er verlof van een medewerker; dan kon er vaak een beroep gedaan worden op één van onze vaste vervangers. We bedanken de vervangende collega's, alsook de collega's binnen de school die het regelen van vervanging in hun takenpakket hebben.

Een woord van dank aan de school- en teamleider(s) voor het vele werk mag in dit verslag niet ontbreken. Zij geven van dag tot dag leiding binnen de scholen en de dienst. Tot de zomervakantie konden we op (V)SO Eben-Haëzer gebruik maken van de diensten van dhr. D. van Garderen. Gelukkig konden we aansluitend aan zijn vertrek de onder ons bekende dhr. D.J.A. de Braal benoemen als schoolleider op de Eben-Haëzer.

Een woord van dank richten we in dit verslag ook aan het adres van dhr. M. Niewenhuijse die vele jaren schoolleider mocht zijn op SBO "Samuël". Per juli 2018 nam hij afscheid vanwege zijn keuze voor lesgevende taken binnen het SBO. Vanaf augustus 2018 geeft dhr. J.C. de Waal leiding aan het team van SBO "Samuël". Niet minder waarderen we de inzet van alle collega's groepsleerkrachten, onderwijsassistenten, ambulante begeleiders, conciërge, interieurverzorgers, secretaresses en andere medewerkers. Wat wordt het werk door hen allen elke dag met veel liefde en trouw gedaan.

Door de extra gelden die vanuit de overheid ontvangen werden, waren er vanuit financieel oogpunt gezien geen belemmeringen bij het benoemen van medewerkers. Mede vanwege de beschikbaarstelling van de zgn. werkdrukgeden (al is dat binnen (V)SO en SBO minimaal) kon binnen de Eben-Haëzer gestart worden met een nieuw concept en binnen het SBO met meer formatie.

Verder hebben zich in het verslagjaar geen gebeurtenissen van maatschappelijke of politieke betekenis voorgedaan die van invloed zijn op de continuïteit van de onderwijsinstelling.

In 2018 heeft geen ontslaguitkering plaatsgevonden. Indien uitkering bij ontslag plaats zal vinden, wordt de rechtmatigheid van de uitkering getoetst aan onderwijs gerelateerde wet- en regelgeving.

5.2. Ontwikkelingen binnen de teams

Scholing van de teams is een wezenlijk onderdeel van het schoolleven. In de nieuwe CAO staat het deel van de werktijd dat besteed moet worden aan professionalisering nog concreter omschreven.

Het steeds veranderende onderwijs en de leerlingenpopulatie vraagt immers van het personeel steeds nieuwe competenties, kennis en vaardigheden. De teams zijn dan ook permanent bezig met professionalisering door middel van nascholing, intervisie e.a.

6. Huisvesting

6.1. Ruimtegebrek

In het najaar van 2017 werd vastgesteld dat ons gebouw te klein is om alle onderwijsactiviteiten goede doorgang te kunnen laten vinden. Vanaf dat moment zijn er intensieve onderhandelingen met de gemeente gestart.

Parallel aan onze onderhandelingen met de gemeente liep een gemeentelijk traject waarmee men wilde komen tot de opstelling van een integraal huisvestingsplan. Voor de opstelling van dit plan werd/wordt gebruikt gemaakt van de diensten van ICS uit Eindhoven.

6.2. Korte termijn

De korte termijn betreft een tijdsbestek van 1 tot 3 jaar. Voor deze periode is/wordt vooral gekeken naar het aantal vierkante meters waar de scholen recht op hebben. Bij het in kaart brengen van de oppervlakte van het schoolgebouw moest geconcludeerd worden dat we zo'n 300 meter tekort komen met het gebouw aan de Coxstraat.

Vanaf augustus 2018 heeft de Gemeente Kapelle een deel van het schoolgebouw aan de Van der Bildtlaan (Het Kleine Honk) beschikbaar gesteld voor onze scholen. Het gebouw werd in de eerste maanden van het schooljaar gedeeld met Kibeo; daarna met de Juliana van Stolbergschool. Er zijn momenteel twee groepen in het gebouw gehuisvest.

De Gemeente Kapelle heeft toegezegd dat dit gebouw ook in het schooljaar 2019-2020 voor onze scholen beschikbaar blijft.

6.3. Lange termijn

Voor de lange termijn is niet het aantal vierkante meters het belangrijkste uitgangspunt, maar het onderwijsconcept.

Van belang voor het vaststellen van een onderwijsconcept zijn o.a. de volgende zaken van belang:

- De populatie leerlingen
- De onderwijsvisie
- De wet- en regelgeving

Zowel binnen SBO "Samuël" als binnen (V)SO "Eben-Haëzer" is/wordt de laatste jaren volop nagedacht over het onderwijsconcept. Dit heeft o.a. te maken met de veranderende leerlingenpopulatie. Eén en ander zal beschreven worden in de Schoolpannen 2019-2023. Verder noemen we de gedachtevorming rond een zgn. expertisecentrum. Tenslotte zijn er besprekingen rond de invulling van opvang voor nieuwe doelgroepen.

Bij de onderwijsconcepten, de expertisecentrumgedachte en de opvang van nieuwe doelgroepen hoort een visiestuk en een programma van eisen. Met de Gemeente Kapelle is de afspraak gemaakt dat nog voor de zomervakantie zowel een visiestuk als een programma van eisen worden ingediend. Deze beide zijn uitgangspunt voor de gemeente bij het zoeken naar geschikte huisvesting. Voor het opstellen van een programma van eisen wordt gebruik gemaakt van de diensten van een extern bureau.

6.4. Verkeersstroom

Het aantal verkeersbewegingen is in 2018 verder toegenomen. Dat betreft enerzijds het aantal auto's/ bussen voor het leerlingenvervoer en anderzijds het aantal auto's van collega's, ouders en externen dat geparkeerd wordt in de buurt van de school. Met de buurtbewoners, de taxichauffeurs en de ouders zijn een aantal afspraken gemaakt.

7. Onderwijskundig beleid en studieresultaten

7.1. Onderwijskwaliteit

Kwaliteitszorg en kwaliteitsverhoging staan hoog in het vaandel van zowel de scholen als van de dienst. Onze scholen en dienst blijven zich ontwikkelen om tegemoet te komen aan vragen vanuit de maatschappij en de aan de behoeften van het kind.

Wij vinden het belangrijk dat er op een meetbare en/of merkbare manier gestalte gegeven wordt aan de doelstellingen van de school.

Meetbaar voor zaken die in cijfers te vangen zijn, merkbaar als we het hebben over de identiteit van de school en de aandacht voor onze leerlingen. De beoordelingen door de onderwijsinspectie van onze scholen zijn na te lezen op de website van de inspectie www.onderwijsinspectie.nl

In 2018 zijn bij de school geen klachten binnen gekomen die het onderwijs-zorgproces betroffen. Indien er in een bepaald jaar officiële klachten binnen komen, worden deze afgehandeld conform de procedure zoals neergelegd in het reglement van de klachtencommissie, vastgesteld door de Vereniging voor Gereformeerd Schoolonderwijs. Deze procedure staat beschreven in de Schoolgidsen.

In het kader van kwaliteitszorg worden er periodiek ook audits georganiseerd. Vooral is de kwaliteitszorg die de school zelf uitvoert van belang. Hoe de scholen de kwaliteitszorg in de praktijk uitvoeren staat beschreven in de onderscheiden handboeken.

7.2. Ontwikkeling van het onderwijs

De ontwikkeling van het onderwijs in een bepaalde beleidsperiode beschrijven de scholen in hun onderscheiden Schoolplannen. In 2018 werd gewerkt aan de beleidsvoornemens uit het Schoolplan 2015-2019. Voor elk apart schooljaar van de beleidsperiode worden de ontwikkelingen beschreven in jaarplannen (of ontwikkelplannen). Zowel de Schoolplannen van de verschillende scholen als hun jaar- of ontwikkelplannen (per schooljaar) zijn voor iedere belangstellende opvraagbaar. Indien iemand daar gebruik van wil maken, kan diegene contact opnemen met de schoolleider van de betreffende school.

In 2018 is gestart met de ontwikkeling van de nieuwe Schoolplannen van zowel Samuël als Eben-Haëzer voor de periode 2019-2023. Het nadenken over een goed onderwijsconcept voor de veranderende populatie is daarbij één van de leidende gedachten.

Een aantal onderdelen van de schoolplanontwikkeling is/wordt in gezamenlijkheid met de andere Bersébascholen in Zeeland opgepakt. Zo is voor alle scholen "Mijn Schoolplan" in Parnassys ontwikkeld en beschikbaar gesteld.

Ook de Dienst Ambulante Begeleiding is voortdurend in ontwikkeling. Steeds meer arrangementen worden uitgevoerd door eigen medewerkers. Professionalisering krijgt binnen de dienst de volle aandacht.

7.3. Opbrengsten van het onderwijs

De scholen monitoren periodiek of de gestelde doelen voor een groep en/of individuele leerling gehaald zijn. De bespreking van de resultaten zijn op vaste momenten ingepland in het jaarrooster. Daarbij is niet alleen aandacht voor de cognitieve doelen, maar ook voor de doelen op bijv. sociaal-emotioneel gebied. Wat de besprekingsmomenten aangaat vonden in 2018 de leerlingenbesprekingen, de resultaatbesprekingen, de besprekingen in de commissie van begeleiding en de bop's weer plaats.

De opbrengsten op de verschillende terreinen worden door de schoolleiding gerapporteerd aan het College van Bestuur. Gesteld kan worden dat de onderwijsopbrengsten (LVS-gegevens, Uitstroomcijfers e.a.) op niveau lagen. Dit gegeven heeft betrekking op beide scholen.

7.4. Arbo-beleid

Het Arbo-beleid wordt conform de wettelijke regelgeving uitgevoerd. Dhr. A.J. Boeder vervult als Arbo-coördinator hierin een belangrijke rol. Jaarlijks legt hij door middel van het arbo-jaarverslag verantwoording af van de activiteiten die in het kader van Arbo zijn uitgevoerd. (Bijv. EHBO, BHV, Uitvoering Arbomeester e.a.)

7.5. Schoolbegeleiding en ondersteuning

In 2018 konden we opnieuw een beroep doen op verschillende instellingen om ons te ondersteunen in het onderwijs. Vanwege complexere situaties rondom leerlingen heeft de school een toenemende behoefte aan specifieke deskundigheid. In 2018 bleek een toegenomen behoefte aan zorg binnen de scholen. Dit heeft niet alleen betrekking op (V)SO, maar ook op SBO. Berseba heeft een contract afgesloten met een extern adviesbureau die met betrekking tot het binnenhalen van zorg en zorggeld contact zoekt met o.a. de gemeenten.

Voor ondersteuning en hulpverlening maakt de school gebruik van de diensten van Driestar Educatief, de GGD (jeugdarts) en diverse andere (jeugd) zorginstellingen.

Daarnaast wordt er binnen de scholen volop gewerkt aan expertise-ontwikkeling binnen de eigen organisatie. Daarbij wordt niet alleen gebruik gemaakt van Driestar-Educatief, maar ook van andere onderwijsorganisaties en onderwijsadviesdiensten.

In 2018 werd door de gezamenlijke gemeenten van de Oosterschelderegio besloten dat de gelden voor schoolbegeleiding in stand blijven. Eén en ander is vastgelegd in een convenant.

7.6. Invoering AVG

Binnen de Speciale Scholen Kapelle kregen we in het begin van 2018 te maken met de invoering van de AVG. Vanuit Colon is hier een duidelijke handreiking gedaan en werden adviezen gedaan voor de implementatie op de scholen. De volgende zaken zijn gedaan:

- Er zijn verwerkersovereenkomsten getekend
- Afspraken maken in school met team rondom privacybeleid
- Toestemmingsverklaring ouders/verzorgers wat betreft foto's enz.
- Opstellen Privacy reglement, plaatsing daarvan op de website en uitvoeren van daarmee samenhangende consequenties
- Opstellen protocol datalekken
- Aanpassingen m.b.t. persoonsgegevens op school (toegangsrechten beperkt tot het noodzakelijke; max. bewaarplichttermijn in acht nemen.)

8. De leerlingen en het toelatingsbeleid

Per 1 oktober 2018 bezochten 180 leerlingen onze scholen (SBO: 108 leerlingen / (V)SO: 72 leerlingen).

Het toelatingsbeleid is in het achterliggende jaar als volgt gehanteerd:

- Alle leerlingen moesten een toelaatbaarheidsverklaring (voor desbetreffend soort onderwijs) van een samenwerkingsverband Passend Onderwijs hebben.
- De (pleeg)ouder(s)/verzorger(s) moesten de doelstelling en grondslag van onze scholen van harte onderschrijven.

Schoolverlaters aan het einde van het schooljaar 2017/2018:

- Op het SBO verlieten 27 leerlingen de school om een overstap te maken naar het voortgezet onderwijs. 25 leerlingen hebben hun plaats gevonden op het Calvijn College, 1 leerling heeft de overstap gemaakt naar VSO Eben-Haëzer en 1 leerling is naar het Asteria college gegaan.
- Totaal 6 leerlingen hebben het VSO verlaten. Ze zijn uitgestroomd naar:
 - Dagactiviteitencentrum belevingsgericht (0)
 - Dagactiviteitencentrum taakgericht (2)
 - Dagactiviteitencentrum arbeidsgericht (2) ,
 - Combinatie dagactiviteitencentrum arbeidsgericht en arbeid in het vrije bedrijf (2)
 - Arbeid/vrije bedrijf (0)

De leerlingen die per 1 oktober 2018 de school scholen bezochten waren/zijn afkomstig uit gezinnen die kerkelijk meelevend zijn binnen de volgende kerkverbanden:

| | SBO | (V)SO | Totaal |
|---------------------------|------|-------|--------|
| Ger. Gemeente | 70 | 39 | 109 |
| Ger. Gemeente in Ned | 8 | 5 | 13 |
| PKN / Ned. Herv. | 9 | 11 | 20 |
| Hersteld Hervormd Gem. | 5 | 3 | 8 |
| Oud Ger Gemeente (in Ned) | 7 | 9 | 16 |
| Chr. Ger. Kerk | 5 | 3 | 8 |
| Diversen | 4 | 2 | 6 |
| | ---- | ---- | --- |
| Totaal | 108 | 72 | 180 |

De ontwikkeling van het leerlingenaantal van de laatste 5 jaren is als volgt:

| | SBO | (V)SO | SO4 (valt nu onder SBO) | totaal |
|----------------|-----|-------|-------------------------|--------|
| 1 oktober 2018 | 108 | 72 | ----- | 180 |
| 1 oktober 2017 | 96 | 71 | ----- | 167 |
| 1 oktober 2016 | 73 | 68 | 27 | 168 |
| 1 oktober 2015 | 73 | 71 | 28 | 172 |
| 1 oktober 2014 | 72 | 70 | 26 | 168 |

9. Dienst Ambulante Begeleiding

De Dienst Ambulante Begeleiding Kapelle levert ondersteuningsdiensten in de vorm van ambulante begeleiding aan basisscholen van het reformatorisch samenwerkingsverband Berséba. Wettelijk is het verlenen van ambulante begeleiding belegd bij de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. Berseba (Regio Zeeland) heeft dit uitbesteed aan de DAB Kapelle.

De begeleiding bestaat inhoudelijk uit het leveren van ondersteuning aan zowel ouders als leerkrachten in het zoeken naar een zo optimaal mogelijke leeromgeving voor het kind met een specifieke onderwijsbehoefte, zodat het onderwijs aansluit bij het kind.

Vanuit de DAB bieden we structurele begeleidingsmogelijkheid voor leerkrachten die werken met kinderen met ernstige leerproblemen, medisch-lichamelijke problemen en werkhoudingsproblemen. Ook de ondersteuning voor gedrags- en sociaal-emotionele problematiek krijgt vorm.

Door de inzet van ambulante begeleiding:

- worden leerkrachten vaardiger in het omgaan met specifieke ondersteuningsbehoeften van de groep en/of individuele leerlingen.
- worden hulpvragen/ondersteuningsbehoeften van leerlingen duidelijker.
- kunnen leerlingen in het reguliere basisonderwijs het onderwijs volgen.

Ambulante begeleiding biedt niet alleen de mogelijkheid tot een intensieve en praktijkgerichte begeleiding van leerkrachten, maar draagt ook deskundigheid en expertise van de dienst over aan de scholen.

Bij de DAB Kapelle zijn 6 ambulante begeleiders en een administratief medewerker in dienst. Eén van de ambulante begeleiders is tevens teamleider van de dienst. Zij stuurt de dienst aan wat betreft organisatie, personeel, ontwikkeling e.d. Verder heeft de DAB een eigen administratieve kracht in dienst.

De zes mensen van de eigen dienst konden een groot deel van de arrangementen verzorgen. Daarnaast werden nog uren ingekocht bij externen. Wat de inkoop bij externen aangaat, melden we dat op het terrein van ambulante begeleiding de dienstverlening vanuit zowel "De Korre" als vanuit "Qwestor" is/wordt beëindigd. Diverse samenwerkingsverbanden (o.a. swv Kind op 1) hebben de ambulante begeleiding in eigen beheer genomen. Daarbij zijn door "Kind op 1" een aantal mensen van "De Korre" en "Qwestor" in dienst genomen, maar ook nieuwe medewerkers benoemd.

Het benoemen van medewerkers in eigen dienst was ook voor DAB Kapelle in 2018 één van de speerpunten. Per augustus kon opnieuw een nieuwe medewerker in eigen dienst worden benoemd. Verblijdend!

Verblijdend is ook het besluit om als ambulante diensten samen te werken aan het behoud en verdere ontwikkeling van de expertise, o.a. in de vorm van intervisiebijeenkomsten.

De DAB Kapelle biedt ondersteuning op de volgende gebieden en geeft in dat kader uitvoering aan de arrangementen:

- *Cognitief functioneren*
- *Medisch lichamelijk gebied*
- *Gedrag, werkhouding, sociaal-emotioneel functioneren*
- *Jong Risico Kind*
- *Hoogbegaafdheid*
- *Groepsarrangementen*

In het kader van kwaliteitszorg heeft de DAB een kwaliteitsplan. In dit plan worden de volgende onderdelen nader beschreven:

- Bekwaamheidsbevordering personeel
- Teamscholing
- Intervisie
- Gesprekkencyclus
- Collegiale consultatie
- Landelijk netwerk
- Evaluatiekader
- Evaluatie van arrangementen

10. De financiële positie

10.1 Balansgegevens

De financiële positie laat ondanks een afname van het eigen vermogen per 31 december 2018 nog een gezond beeld zien. De geformuleerde minimum streefwaarden worden ruimschoots gehaald. Onderstaand is in verkorte vorm de balans per 31 december 2018 en 31 december 2017 weergegeven.

| | <u>31 december 2018</u> | <u>31 december 2017</u> | |
|--|--|-------------------------|-------------|
| ACTIVA | | | |
| Vaste activa: | | | |
| Materiële vaste activa | 433.932 | 438.612 | |
| Financiële vaste activa | <u>19.000</u> | <u>-</u> | |
| | 452.932 | 438.612 | |
| Vlottende activa: | | | |
| Vorderingen | 180.268 | 225.002 | |
| Liquide middelen | <u>1.284.713</u> | <u>1.315.270</u> | |
| | 1.464.981 | 1.540.272 | |
| Totaal | <u>1.917.913</u> | <u>1.978.884</u> | |
| PASSIVA | | | |
| Eigen vermogen | | | |
| Privaat stichtingsreserve | 162.299 | 160.328 | |
| Algemene reserve | 1.219.538 | 1.354.273 | |
| Bestemmingsfondsen | 4.745 | 5.917 | |
| Bestemmingsreserve Dienst AB | 98.804 | 62.605 | |
| | <u>1.485.386</u> | <u>1.583.123</u> | |
| Voorzieningen | | | |
| Groot onderhoud gebouwen | 116.307 | 91.972 | |
| Personele voorzieningen | <u>28.889</u> | <u>26.008</u> | |
| | 145.196 | 117.980 | |
| Langlopende schulden | - | - | |
| Kortlopende schulden | 287.331 | 277.781 | |
| Totaal | <u>1.917.913</u> | <u>1.978.884</u> | |
| De volgende financiële ratio's zijn te noemen: | | | |
| | min. waarde | 2018 | 2017 |
| Solvabiliteit | Eigen vermogen/balanstotaal | 0,77 | 0,80 |
| Solvabiliteit | Eigen vermogen/vreemd vermogen | 3,43 | 4,00 |
| Liquiditeit | Vlottende activa/ kortlopende schulden | 5,10 | 5,54 |
| Weerstandsvermogen | Eigen vermogen - MVA / Rijksbijdragen | 20% | 33% |
| | | 33% | 37% |

Deze balanscijfers laten zien dat het niet nodig is beleid te maken om de financiële positie te versterken. Alle middelen die beschikbaar komen, kunnen aangewend worden voor het primaire doel, namelijk het verstrekken van onderwijs. Naar verwachting zal in 2019 het eigen vermogen nog verder afnemen naar 30%, waarna de inkomsten en uitgaven weer in evenwicht komen.

10.2 Weerstandsvermogen

Onder weerstandsvermogen wordt verstaan het deel van het eigen vermogen dat niet nodig is voor de financiering van de vaste activa ten opzichte van de jaarlijkse Rijksbijdragen. De buffer is in 2018 met 4 % gedaald. Deze daling is veroorzaakt door zowel het tekort in de exploitatie als de toename van de totale Rijksbijdragen die in 2018 bijna 5 % hoger liggen dan in 2017. Het surplus aan eigen vermogen ten opzichte van het vastgestelde minimum bedraagt circa € 380.000 en kan aangewend worden voor de realisatie van de primaire doelstelling van de instelling.

10.3 Toezicht financieel beheer

De onderwijsinspectie ziet ook toe op het financieel beheer van onderwijsinstellingen en de doelmatigheid van het inzetten van de middelen. Door de inspectie zijn in het toezichtskader een aantal minimum kengetallen opgenomen waaraan de financiële positie dient te voldoen. Er zijn door de inspectie alleen ondergrenzen vastgesteld, geen gewenste normen. De ondergrenzen worden ruimschoots gehaald. Voor de toetsing van de doelmatigheid van de bestedingen heeft de inspectie echter geen kaders. De primaire verantwoordelijkheid voor rechtmatige en doelmatige besteding van de gelden ligt bij het CvB en de toezichthouders. Zij zien er op toe dat de bestedingen gericht zijn op het realiseren van de ambities zoals die zijn uitgewerkt in onderwijsdoelen waarbij de uitgaven proportioneel dienen te zijn in relatie tot de te verwachten opbrengsten. Dit vraagt een zekere mate van soberheid en zakelijkheid, waarbij goed werkgeverschap bij personele aspecten ook in aanmerking genomen wordt. Bij alle uitgaven die er binnen de organisatie worden gedaan, vindt er een controle plaats op de doelmatigheid. Vragen die daarom bij het opstellen van de begroting en de vaststelling van de budgetten en personele inzet aan de orde komen zijn:

- Passen de uitgaven binnen het onderwijsdoel?
- Is er een zakelijk belang?
- Ligt er een gemotiveerde keuze die zich verhoudt tot de missie en de visie van de organisatie aan de uitgaven ten grondslag?
- Zijn de kosten proportioneel in relatie tot de verkregen middelen en de ondernomen activiteit.

11. Treasury verslag

In het verslagjaar is overeenkomstig het vastgestelde bestuursbeleid gehandeld en hebben er geen beleggingen in risicodragend kapitaal plaatsgevonden. De beschikbare vrije (publieke) middelen werden op spaarrekeningen geparkeerd bij Nederlandse financiële instellingen welke aan de door de overheid gestelde vereiste kredietwaardigheidseisen voldoen, en zijn dagelijks opvraagbaar. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. Het administratiekantoor en het College van Bestuur hebben een machtiging om over de banktegoeden te beschikken.

12. Analyse resultaat

De begroting van het jaar 2018 sloot af met een verwacht overschot van € 1.986. Zowel de personele baten als de personele lasten zijn sterk gestegen. De toename van de personele lasten is echter maar ten dele gecompenseerd door de hogere inkomsten. Het gerealiseerde resultaat is daardoor uitgekomen op een tekort van € 97.737. De analyse van het resultaat en de afwijking ten opzichte van de begroting is als volgt:

| | <u>realisatie 2018</u> | <u>begroting 2018</u> | <u>Afwijking</u> | <u>realisatie 2017</u> |
|----------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Baten: | | | | |
| Rijksbijdrage | 3.235.234 | 3.009.441 | 225.793 | 3.084.443 |
| Overige overheidsbijdragen | 5.207 | 10.000 | 4.793- | 2.569 |
| Overige baten | 77.941 | 96.200 | 18.259- | 94.871 |
| Totaal baten | <u>3.318.382</u> | <u>3.115.641</u> | <u>202.741</u> | <u>3.181.883</u> |
| Lasten: | | | | |
| Personele lasten | 3.074.631 | 2.774.349 | 300.282 | 2.819.402 |
| Afschrijvingen | 54.584 | 61.606 | 7.022- | 62.130 |
| Huisvestingslasten | 84.020 | 86.000 | 1.980- | 78.460 |
| Overig instellingslasten | 102.654 | 97.550 | 5.104 | 97.702 |
| Leermiddelen | 100.354 | 96.150 | 4.204 | 90.092 |
| | <u>3.416.243</u> | <u>3.115.655</u> | <u>300.588</u> | <u>3.147.786</u> |
| Financiële baten | 124 | 2.000 | 1.876- | 803 |
| Exploitatiesaldo | <u><u>97.737-</u></u> | <u><u>1.986</u></u> | <u><u>99.723-</u></u> | <u><u>34.900</u></u> |

Toelichting op de afwijking ten opzichte van de begroting:

Baten

De hogere Rijksbijdragen van € 225.000 zijn het gevolg van:

- Extra vergoeding voor de vermindering van de werkdruk.
- Indexering Rijksvergoedingen met terugwerkende kracht tot 1-8-2017 van de personele budgetten waardoor de inkomsten met circa 7% zijn gestegen.
- Toename van de geleverde AB diensten ten behoeve van de basisscholen in de regio

De lagere overige baten betreffen afgenomen inkomsten van de PGB gelden.

Lasten

De personeelskosten zijn hoger dan begroot door een stijging van de loonkosten en een hogere inzet wegens de besteding van de werkdrukgeden en een extra groep. De personele inzet, excl. vervangingen, is over 2018 gemiddeld 46,0 fte tegenover 43,5 fte in 2017. Naast deze hogere personele inzet liggen de kosten van het inleen extern personeel ook € 84.000 hoger waarvan € 13.000 toe te rekenen aan de dienst ambulante begeleiding en € 71.000 aan de scholen.

De stijging van het loonkostenniveau betreft de eerder genomen cao aanpassing met een algemene aanpassing van 2,5 % maar van gemiddeld ruim 8 % voor de leerkrachten. Tevens neemt het percentage aan afdracht voor de pensioenpremies nog steeds toe welke grotendeels voor rekening van de werkgever komen.

De overige materiële kosten laten op detail niveau beperkte afwijkingen zien maar zijn per saldo in overeenstemming met de begroting.

13. Investerings- en financieringsbeleid

De totale investeringen bedragen € 49.903 en zijn volledig gefinancierd met eigen middelen en betreffen met name ICT vervangingsinvesteringen. Het financieringsbeleid is daarop gericht dat er geen gebruik gemaakt hoeft te worden van externe kredietverstrekkers. In 2018 is er € 35.000 gereserveerd voor de uitvoering van groot onderhoud op langere termijn. De besteding voor groot onderhoud bedroeg in het verslagjaar 2018 € 10.664. Wegens de onzekerheden omtrent de huisvestingsplannen van de gemeente voor de langere termijn is de stichting in 2018 terughoudend geweest met grote uitgaven voor onderhoud.

14. Bestemming resultaat

Het totale exploitatieresultaat van 2018 komt uit op een negatief saldo van € 97.737. Gesplitst in een publieke en private exploitatie is de verwerking van het resultaat als volgt:

| | | |
|------------------------------|---------------|------------------------|
| Publieke exploitatie: | | |
| Algemene reserve (scholen) | - 134.735 | |
| Bestemmingsreserve Dienst AB | <u>36.199</u> | |
| | | - 98.536 |
| Private exploitatie | | |
| Stichtingsreserve | 1.971 | |
| Bestemmingsfonds acties SBO | - 968 | |
| Bestemmingsfonds acties ZML | <u>- 204</u> | |
| | | 799 |
| Totaal | | <u><u>- 97.737</u></u> |

15. Continuïteitsparagraaf

Om de continuïteit van de instelling te waarborgen is het van essentieel dat het bestuur en de toezichthouder inzicht hebben de interne organisatie en daarnaast ook in de interne- en externe risicofactoren. Onbekende risico's met een grote impact kan de continuïteit op korte termijn in gevaar brengen. Het in kaart brengen van de risico's geeft het bestuur de mogelijkheid maatregelen te nemen om dit risico het hoofd te bieden.

15.1 Risicobeheersing

In het Financieel Beleidsplan vormt de risicoanalyse, inclusief het preventief en zo nodig curatief beleid, nadrukkelijk onderdeel van het plan. Met betrekking tot de dienstverlening van het administratiekantoor VGS is een Service Level Agreement van toepassing. Er is gestart met een integrale aanpak voor het beschrijven van de instrumenten voor Interne Beheersing, Administratieve Organisatie & Interne Controle. Bij de oriëntatie op dit thema is vastgesteld dat er meerdere documenten een update behoeven en dat de volledige digitale ontsluiting van alle beleidsdocumenten een langere doorlooptijd nodig heeft. Voor de online ontsluiting wordt gebruik gemaakt van een SharePoint omgeving waarvan de implementatie voor de school in 2018 zijn voortgang heeft gehad.

Over de voortgang van het uit te voeren beleid doet de directie/schoolleiding met regelmaat verslag aan het bestuur tijdens de geplande momenten van individueel overleg. Echter het College van Bestuur kan, als zij dat nodig acht, ook vooraf geïnformeerd worden over bepaalde zaken. Het College van Bestuur legt op haar beurt vier keer per jaar verantwoording af van het gevoerde beleid aan de Raad van Toezicht.

15.2 Kwaliteitszorg:

De interne kwaliteitszorg is als goed beoordeeld door inspectie en een externe audit. Aanbevelingen worden systematisch ingevoerd. We proberen dit te versterken door collegiale consultaties, werkoverleg en externe begeleiding verwoord in jaarplannen. De instelling kent een gemiddeld risico profiel. De kwaliteit van de onderscheiden beleidsterreinen zijn van voldoende niveau. De eindopbrengsten liggen op een bovengemiddeld niveau. De kleinschaligheid van de organisatie is een risicofactor voor het handhaven van het benodigde kwaliteitsniveau voor de toezichthoudende, bestuurlijke –en managementtaken.

15.3 Regionale krachtenbundeling:

Momenteel vindt er binnen de organisatie bezinning plaats op welke wijze dit gestalte kan krijgen zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit en identiteit van de school De doelstelling is het verminderen van de kwetsbaarheid en versterking van de kwaliteit door een spreiding van financiële risico's en versterking van toezichthoudende- en bestuurlijke taken met de inzet van een bovenschools managementteam. Het College van Bestuur stelt zich vooralsnog terughoudend op om actief te participeren in bestuurlijke fusies om schaalvergroting en spreiding van risico's te realiseren, maar participeert bewust en actief in landelijke samenwerking met de andere speciale scholen van het samenwerkingsverband.

Risicofactoren

Eind 2017/begin 2018 heeft, mede met ondersteuning vanuit Berséba, de risicoanalyse een update gekregen. Uit deze update van de interne risico analyse blijken de volgende zaken de komende tijd de aandacht te vragen

| Risico factor | Plan van aanpak |
|--|---|
| Kleinschaligheid: Door de kleinschaligheid van de organisatie is de kwetsbaarheid groot. Dit betreft niet alleen het financiële aspect maar ook de stabiliteit in de aansturing op het niveau van bestuur – directie wordt gedragen door slechts enkele personen. | Breed management: De school werkt momenteel met een relatief breed middenmanagement om instabiliteit te voorkomen. In 2017-2018 hebben beide schoolleiders de keuze gemaakt om een andere inhoud te geven aan hun werkzaamheden in het onderwijs waardoor voor beide scholen een vacature is ontstaan. De discontinuïteit in de dagelijkse aansturing van de teams is een aandachtspunt. |
| Discontinuïteit in de schoolleiding: Terwijl de geledingen College van Bestuur en Raad van Toezicht nu conform wet- en regelgeving goed functioneren, zijn er helaas problemen ontstaan met het vervullen van de functie schoolleider. Wanneer deze niet tijdig ingevuld kunnen worden, kan dit leiden tot instabiliteit binnen de organisatie. | Bestuurs- en managementstructuur: De vernieuwing van de bestuurs- en managementstructuur verloopt met succes en is in 2018 geïmplementeerd. |
| Ontwikkeling aantal leerlingen: Doordat de instelling klein is zal een hogere of lagere instroom van een beperkt aantal leerlingen een grote impact op de omvang van de bekostiging hebben. Doordat het een instelling is voor speciaal onderwijs is er ook geen betrouwbare meerjaren leerlingen prognose op te stellen. Het ontbreken van dit inzicht heeft weer tot gevolg dat de te verwachten inkomsten voor hooguit twee jaar met een zekere mate van betrouwbaarheid zijn in te schatten. | Reserves en voorzieningen: Omdat de school onverwacht geconfronteerd kan worden met een (fors) lager leerlingenaantal zorgt de school voor relatief grote voorzieningen en reserves. Jaarlijks dient op basis van de peildatum van 1 februari een financiële doorrekening plaats te vinden van de effecten hiervan. Op deze wijze kunnen wijzigingen in de bekostiging van het aanstaande schooljaar tijdig inzichtelijk gemaakt worden. De financiering van de scholen vindt volledig plaats op basis van T-1. |
| Huisvestingskosten: Het schoolgebouw is diverse malen uitgebreid en partieel gerenoveerd. De lange termijn onderhoudskosten zijn aanzienlijk en vormen mede door de doordecentralisatie van het buitenonderhoud per 1-1-2015, een risicofactor. | Extra inkomsten + onderbouwd plan De school maakt gebruik van alle mogelijke subsidieregelingen op het terrein van bouw- en onderhoud en is een nieuw gedegen meerjarenonderhoudsplan opgesteld. De dotatie voor de voorziening groot onderhoud is m.i.v. 2016 verhoogd. Er is sprake van een groot huisvestingsprobleem. |
| Bekostiging ambulante dienst: De instelling heeft de ambitie voor het realiseren van een expertise centrum en is hiermee ook gestart. Vanwege het feit dat een deel van het personeel ingehuurd moet worden, overstegen de kosten lange tijd de baten. Vanaf 2017 bleek dit in evenwicht te zijn. De mate van betrouwbaarheid over toekomstverwachtingen is gering. | Overeenkomsten: De school is gebaat met structurele overeenkomsten met externe partners binnen en buiten het samenwerkingsverband. Daarbij wordt stevig onderhandeld over de uurtarieven van de in te zetten externe krachten. Verder wort er actief ingezet op het werven van mensen in eigen dienst. |

16. Begroting 2019-2021

Op basis van de bekende gegevens is er voor de jaren 2019-2021 een meerjarenbegroting opgesteld.

In 2018 is onverwachts het aantal leerlingen gestegen maar zal naar verwachting nu stabiel blijven. De instellingen ontvangen op basis van het peilmoment van 1 februari de volledige bekostiging voor het daarop volgende schooljaar. Ruimschoots voor de aanvang van het schooljaar is er duidelijkheid over de omvang van de bekostiging. Op basis van deze 1 februari telling zal jaarlijks de totale formatieve ruimte bepaald worden. De toename van het aantal leerlingen bij de start van het nieuwe schooljaar 2018/2019 noodzaakte de school tot het vormen van een extra groep met ook de aanstelling van meer personeel. De financiering volgt op basis van T-1 effect echter pas vanaf het schooljaar 2019/2020.

De kosten voor de aansturing van de school zijn gestegen door de uitbreiding van de bestuursfunctie en de hogere kosten voor de vervulling van de directiefunctie (ad-interim) van de Eben-Haezer in het schooljaar 2017/2018 en voor de Samuel school in het schooljaar 2018/2019. Naar verwachting zal er ook in de loop van 2019 een deeltijd directeur aangesteld kunnen worden voor de Samuëlschool waardoor deze kosten voor het schooljaar 2019/2020 lager uitvallen.

Voor de Dienst AB wordt vooraf met het samenwerkingsverband een meerjarige capaciteitsafspraken gemaakt. Door de groeiende vraag naar deze diensten, waardoor de begeleiders effectiever inzetbaar zijn, is er voor deze diensten een exploitatieoverschot.

De investeringsplanning 2019 betreft vooral de vervanging van de methodes en enkele ICT investeringen. De totaal voor 2019 geplande vervangingsinvesteringen bedragen € 36.500 en liggen lager dan de afschrijvingskosten.

Onderstaand de vastgestelde meerjarenbegroting met het te verwachten verloop in de vermogenspositie voor de komende drie jaar. Deze uitwerking is aangevuld met de kengetallen uit de leerlingen prognose en personele inzet. Het verschil tussen de jaarlijks tel- en peildatum varieert sterk. Indien het aantal leerlingen op de peildatum een daling te zien zal geven, zal het bijsturen van de formatie onvermijdelijk zijn. Op basis van de flexibele schil en natuurlijk verloop, zal dat (indien nodig) naar verwachting kunnen plaatsvinden zonder gedwongen ontslagen.

Doordat in 2019 de inkomsten zullen stijgen ontstaat er met ingang van het schooljaar 2019/2020 weer evenwicht tussen de inkomsten en uitgaven. Het is daarvoor echter ook wel van belang dat er een adequaat budgetbeheer zal plaatsvinden en de personele bezetting niet zal toenemen. Als gevolg van de verdichtingsproblematiek neemt de ondersteuningsvraag steeds toe. In de achterliggende jaren is de totale formatie gestegen terwijl de bekostiging op een nog nagenoeg gelijk aantal leerlingen was gebaseerd.

Begroting 2019-2021

| | <u>realisatie 2018</u> | <u>begroting 2019</u> | <u>begroting 2020</u> | <u>begroting 2021</u> |
|--|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Baten: | | | | |
| Rijksbijdrage | 3.235.000 | 3.364.000 | 3.449.000 | 3.436.000 |
| Overige overheidsbijdragen | 5.000 | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Overige baten | <u>78.000</u> | <u>86.000</u> | <u>86.000</u> | <u>86.000</u> |
| Totaal baten | 3.318.000 | 3.460.000 | 3.545.000 | 3.532.000 |
| Lasten: | | | | |
| Personele lasten | 3.075.000 | 3.198.000 | 3.147.000 | 3.146.000 |
| Afschrijvingen | 54.000 | 54.000 | 56.000 | 62.000 |
| Huisvestingslasten | 84.000 | 91.000 | 91.000 | 91.000 |
| Overig instellingslasten | 103.000 | 102.000 | 102.000 | 102.000 |
| Leermiddelen | <u>100.000</u> | <u>105.000</u> | <u>105.000</u> | <u>105.000</u> |
| | 3.416.000 | 3.550.000 | 3.501.000 | 3.506.000 |
| Financiële baten en lasten | - | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Exploitatiesaldo | <u>98.000-</u> | <u>88.000-</u> | <u>46.000</u> | <u>28.000</u> |
| Kengetallen leerlingen en personeel | | | | |
| Leerlingen teldatum 1-10-2018 en prognose | 180 | 179 | 180 | 180 |
| Leerlingen peildatum 1-2-2019 en prognose | 182 | 184 | 184 | 184 |
| Personele inzet in fte: | | | | |
| Directie | 0,9 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Onderwijzend personeel | 21,6 | 23,7 | 23,7 | 23,7 |
| Onderwijs ondersteunend personeel | <u>23,5</u> | <u>22,7</u> | <u>22,7</u> | <u>22,7</u> |
| Totaal (excl. vervanging) | 46,0 | 48,4 | 48,4 | 48,4 |
| Vermogensontwikkeling: | | | | |
| | 31-12-2018 | 31-12-2019 | 31-12-2020 | 31-12-2021 |
| ACTIVA: | | | | |
| vaste activa | 453.000 | 434.000 | 399.000 | 404.000 |
| vorderingen | 180.000 | 225.000 | 225.000 | 225.000 |
| liquide middelen | <u>1.285.000</u> | <u>1.105.000</u> | <u>1.168.000</u> | <u>1.220.000</u> |
| Totaal | <u>1.918.000</u> | <u>1.764.000</u> | <u>1.792.000</u> | <u>1.849.000</u> |
| PASSIVA: | | | | |
| eigen vermogen privaat | 167.000 | 168.000 | 169.000 | 171.000 |
| eigen vermogen publiek | 1.319.000 | 1.230.000 | 1.275.000 | 1.301.000 |
| voorzieningen | 145.000 | 88.000 | 70.000 | 99.000 |
| kortlopende schulden | <u>287.000</u> | <u>278.000</u> | <u>278.000</u> | <u>278.000</u> |
| Totaal | <u>1.918.000</u> | <u>1.764.000</u> | <u>1.792.000</u> | <u>1.849.000</u> |

Bij het opstellen van de vastgestelde begroting 2019-2021 is uitgegaan van een geraamd exploitatie saldo 2018. In de bovenstaande opstelling is het daadwerkelijke exploitatiesaldo 2018 doorberekend in de balansposities.

17. Verantwoording inzet bijzondere bekostiging

Prestatiebox

De omvang van de bijzondere bekostiging op grond van de regeling prestatie box is in de achterliggende jaren toegenomen en bedraagt inmiddels € 30.518. De toekenning van deze middelen loopt door t/m 2020 en wordt dan geëvalueerd. Door de school zijn de middelen volledig besteed en integraal opgenomen in de verantwoording van de uitgaven. De bestedingen zijn vooral gericht op:

- Talentontwikkeling voor uitdagend onderwijs
- Aanpak voor duurzame onderwijsverbetering
- Professionalisering van het team
- Doorgaande ontwikkelingslijnen
- Toepassing ICT in het onderwijs

Werkdrukvermindering

Begin 2018 is een akkoord bereikt tussen de overheid en de sector organisaties over het eerder beschikbaar stellen van het extra budget aan de scholen voor het verminderen van de werkdruk. Hierdoor heeft de school, ondanks het dalende aantal leerlingen, de mogelijkheid gekregen om iets te investeren in het verminderen van de werkdruk.

Nadat er duidelijkheid is gekomen over de omvang van het budget heeft er overleg met de teams plaatsgevonden hoe de middelen besteed konden worden. Het teambreed gedragen voorstel is geweest om te investeren in extra ondersteuning.

De MR heeft dit voorstel overgenomen waarna de directie het heeft geëffectueerd in de formatieplannen. Als gevolg hiervan is meer personeel voor de school aangesteld dan op basis van de eerder vastgestelde begroting 2018 was geraamd.

Onderstaand een globaal overzicht van de inkomsten en de uitgaven in 2018:

| | |
|-------------------------|----------|
| Ontvangen subsidie | € 10.800 |
| | |
| Loonkosten OP 0,0 fte | - |
| Loonkosten OOP 0,90 fte | € 12.500 |
| Overige kosten | - |