

Financiële verantwoording 2017

De Onderwijsspecialisten

INHOUDSOPGAVE

1. Jaarverslag Raad van Toezicht	3
2. Bestuursverslag	7
2.1 Algemeen	7
2.2 Planning & Control	12
2.3 Treasurybeleid 2017 personele unie De Onderwijsspecialisten	14
2.4 Vermogenspositie	14
2.5 Toekomstverwachting en begroting 2018 De Onderwijsspecialisten (personele unie)	17
2.6 Continuïteitparagraaf	18
3. Jaarrekening	22
3.1 Grondslagen voor waardering	22
3.1.1 Algemeen	22
3.1.2 Grondslagen voor waardering en resultaat bepaling	22
3.2 Balans (na resultaatbestemming)	26
3.3 Staat van baten & lasten	28
3.4 Kasstroomoverzicht	29
3.5 Toelichting balans	30
3.5.1 Materiële vaste activa	30
3.5.2 Vorderingen	31
3.5.3 Liquide middelen	33
3.5.4 Eigen Vermogen	33
3.5.5 Voorzieningen	35
3.5.6 Kortlopende schulden	36
3.5.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen	38
3.5.8 Verbonden partijen	38
3.6 Toelichting Staat van Baten & Lasten 2017	39
3.6.1 Rijksbijdrage	39
3.6.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies	40
3.6.3 Overige baten	41
3.6.4 Personele lasten	42
3.6.5 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders	42
3.6.6 Afschrijvingen	48
3.6.7 Huisvestingslasten	48
3.6.8 Overige lasten	48
3.6.9 Financiële baten	49
4. Overige gegevens	50
4.1 Controleverklaring	50
4.2 Resultaat	51
4.3 Gebeurtenissen na balansdatum	51
5. BIJLAGEN onderdeel uitmakend van de jaarrekening	52
5.1 Algemene instellingsgegevens	52
5.2 De organisatiestructuur	54
5.3 Risico-inventarisatie	55

1. Jaarverslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft drie kerntaken.

- De Raad is de werkgever van het College van Bestuur en ziet toe op rechtmatig en integer bestuur en beheer van de organisatie.
- De Raad ziet toe op de naleving en uitvoering van de vigerende wet- en regelgeving alsmede de rechtmatige verwerving van de middelen en doelmatigheid van de bestemming daarvan door het College van Bestuur en daarmee op de kwaliteit van het door de organisatie geboden onderwijs
- De Raad functioneert als klankbord voor het College van Bestuur.

Daarnaast keurt de Raad van Toezicht onder meer het bestuursverslag en de jaarrekening goed, het strategisch beleidsplan en benoemt de accountant. Bij de vervulling van haar taken laat de Raad zich bijstaan door een drietal commissies:

- De Auditcommissie
- De Remuneratiecommissie
- De Commissie Onderwijskwaliteit

De commissies worden samengesteld uit leden van de Raad, en voeren het overleg met het College van Bestuur en leden van de directie of incidenteel andere medewerkers van De Onderwijsspecialisten. Een lid uit de Raad van Toezicht is door de GMR'en voorgedragen om namens de Raad van Toezicht de verbinding tussen GMR en Raad van Toezicht te behartigen. De Raad van Toezicht heeft in het afgelopen jaar vijf keer vergaderd. Daarnaast vinden er periodieke overleggen plaats tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

Samenstelling Raad Van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond op 31 december 2017 uit de volgende personen:

Functie	Naam	Deelname commissie
Voorzitter	: De heer H. Luchtmeijer	Voorzitter Remuneratiecommissie
Lid	: De heer C.H. Achterberg	Voorzitter Auditcommissie
Lid	: De heer C. Donker	Lid Remuneratiecommissie
Lid	: Mevrouw M. van Etteger	Voorzitter Commissie Onderwijskwaliteit
Lid	: De heer J.H.M. Hermsen	Lid Auditcommissie
Lid	: De heer Th.M.M. Hoex	-
Lid	: De heer D.H. van Uiert	Lid Commissie Onderwijskwaliteit en lid op voordracht van de GMR

Onderstaand volgt een korte beschrijving van de belangrijkste onderwerpen in 2017.

Strategisch beleid van de organisatie

Het strategisch beleid is een regelmatig terugkerend onderwerp in de vergaderingen van de Raad van Toezicht. De ontwikkelingen die van invloed zijn op dit beleid worden besproken in het kader van de kwaliteitscyclus van de organisatie, zoals het strategisch beleidsplan, het integraal personeelsbeleid, de kaderbrief, de begroting, de tussenevaluaties en het jaarverslag. Ook (onverwachte) actuele ontwikkelingen worden in de vergaderingen besproken, zoals bijvoorbeeld het onderwerp over Ransome-ware. In 2017 waren ook de ontwikkelingen in het huisvestingsbeleid regelmatig onderwerp van gesprek. Hier is ook het thema duurzaamheid bij aan de orde geweest. De Raad van Toezicht is hierbij de kritische sparringpartner voor het College van Bestuur en verleent na een inhoudelijke bespreking, zijn goedkeuring aan de beleidsdocumenten van het College van Bestuur. In 2017 is met name veel aandacht besteed aan de voorbereiding van het strategisch beleidsplan voor de planperiode 2018-2021.

Personeelsbeleid in een veranderende context

Het belang van personeelsplanning, op korte en lange termijn, en annex daaraan, invulling geven aan de werkgeversrol en verantwoordelijkheid is veelvuldig onderwerp van gesprek geweest in 2017, waaronder ook een thematische bijeenkomst met de GMR. Aansluitende scholen en fusie, fluctuatie van leerlingaantallen, een veranderende arbeidsmarkt en de impact van personeelsplanning op de bedrijfsvoering, hebben in 2017 bijgedragen aan de noodzaak van een integraal personeelsbeleid.

Passend onderwijs en samenwerking met andere (school)besturen

De ontwikkelingen in het kader van passend onderwijs vormen nog steeds een belangrijk aandachtsgebied voor de organisatie en daarmee ook voor de Raad van Toezicht. Zowel de landelijke als de regionale ontwikkelingen hebben een grote invloed op het strategische beleid van de organisatie. Dit onderwerp is dan ook een vast thema op elke vergadering van de Raad van Toezicht. De raad bespreekt de ontwikkelingen met het College van Bestuur en geeft adviezen over de in dit kader te nemen beleidskeuzes. In dit kader is ook gesproken over de veelheid aan vragen voor een vergaande samenwerking die op onze organisatie afkomen. Naast de wenselijkheid en effecten die dit op de organisatie heeft, is er ook gesproken over de wenselijkheid van de samenwerking met het speciale basisonderwijs (sbo) in de diverse samenwerkingsverbanden waar onze so-scholen in gelegen zijn. Hierbij is met name de meerwaarde aan bod gekomen die deze samenwerking heeft op het onderwijsaanbod aan de leerlingen met een extra ondersteuningsvraag.

Het argument om een samenwerking aan te gaan is voor de organisatie altijd primair de onderwijsinhoud: kunnen wij met anderen het onderwijsaanbod voor leerlingen met een beperking door het bundelen van kennis en expertise nóg beter maken. Daarnaast is de organisatie al vanaf de start van passend onderwijs ervan overtuigd dat verbindingen tussen het speciaal onderwijs en het speciaal basisonderwijs voor beide partijen van groot belang is. Niet alleen voor het kunnen behouden van het aanbod en de daar aanwezige kennis en expertise, maar ook om die kennis en expertise zo gedifferentieerd en efficiënt mogelijk te kunnen inzetten voor leerlingen. Tevens zijn wij de mening toegedaan dat de toekomst van het (voortgezet) speciaal onderwijs zich met name zal ontwikkelen in de richting van een flankerende rol ten behoeve van het reguliere basis- en voortgezet onderwijs: intensieve samenwerkingsconstructies met én binnen het reguliere onderwijs.

In 2017 heeft de Raad van Toezicht de fusie (effecten) rapportages besproken voor de fusie met de scholen van de Ambelt, de scholen van stichting SAM en de Van Voorthuysenschool. De Raad van Toezicht heeft zijn goedkeuring gegeven aan deze fusies.

Bestuursgericht toezicht van de Inspectie van het Onderwijs

In 2017 heeft er op basis van het nieuwe toezichtskader van de Inspectie van het Onderwijs voor het (voortgezet) speciaal onderwijs een bestuursgericht toezicht plaatsgevonden door de Inspectie van het Onderwijs. De Raad van Toezicht is hier door de Inspectie van het Onderwijs nadrukkelijk in betrokken. Er is een gesprek gevoerd over de wijze waarop de Raad van Toezicht inhoud geeft aan zijn toezichthoudende taken. De Inspectie van het Onderwijs heeft zich positief uitgesproken over de wijze waarop de Raad van Toezicht invulling geeft aan deze taken.

Met name het gegeven dat de leden van de Raad van Toezicht met het College van Bestuur mee gaan op schoolbezoek en deelnemen aan inhoudelijke bijeenkomsten werd als positief beoordeeld. De professionele cultuur van de organisatie is ook herkenbaar bij de Raad van Toezicht. Over de toezichtkaders die de Raad van Toezicht zelf toepast had de Inspectie van het Onderwijs wel wat kritische opmerkingen. De verwachting was dat er meer met scoringslijsten gewerkt zou worden en dat er meer direct toezicht zou zijn op de invulling van het onderwijs. De Raad van Toezicht heeft daarbij duidelijk kunnen maken hoe zij hiermee omgaat en duidelijk kunnen maken dat een dergelijk toezicht niet past bij deze professionele organisatie.

Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR)

De heer Van Uitert, lid van de Raad van Toezicht, is door de GMR'en voorgedragen om namens de Raad van Toezicht de verbinding tussen GMR en Raad van Toezicht te behartigen. Tussen de GMR en het betrokken lid van de Raad van Toezicht is regelmatig overleg. De heer Van Uitert overlegt regelmatig met de voorzitter van de GMR en bezoekt regelmatig de GMR-vergaderingen. Ook worden de verslagen van de GMR-vergaderingen aan hem doorgestuurd. Eén keer per jaar is er een bespreking met een brede afvaardiging van de Raad van Toezicht en de GMR en is er een gezamenlijke themabijeenkomst tussen de volledige Raad van Toezicht, de GMR en het College van Bestuur. De onderwerpen van deze bijeenkomst waren verbonden aan de thema's uit de Kaderbrief 2018 van het College van Bestuur. Op deze wijze is er aandacht besteed aan de afstemming van de onderwerpen van het strategische beleid. In deze bijeenkomst is in 2017 aandacht besteed aan de thema's goed werkgeverschap en externe stakeholders. De GMR stelt een eigen jaarverslag op van haar werkzaamheden; dit verslag kan worden opgevraagd bij de GMR.

Kwaliteit van het onderwijs

De Commissie Onderwijskwaliteit volgt de kwaliteitsontwikkeling van het onderwijs in de organisatie. Aangezien het verzorgen van goed onderwijs dé primaire taak is van de organisatie, vindt de raad het belangrijk om zijn toezicht ook te richten op de kwaliteit van het onderwijs. Het is daarbij evident dat de echte kennis en deskundigheid zich in de organisatie zelf bevindt.

De Commissie Onderwijskwaliteit heeft in 2017 haar aandacht vooral gericht op de ontwikkelingen van het kwaliteitsbeleid van de organisatie. Zo is in de vergaderingen van deze commissie met het College van Bestuur en de beleidsmedewerker kwaliteit gesproken over de kwaliteitskaders die door de organisatie zelf zijn ontwikkeld en bekend staan onder de naam 'Totale Kwaliteit'. Ook is er aandacht besteed aan de Zorgplicht Sociale Veiligheid op School. Het bestuur heeft er bewust voor gekozen om Sociale Veiligheid op de scholen te koppelen aan het kwaliteitsbeleid. Daarnaast zijn de bevindingen van de periodieke schoolonderzoeken van de Inspectie van het Onderwijs besproken.

Auditcommissie

De commissie heeft regelmatig overleg met het College van Bestuur en de directeur Centrale Diensten/controller. In de vergaderingen zijn onderwerpen voorbereid ten behoeve van de agenda van de Raad van Toezicht. Dit betreft o.a. de managementletter, de begroting en de jaarrekening, de periodieke financiële rapportages en het treasuryplan. Daarnaast komen ook incidentele zaken aan bod, zo is er het afgelopen jaar bijzondere aandacht uitgegaan naar de financiële aspecten van de uitbreiding van de personele unie met De Brouwerij, de mogelijke overdracht van de scholen van de Ambelt in Apeldoorn en het aangepaste treasurystatuut.

Remuneratiecommissie

Deze commissie heeft tweemaal per jaar overleg met het College van Bestuur omtrent o.a. het functioneren van het CvB en het arbeidsvoorwaardenbeleid. De commissie heeft hiervoor een voorbereidende en adviserende rol richting de Raad van Toezicht. Ook heeft de commissie aandacht voor de invulling van de Raad van Toezicht. De commissie bereidt de onderwerpen voor zoals bijvoorbeeld het rooster van aftreden en de herbezetting van de posities in de Raad bij een definitief vertrek van leden van de Raad van Toezicht.

In 2017 heeft de commissie een periodiek functioneringsgesprek gevoerd met de leden van het College van Bestuur en hierover verslag gedaan aan de Raad van Toezicht. Verder is op basis van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector een voorstel voorbereid voor de indeling van de bestuurders in de klassenstructuur van deze wet en heeft de commissie een voorstel voorbereid voor de honorering van de leden van de Raad van Toezicht. Hiermee conformeren De Onderwijsspecialisten zich aan de landelijke richtlijnen.

Compliance Corporate Governance

Goed bestuur draagt bij aan goed onderwijs voor ieder kind. De uitgangspunten van goed bestuur gaan over onderwerpen als: scheiding van bestuur en toezicht, vaststellen van het toezichtkader en verantwoording afleggen aan derden, maar ook over het bevorderen van een cultuur waarin de professionals gestimuleerd worden met elkaar in gesprek te gaan om de kwaliteit van het eigen en elkaars professionele handelen te versterken. De Raad van Toezicht conformeert zich nadrukkelijk aan deze uitgangspunten.

In 2017 heeft de Raad van Toezicht een vervolg gegeven aan het evalueren van haar eigen functioneren en hierbij nadrukkelijk de richtlijnen van de governance code van het onderwijs betrokken. Deze evaluatie krijgt hiermee een jaarlijks karakter en hierbij zijn een aantal werkafspraken aangepast. Ook is het functioneren van de Auditcommissie, de Commissie Onderwijskwaliteit en de Remuneratiecommissie geëvalueerd.

Jaarverslag en Jaarrekening 2016 en Begroting 2018

De Raad van Toezicht heeft kennis genomen van het jaarverslag van het College van Bestuur over 2016 en heeft vervolgens de jaarrekening over 2016 goedgekeurd. De jaarrekening en de bevindingen van de externe accountant zijn in juni 2017 besproken in de vergadering van de Raad van Toezicht, in het bijzijn van het College van Bestuur en de externe accountant.

In december 2017 heeft de Raad van Toezicht zijn goedkeuring gegeven aan de begroting voor 2018.

Arnhem, 31 augustus 2018

H. Luchtmeijer,
Voorzitter Raad van Toezicht

2. Bestuursverslag

2.1 Algemeen

Verantwoorden wat De Onderwijsspecialisten doet met de publieke middelen die zij verkrijgt heeft een nadrukkelijke plaats in het dagelijks werk. Ouders, collega-scholen, Ministerie van OCW, Inspectie van het Onderwijs, samenwerkingspartners, maar ook de Raad van Toezicht willen geïnformeerd worden over de wijze waarop de organisatie invulling geeft aan haar taak en verantwoordelijkheid.

Verantwoording staat niet op zichzelf, maar maakt onderdeel uit van 'good governance'. Het bestuursverslag bij de jaarrekening 2017 richt zich op de publieke verantwoording van de besteding van de verkregen middelen, maar wil ook bijdragen aan het draagvlak voor de (beleids-) keuzen, en de leer- en verbeterfunctie hiervan. Als College van Bestuur richten wij ons daarbij niet alleen op verantwoording in de verticale lijn richting de Raad van Toezicht, Inspectie van het Onderwijs en Ministerie van OCW, maar ook op verantwoording in horizontale lijn richting collega's, ouders en samenwerkingspartners.

De Onderwijsspecialisten omvat de rechtspersonen 'Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking', 'Stichting Scholengemeenschap voor Speciaal en Voortgezet Speciaal Onderwijs De Brouwerij' en 'Stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken'. De rechtspersonen brengen alle een jaarverslag uit. De drie jaarverslagen kennen voor een deel gezamenlijke informatie, die in alle drie de jaarverslagen gelijk is, aangevuld met stichting specifieke informatie.

Doelen in 2017

Het "Why" is als het fundament voor al het professioneel handelen vastgesteld in de breedste zin van het woord. Dat wil zeggen, niet alleen bepalend voor de wijze waarop het onderwijsaanbod wordt ingericht en leeropbrengsten worden gerealiseerd, maar ook als bepalend motief in de collegiale omgang en de bejegening van leerlingen, ouders en ketenpartners, de inrichting van de gebouwen en de vormgeving van het personeelsbeleid en dergelijke. Dit uitgangspunt is vertaald naar een geïntegreerd systeem van kwaliteitskenmerken voor alle terreinen waar de organisatie zich mee bezighoudt. Dit systeem, aangeduid met "Totale Kwaliteit" geldt óók als de leidraad voor verantwoording van alle scholen van De Onderwijsspecialisten.

In 2017 stonden, naast andere thema's, de kwaliteitsdomeinen ouderbetrokkenheid, onderwijskundige excellentie, goed werkgeverschap, gewaardeerde partner, wendbaarheid en leerling participatie centraal. De keuze voor deze zes domeinen is ingegeven door een gevoelde noodzaak om daar in 2017 extra aandacht aan te besteden.

Doelstelling 2017: Ouderbetrokkenheid

Ouders zijn onze belangrijkste partners. Maar hoe betrek je ouders nu zo goed en gewenst mogelijk bij hetgeen er in de school gebeurt? Gaat het dan om te participeren in allerlei extra activiteiten die er binnen de school plaatsvinden? Of gaat het om actieve betrokkenheid bij de vormgeving en uitwerking van het onderwijstraject van hun kind? Of om beiden? Een groot aantal scholen heeft in schooljaar 2016-2017 samen met ouders samen invulling gegeven aan zowel het begrip ouderbetrokkenheid, als de invulling daarvan.

Doelstelling 2017: Onderwijskundige Excellentie

Implementatie Kennisteam

De inrichting van deze Kennisteam is bij aanvang van het schooljaar 2016-2017 gerealiseerd. De Kennisteam wordt bezet door medewerkers, die hun kennis en expertise op meerdere thema's inbrengen en delen, dan wel verruimen. Die inrichting was een belangrijk beleidsaccent in het schooljaar 2016-2017.

Verdere ontwikkeling samenwerking Onderwijs & Zorg

De ervaringen van de afgelopen jaren heeft geleerd dat de samenwerking tussen onderwijs & zorg, en daarmee ook de gemeenten, van nog groter belang is geworden. Mede onder invloed van de wet Passend Onderwijs is de problematiek van de leerlingen die naar onze scholen verwezen worden, complexer en ernstiger van aard dan voorheen. Samenwerking met zorginstellingen in de volle breedte (revalidatie, jeugdzorg, jeugdgezondheidszorg, etc.) is voor transitie van groot belang. Niet alleen voor de broodnodige afstemming over de aanpak en begeleiding van kinderen en jongeren die met zowel onderwijs als zorg te maken hebben, maar ook om tot nieuwe concepten te komen. Concepten waarin onderwijs en zorg een integraal aanbod hebben en waarin de leslocatie van minder belang is geworden. Voor zowel het onderwijs als de zorg zijn dit nieuwe ontwikkelingen, die om nieuw denken vragen en waarin traditionele paden verlaten moeten worden. In het verlengde daarvan is de rol van de gemeenten nadrukkelijk in beeld: zij zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor de (financiële) uitvoering van een groot deel van het zorgaanbod.

Doelstelling 2017: Goed Werkgeverschap

Aanpassen Centrale Diensten m.b.t. nieuwe situatie

In onze doelstellingen met betrekking tot Passend Onderwijs is samenwerking met andere onderwijsorganisaties als één van de onderwerpen benoemd. Hieraan is in de schooljaren 2014-2016 actief vormgegeven en de uitwerking daarvan zal ook in de komende jaren nog volop onze aandacht vragen. Zo is aan de samenwerking met De Brouwerij, SBO SAM en De Ambelt in 2017 verder inhoud gegeven, en maken deze scholen ultimo 2017 deel uit van de organisatie c.q. personele unie. Dit bracht veel extra werk met zich mee: het aanleveren van financiële, formatieve en bedrijfskundige gegevens ten behoeve van het in kaart brengen van beginsituaties, afspraken rond personele gevolgen, etc. vroeg veel van met name de inzet van de medewerkers van de Centrale Diensten. Daarnaast groeide het volume van het totaal aantal medewerkers, hetgeen eveneens de nodige consequenties voor de werkzaamheden van de medewerkers van de Centrale Diensten met zich meebracht. Om te voorkomen dat de beoogde kwaliteit en betrouwbaarheid van de dienstverlening daarmee in het gedrang kwam was het noodzakelijk om ook hier extra aandacht aan te besteden.

Voortzetting gebalanceerde opbouw flexibele schil

De invoering van de wet Passend Onderwijs, maar ook van de Wet Werk en Zekerheid heeft nogal wat teweeg gebracht, één van deze ontwikkelingen is een verandering in het medewerkersbestand van onze organisatie. Er wordt door de samenwerkingsverbanden kritisch gekeken of een leerling verwezen dient te worden naar het (voortgezet) speciaal onderwijs, met alle consequenties van dien. Daarnaast hebben veel van onze scholen te maken met de demografische krimp, hetgeen zich vertaalt in een terugloop van het aantal aangemelde leerlingen. Dit heeft er toe geleid dat wij met elkaar keuzes hebben moeten maken over de wijze waarop wij invulling wensen te geven aan het werkgelegenheidsbeleid binnen onze organisatie.

De conclusie daarvan was dat we de werkgelegenheid van onze medewerkers met een vaste aanstelling wilden garanderen, hetgeen voor nieuwe medewerkers noodzakelijk geleid heeft tot het aangaan van een groot aantal tijdelijke aanstellingen. We noemen deze formatie de flexibele schil. Het werken met een flexibele schil mag echter nooit ten koste gaan van de kwaliteit van ons onderwijsaanbod. Dit betekende dat wij met betrekking tot de (beperkte) omvang van onze flexibele schil de risicogrenzen tot het uiterste hebben opgezocht.

Aantrekkelijkheid werken met complexe doelgroepen vergroten

Hoewel onze leerlingen van iedere medewerker veel vragen op het gebied van inzet en expertise, kennen we binnen De Onderwijsspecialisten een aantal doelgroepen die vanwege hun expliciete complexiteit het uiterste vergt van de betrokken groep deskundige medewerkers. Het gaat hierbij om de leerlingen met ernstige gedragsproblematiek en leerlingen met ernstige meervoudige beperkingen. Het aantrekken en vervolgens behouden van medewerkers binnen onze scholen die de gewenste kennis en vaardigheden bezitten om met deze groepen te werken, was dan ook een grote uitdaging. Zo liep de werving van nieuwe medewerkers uitermate moeizaam; de zwaarte van de problematiek van betreffende leerlingen is daarvan een belangrijke oorzaak. Maar ook de zittende medewerkers werden en worden dag in, dag uit geconfronteerd met deze zwaarder wordende, lastig te hanteren complexe gedragsproblematiek. Uitval van korte of langdurige aard lag dan op de loer en het feit dat er dan maar moeilijk vervangers te vinden waren legde een grote druk op het hele systeem. Toch weten we dat er steeds vaker een beroep op onze scholen gedaan zal worden voor juist deze complexe leerlingen. Reden om in de voorwaarden scheppende sfeer voor medewerkers die werkzaam, c.q. nodig zijn binnen onze EMB-groepen en groepen leerlingen met gedragsproblematiek, het maximaal haalbare te realiseren. Dit alles om de kwaliteit van het onderwijsaanbod aan deze groepen te kunnen blijven garanderen en de daarvoor benodigde medewerkers in staat te stellen dat waar te kunnen maken.

Doelstelling 2017: Gewaardeerde Partner

Implementatie diverse ingezette samenwerkingstrajecten

Samenwerking met derden, met name met andere onderwijsinstellingen, maakt een belangrijk deel uit van ons beleid met betrekking tot Passend Onderwijs. In dat kader hebben de intenties met onze speciaal onderwijs collega's De Brouwerij, de Ambelt en SBO SAM geleid tot een overdracht van activiteiten naar De Onderwijsspecialisten.

Samenwerking hoeft niet altijd tot een fusie te leiden. Passend Onderwijs preludeert nadrukkelijk op samenwerking tussen het (voortgezet) speciaal onderwijs enerzijds en het reguliere po en vo anderzijds. De Onderwijsspecialisten ondersteunt deze zienswijze en wenst die ook te stimuleren. Helder daarin is dat niet voor iedere school van De Onderwijsspecialisten samenwerking met het reguliere onderwijs mogelijk en zelfs wenselijk is: er moet wel sprake zijn van een wederzijdse meerwaarde en die is er niet altijd. Echter het gesprek hierover met elkaar aangaan is belangrijk voor al onze scholen en heeft in 2017 de nodige aandacht gekregen.

Doelstelling 2017: Leerlingenparticipatie

Uitbouw gepersonaliseerd leren

De evaluatie van de start met gepersonaliseerd leren binnen vso-school Mariëndael in het schooljaar 2015-2016 heeft tot de conclusie geleid dat hier sprake is van een belangrijke en interessante ontwikkeling. Gepersonaliseerd leren is een ander onderwijsconcept, zeker wanneer daarin het Zweedse model van de Kunskapsskolan gevolgd wordt, hetgeen bij Mariëndael het geval is. De ontwikkeling daarvan wordt door ons dan ook als een belangrijke onderwijskundige innovatie gezien. Ook in de samenwerking met het reguliere onderwijs lijkt gepersonaliseerd leren extra mogelijkheden te geven. Zo zijn er gesprekken tussen Mariëndael en het reguliere voortgezet onderwijs geweest om te onderzoeken of gepersonaliseerd leren als een gemeenschappelijk onderwijsconcept te introduceren is, toegankelijk voor leerlingen zonder en met een beperking. Maar ook het onderzoeken van de mogelijkheden van dit concept voor andere scholen van De Onderwijsspecialisten heeft in 2017 de aandacht gekregen.

Doelstelling 2017: Wendbaarheid

Uitwerking van de samenwerkingsgrenzen

In de gesprekken met de schooldirecteuren over samenwerking met externe partners (het reguliere onderwijs, gemeenten, zorg, etc.) werd in toenemende mate genoemd wel te willen voldoen aan externe vragen, maar het niet altijd te kunnen zonder de eigen expertise en kwaliteit geweld aan te doen. Zo is de vraag aan een school voor speciaal onderwijs om hun expertise in te zetten binnen het reguliere onderwijs een begrijpelijke, maar wanneer dat betekent dat diezelfde expertise in de eigen klas gemist gaat worden, een onwenselijke vraag. Een heroriëntatie op wat wij aan externe partners willen en kunnen bieden is hierbij belangrijk. Daarnaast vond er steeds vaker een discussie met het samenwerkingsverband plaats over de benodigde categoriebekostiging. Om deze discussie goed te kunnen voeren is het noodzakelijk dat wij als scholen volstrekt duidelijk kunnen maken hoe onze kosten opgebouwd zijn en waarom wij de juiste, hogere óf een lagere categoriebekostiging voor een leerling van het samenwerkingsverband vragen.

Onderzoeken mogelijkheden bovenschoolse inzet diverse disciplines

Al langere tijd was er de wens om specifieke expertise meer te kunnen delen binnen onze organisatie. De introductie van de Kennisteam kwam hieraan tegemoet, maar daarmee is de kennis van meer gespecialiseerde disciplines als psychologen, logopedisten, orthopedagogen, maatschappelijk werkers, etc., verenigd in vakgroepen, nog niet geheel ontsloten. Zij werken veelal in relatief kleine aanstellingen aan vaste scholen, waardoor de toegevoegde waarde van deze professionals voor de totale organisatie onvoldoende wordt benut. Daarnaast was er vanuit externe partners een toenemende vraag waarneembaar naar die specifieke expertise; vragen die wij niet altijd positief konden beantwoorden. In 2017 is onderzocht hoe we hierin verbetering kunnen aanbrengen. In 2018 zal dit tot aanpassingen van werkwijzen en organisatie leiden.

Medezeggenschap

Binnen de personele unie zijn er in formele zin twee GMR-en en één MR waarmee het College van Bestuur het overleg voert. In 2017 heeft het College van Bestuur in een gecombineerde setting structureel overleg gevoerd met deze organen.

Belangrijke onderwerpen van overleg in 2017 waren het strategische beleidsplan, het integrale personeelsbeleid (goed werkgeverschap), beleidsdocumenten in het kader van De Veilige School, aansluiting van de scholen van de Ambelt en SBO SAM en het ICT-beleid.

De GMR heeft ook in 2017 periodiek overleg gevoerd met een vertegenwoordiging uit de Raad van Toezicht en er is een themabijeenkomst georganiseerd voor de GMR, de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, waarin de thema's voor de Kaderbrief 2017 en 2018 met elkaar zijn besproken.

De Veilige School

Goed onderwijs is per definitie ook veilig onderwijs. Want alleen in een veilige omgeving en in een veilig klimaat komen leerlingen optimaal tot leren en ontwikkeling en kunnen ouders erop vertrouwen dat het hun kind goed gaat. Bovendien is een veilige schoolomgeving ook van groot belang voor medewerkers. Zij hebben veiligheid nodig om in teamverband een optimale bijdrage te leveren aan de leerprestaties en de ontwikkeling van leerlingen. Daarvan maakt ook ICT-beveiliging deel uit.

Een veilige schoolomgeving is dus voor alle betrokkenen essentieel. Daarom besteedt De Onderwijsspecialisten veel aandacht aan het vormgeven, verder ontwikkelen en borgen van de fysieke en sociale veiligheid in haar scholen. Naast de sociale en fysieke veiligheid, neemt de maatschappelijke veiligheid een belangrijke plaats in.

De reden is dat scholen geconfronteerd worden met maatschappelijke thema's, zoals kindermishandeling, cybersecurity, alcohol en drugs. In 2017 is er bijzondere aandacht geschonken aan de beleidsonderwerpen die vallen onder het thema De Veilige School. Zo zijn scholen getraind in crisisbeheersing en is het Informatiebeveiliging en privacy beleidsplan (IBP) vastgesteld.

De voor de scholen geldende klachtenregeling heeft in 2017 goed gefunctioneerd. De voor onze stichtingen geldende klachtenregeling gaat uit van de aanwezigheid van een onafhankelijke interne vertrouwenspersoon op elke school. Op iedere school is tenminste één personeelslid aangewezen als vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon is het aanspreekpunt bij klachten en mogelijke klachten en verwijst de betrokkenen door naar degene die een passende rol kan spelen bij de oplossing van de gerezen problemen. Afhankelijk van het gegeven of de klager al of niet een formele klacht in wil dienen, kan deze worden doorverwezen naar de directie, het bestuur of de externe klachtencommissie. In verband met het kunnen garanderen van de gewenste onafhankelijkheid, is er ook een externe vertrouwenspersoon beschikbaar.

2.2 Planning & Control

Boekjaar 2017 wordt afgesloten met een tekort van € 1,05 miljoen. Dit tekort wordt overwegend veroorzaakt door beleidsintensiveringen op het gebied van onderwijs & zorg, ICT, huisvesting en arbeid, zoals deze zijn geformuleerd in het jaarplan 2017. De beleidsintensiveringen leiden tot extra uitgaven in 2017, bekostigd uit in voorgaande jaren gevormde (bestemmings-) reserves. Conform begroting is er in 2017 € 0,8 miljoen aan reserves aangesproken. Het resultaat 2017 uit "normale bedrijfsuitoefening" bedraagt - € 0,25 miljoen. Het tekort van - € 0,25 miljoen is met name toe te schrijven aan toenemende fluctuatie van leerlingaantallen, waaronder omvangrijke tussentijdse instroom, en daaruit volgende noodzaak tot tijdelijke inzet of afbouw van personeel.

Van invloed op de eindresultaten 2017 is ook bedrijfsonderdeel Dienstverlening. Het speelveld van deze dienst is per augustus 2016 ingrijpend gewijzigd. De bekostiging op basis van leerlinggebonden financiering met directe bekostiging is na een overgangperiode met gedwongen winkelnering, overgegaan naar een vrije markt waarin inleners (samenwerkingsverbanden en besturen regulier onderwijs) de gewenste ondersteuning vrij kunnen inkopen. De tarieven voor uitleen van de ruim 60 fte zijn laag, en staan onder druk. De scherpe tarieven bieden weinig ruimte voor uitval van personeel wegens ziekte, verlof of vraaguitval.

Het resultaat van - € 0,25 miljoen wordt beïnvloed door incidentele baten en lasten. Per saldo is in 2015 tot een bedrag van € 0,28 miljoen aan incidentele baten gerealiseerd, waarmee het feitelijke tekort uit normale bedrijfsuitoefening - € 0,53 miljoen bedraagt. Dit resultaat is als volgt samengesteld:

Resultaat		-€ 250.000
Incidentele baten:		
<u>ESF</u>		
- ESF baten schooljaar 15-16	€ 310.000	
- ESF begeleidingskosten & uitgaven	-€ 206.000	
		€ 104.000
<u>Nieuwe TLV middelen en indexatie</u>		
- Indexatie 16-17 (periode aug-dec 2016)		€ 321.000
Incidentele lasten:		
<u>Investerings eenmalig</u>		
- Glasvezelring & belichting ICT	€ 188.000	
- Onttrekking vooruit ontvangen betalingen	-€ 188.000	
		€ 0
<u>Eenmalige kosten</u>		
- Fusiekosten	-€ 67.000	
- Projectinitialisatie	-€ 76.000	
		-€ 143.000
Saldo incidentele baten & lasten 2017		€ 281.000
Gecorrigeerd resultaat uit normale bedrijfsuitoefening		-€ 531.000

Het tekort uit normale bedrijfsuitoefening van - € 0,53 miljoen over 2017 komt als beschreven met name voort uit personele frictiekosten. Naast extra inzet bij een aantal scholen van formatie vanwege tussentijdse groei, kende een aantal andere scholen juist boventalligheid van formatie vanwege een terugloop van het aantal leerlingen bij de start van het schooljaar 2017-2018.

De toegenomen grilligheid van de leerlingenaantallen per school leidde per saldo tot boventalligheid bij een aantal scholen, en navenante meerkosten. Daarnaast lijkt er door de verslechterende arbeidsmarkt een trendmatige toename te ontstaan van het volume inleen van personeel: de personele kosten nemen daardoor per saldo eveneens toe. Het resultaat 2017 werd tot slot in negatieve zin beïnvloed door tekorten bij Dienstverlening, het organisatieonderdeel dat zorg draagt voor uitleen van personeel aan derden. De tarieven voor uitleen aan derden staan onder druk. Uitval van formatie wegens ziekte leidde in 2017 tot een exploitatietekort.

De bijzonder baten & lasten betreffen de volgende posten:

ESF baten: Er is € 0,3 miljoen aan additionele, niet begrote, ESF baten gerealiseerd in 2017. Het betreffen de baten uit hoofde van de eindafrekening actie C schooljaar 2015-2016. 25% van de baten wordt gereserveerd in verband met mogelijke nagekomen controles. ESF uitgaven betreffen naast begeleidingskosten ook uitgaven voor huisvesting en tuinaanleg.

Indexatie: In de zomer van 2017 is de tegemoetkoming voor gestegen loonkosten, met name gestegen pensioenkosten, vastgesteld (prijsindexatie personele bekostiging). Voor zover de loonkostenindexatie betrekking heeft op 2016, wordt deze aangemerkt als bijzondere bate.

Eenmalige investeringen ICT: Voor de ontsluiting van nieuwe locaties en verbetering van de beveiligingsgraad van het datanetwerk is voor een aantal scholen een 15 jarig gebruiksrecht verkregen. De eenmalige investering zijn bekostigd uit eerder verkregen REC gelden, welke gereserveerd waren onder de kortlopende verplichtingen. Per saldo heeft de uitgave geen invloed op het resultaat 2017.

Eenmalige kosten: Betreffen eenmalige kosten vanwege fusiebegeleidingskosten voor SBO SAM en de Van Voorthuysenschool.

Om de financiële risico's bij beëindiging van een dienstverband te beheersen zijn De Onderwijsspecialisten (verplicht) aangesloten bij de stichting Participatiefonds. Het Participatiefonds draagt zorg voor de verdeling van het financiële risico van schoolbesturen in het primair onderwijs. Alle schoolbesturen in het primair onderwijs betalen hier premie voor. Het fonds betaalt de uitkeringskosten van werkzoekend onderwijspersoneel als een schoolbestuur heeft voldaan aan de voorwaarden die in het reglement staan. Er is sprake van premiedifferentiatie, afhankelijk van de uitkeringskosten per school. Het personeelsbeleid is erop gericht de wachtgeldverplichtingen tot een minimum te beperken.

De goede financiële vermogenspositie moet borgen dat de innovatieve slagkracht van de organisatie behouden blijft (getuige ook de kerndoelstellingen 2018) én de organisatie zich aanpast aan de nieuwe financiële werkelijkheid van toenemende bedrijfsmatige onzekerheid.

2.3 Treasurybeleid 2017 personele unie De Onderwijsspecialisten

Het rendement op de liquiditeit is de afgelopen jaren aanhoudend gedaald. De baten uit beheer van liquide middelen, geheel samengesteld uit rentebaten, bedragen in 2017 € 1.300. Het rendement zal in 2018 naar verwachting niet toenemen. Voor banken is de rentevergoeding op deposito's inmiddels geworden tot een kostbare vorm van klantenbinding. Nu al wordt over spaartegoeden groter dan € 10 miljoen geen rente meer vergoed en naar verwachting zullen de reguliere rentevergoedingen in de loop van 2018 zelfs dalen tot negatieve rentes.

De lage rentestand impliceert, behalve een geringe rendementsverwachting voor 2018, ook dat vrijwel geen beleggingsalternatieven voor handen zijn binnen de kaders van de wet Financiering Decentrale Overheden (FIDO). De prijzen van bestaande renteproducten als staatsobligaties zijn hoog door de rentedaling van de afgelopen jaren, en nieuwe uitgifte van schatkistpapier vindt plaats tegen minimale of zelfs negatieve rente. De organisatie beraadt zich op alternatieve beleggingsmogelijkheden.

2.4 Vermogenspositie

Het weerstandsvermogen van de onder de instelling ressorterende rechtspersonen toont de afgelopen jaren een stabiel verloop en ontwikkelt zich conform verwachting. De totale vermogenspositie van De Onderwijsspecialisten is solide en verhoudt zich één op één tot de landelijke gemiddelden. De administratieve organisatie en interne beheersingsmaatregelen (AO-IB) dragen bij aan de bedrijfsmatige beheersing. Accountantskantoor EY kwalificeert deze als "toereikend" (bron managementletter 2017).

In de onderstaande paragrafen wordt de vermogenspositie nader toegelicht.

Kapitalisatiefactor

Het balanstotaal van Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking per 31 december 2017 bedraagt € 26,0 miljoen. Daarvan maakt een vordering op het Ministerie van OCW ad € 2,3 miljoen deel uit vanwege nog te ontvangen voorschotten op toegekende subsidies. Voor de bepaling van de kapitalisatiefactor dient deze in mindering te worden gebracht op het balanstotaal. Hetzelfde geldt voor het private vermogen ad € 1,0 miljoen.

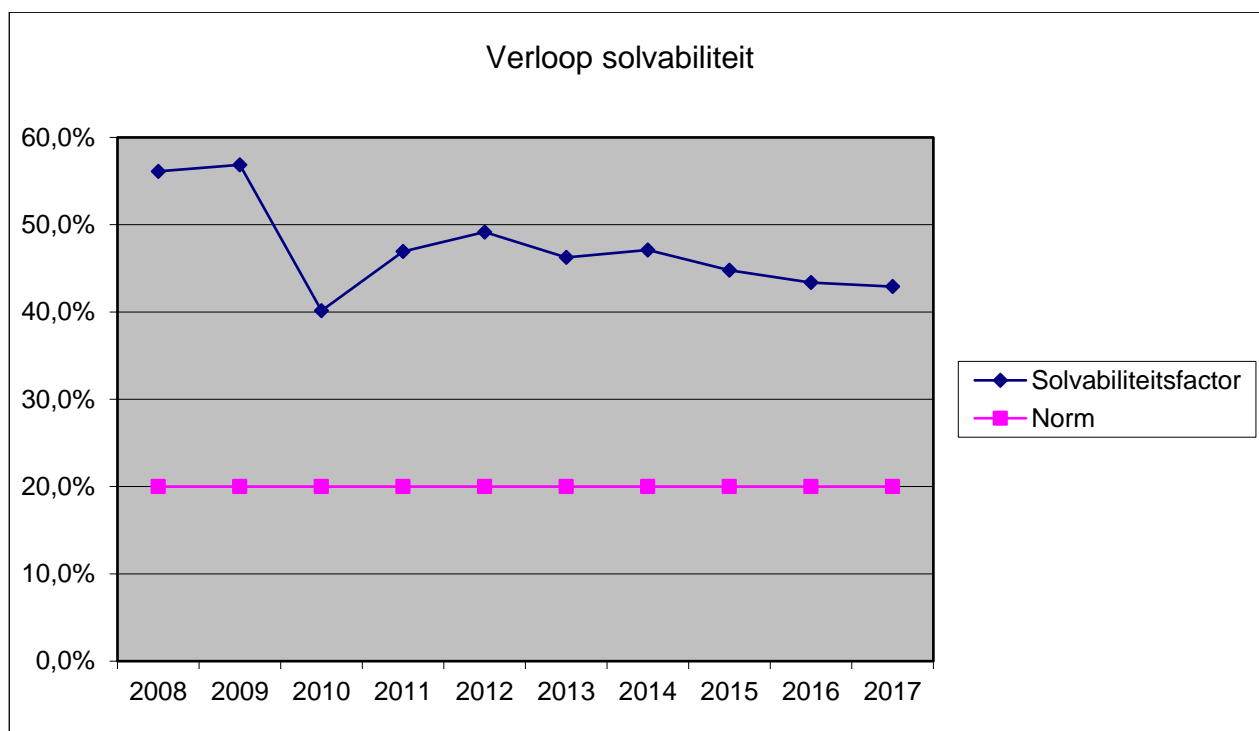
Het geschoonde balanstotaal ultimo 2017 bedraagt daarmee € 22,7 miljoen. De totale baten in 2017 bedragen € 49,8 miljoen. De kapitalisatiefactor 2017 bedraagt 46% (2016: 50%). Dit is 11 procentpunten hoger dan de signaleringsgrens van 35%.

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio (huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen / totaal lasten) bedraagt ultimo 2016 8,2, en is ten opzichte van 2016 met 0,3 procentpunt afgenomen. De afname is toe te schrijven aan incidentele uitgaven in 2016.

Solvabiliteit

In de volgende grafiek wordt het verloop van de solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) toegelicht.



Na een daling in 2010, vanwege de vorming van voorzieningen ten behoeve van de stelselwijziging Passend Onderwijs, heeft de solvabiliteit zich sinds 2011 hersteld tot een stabiele waarde rond de 45%. De solvabiliteit ligt ruim boven de kritische ondergrens van 20%, zoals geformuleerd door de Commissie Don.

Risicobeheersing De Onderwijsspecialisten (personele unie)

De Onderwijsspecialisten besteedt in de sturing van de organisatie toenemend aandacht aan risicobeheersing. Onder risicobeheersing wordt in dit verband verstaan het geheel aan maatregelen en activiteiten die erop gericht zijn de risico's binnen een aanvaardbaar niveau te houden. Bij de risicobeheersing is balans tussen zogenaamde 'hard' en 'soft' controls het uitgangspunt. Waarbij kort gezegd de 'hard' controls beogen onder meer gewenst gedrag af te dwingen door bijvoorbeeld procedures, functiescheidingen en administratieve systemen. De 'soft' controls leggen de nadruk op de cultuur en gedragingen van het management en medewerkers. Hierbij wordt gestuurd op waarden en integriteit als basis voor de interne beheersing. In de onderstaande tabel worden de belangrijkste soft en hard controls vermeld.

Soft controls	Hard controls
Stelsel Totale kwaliteit	Managementstatuut
Organisatiecultuur	Planning & control cyclus
Sturingsfilosofie	Stelsel AO-IB
Intervisie en schoolbezoeken	Autorisaties & procuratieschema
Interne audits – kwalitatief	Interne audits – kwantitatief
	Controleopdracht extern accountant & controleplan

De organisatie groeit door aansluiting van scholen. Het beheersen van een groeiende organisatie vraagt om een veranderende aanpak van risicomanagement. Een geëxpliciteerde risicobeheersing, en inbedding van deze optiek in alle lagen van de organisatie, draagt bij aan het kritisch vermogen. Gedragenheid in alle geledingen van de organisatie is hierbij een randvoorwaarde. In 2017 heeft deze optiek een nadrukkelijker plaats gekregen binnen de bestaande planningscycli en het kwaliteitsbeleid.

Belangrijkste risico's, onzekerheden en maatregelen

Risico's worden onderscheiden op vier domeinen, te weten strategische risico's, operationele risico's, financiële risico's en risico's vanwege wet en regelgeving. Waar mogelijk worden passende maatregelen (beheersmaatregelen) genomen om deze risico's en onzekerheden het hoofd te bieden. Onvermijdelijk resteren er niet (volledig) beheersbare risico's waaraan de organisatie wordt blootgesteld. Instandhouding van een minimale financiële buffer moet borgen dat deze risico's de continuïteit van de organisatie niet in gevaar kunnen brengen. Daarbij geldt als uitgangspunt dat dat maximale beheersmaatregelen kunnen leiden tot een minimaal weerstandsvermogen. En daarmee tot zoveel mogelijk geld direct inzetbaar voor onderwijs. Op basis van een gewogen risicoanalyse, dat wil zeggen geïdentificeerd risico X impact X kans, is het totale risico van

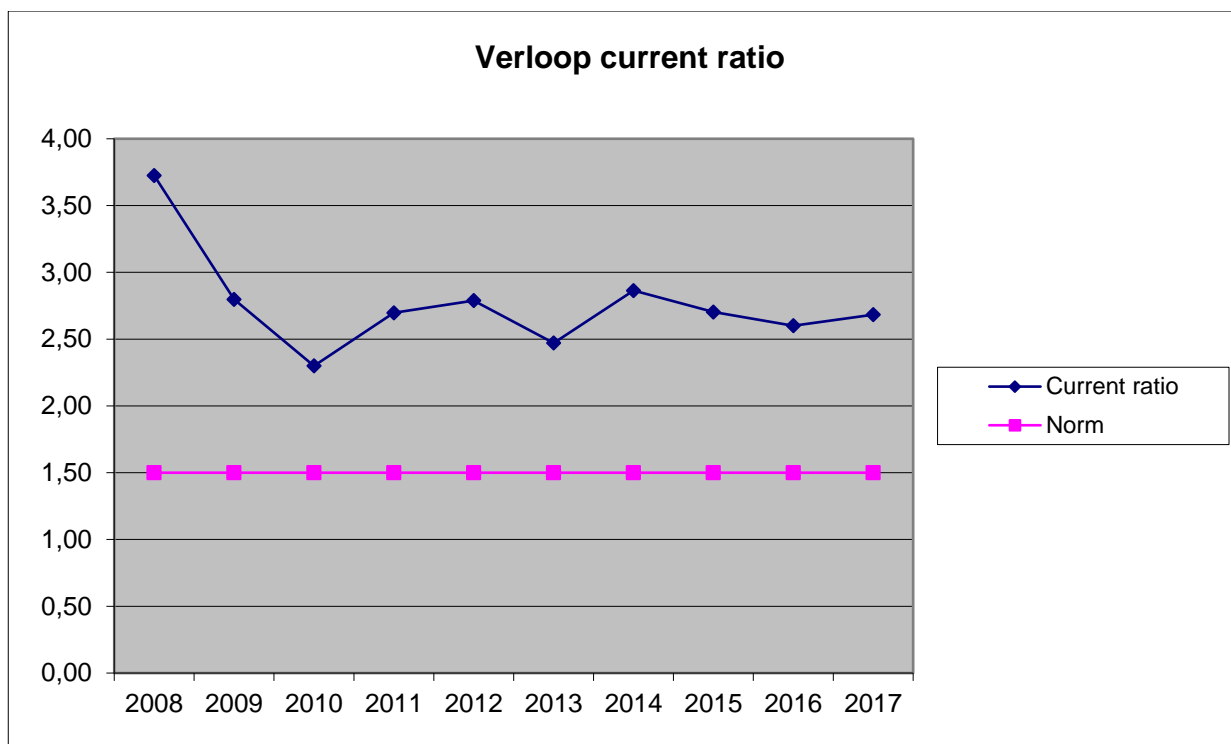
De Onderwijsspecialisten gekapitaliseerd op € 7,8 miljoen. Het gewogen risico is als volgt te specificeren:

- Strategisch risico	€ 3.073.900
- Operationeel risico	€ 1.200.000
- Financieel risico	€ 900.000
- Risico wet- en regelgeving	€ 2.652.000
Kapitalisatie totaal risico	€ 7.825.900

Op grond van het risicoprofiel van de organisatie is derhalve als bufferfunctie een eigen vermogen van € 7,8 miljoen minimaal noodzakelijk. De algemene reserve ultimo 2017 van € 9,1 miljoen voldoet aan deze norm. Het vermogen van De Onderwijsspecialisten is toereikend om de gesignaleerde risico's het hoofd te bieden.

Liquiditeit

De current ratio ligt boven de normwaarde van 1,5. De beperkte daling van de ratio vanaf 2014 komt voort uit investeringen in het kader van herhuisvestingsinitiatieven. Het verloop is als volgt weer te geven:

**2.5 Toekomstverwachting en begroting 2018 De Onderwijsspecialisten (personele unie)**

De begrote exploitatiesom van De Onderwijsspecialisten (gehele personele unie) bedraagt in 2018 € 79,0 miljoen en neemt ten opzichte van 2017 toe met € 8,7 miljoen. De toename komt met name voort uit de aansluiting van een drietal scholen, te weten SBO SAM uit Doetinchem (exploitatiesom € 2,55 miljoen), SO Markerichtersveld uit Apeldoorn (exploitatiesom € 1,04 miljoen) en het Gentiaan College uit Apeldoorn (exploitatiesom € 4,76 miljoen). Wordt afgezien van deze exogene groei, dan is, ondanks een beperkte daling van het aantal leerlingen, sprake van een beperkte toename van de exploitatiesom (€ 1,9 miljoen). Conform de meerjaren verwachting is sprake van een terugloop van het aantal leerlingen. Het aantal leerlingen daalt van 3.834 leerlingen per schooljaar 2016-2017 naar 3.781 leerlingen per 1 oktober 2017. Het aantal leerlingen neemt desalniettemin toe, het aantal vso leerlingen loopt terug. Het aandeel hoog bekostigde leerlingen (categorie II & III) binnen het so en vso daalt. De toename van de Rijksbekostiging in 2018, ondanks de daling van het aantal leerlingen, is toe te schrijven aan de vertraagde verwerking van leerlingendaling in de bekostiging (t-1 effect), nieuwe TLV middelen (tussentijdse groeibekostiging) en prijseffecten.

Niet tegenstaande de daling van het totaal leerlingaantal, kent een aantal scholen een forse groei. Het aantal krimp- en groeischolen neemt toe (deviatie neemt toe), mede omdat de tussentijdse instroom van leerlingen toeneemt. De omvang van de groeibekostiging (nieuwe TLV middelen) neemt daardoor toe van € 1,6 miljoen in schooljaar 2016-2017 tot € 2,4 miljoen in schooljaar 2017-2018. Voor een aantal groeischolen, waaronder Lichtenbeek, De Ommezwaai, Vester College, De Fonkel, De Wegwijzer en SO Markerichtersveld is tussentijds formatie beschikbaar gesteld, die uit eigen middelen bekostigd wordt vooruitlopend op structurele bekostiging. De inzet van deze groeiformatie leidt tot een tekort in de eerste zeven maanden van 2018.

Voor geheel 2018 geldt een bestedingsimpuls van € 850.000. Deze bestedingsimpuls sluit aan op de geformuleerde beleidsaccenten, en wordt bekostigd uit vermogen en /of gevormde voorzieningen. Niet alle beleidsaccenten leiden tot een kostenintensivering, omdat deze niet noodzakelijkerwijs tot meerkosten leiden, maar veeleer betrekking hebben op organisatie en sturing.

Er wordt voorzien dat per schooljaar 2018-2019 een formatieve afbouw en herplaatsing noodzakelijk is van ruim 70 fte. Om dit binnen de kaders van het overeengekomen werkgelegenheidsbeleid te realiseren is het mobiliseren van medewerkers cruciaal. De omvang van de flexibele schil is weliswaar getalsmatig toereikend, dan nog is te voorzien dat personele fricties binnen scholen noodzaakt tot nadrukkelijke sturing en monitoring. Daarbij is een toenemende aanspraak op de voorziening passend onderwijs voorzienbaar. Vooralsnog wordt uitgegaan van een onttrekking in 2018 van € 100.000. Bij onvoldoende (vrije) mobiliteit zullen mogelijk toch maatregelen binnen een gedwongen kader noodzakelijk blijken. Deze ontwikkeling wordt zeker in de aanloop naar schooljaar 2018-2019 nauwkeurig gemonitord.

Onverminderd geldt dat de financiële vermogenspositie van De Onderwijsspecialisten als "goed" is te kwalificeren. Deze uitgangspositie maakt het mogelijk dat én geïnvesteerd wordt in de innovatieve slagkracht van de organisatie (getuige de beleidsaccenten 2018) én de organisatie zich aanpast aan een teruglopende exploitatiesom.

In 2018 zal er ook gewerkt worden aan de besturenfusie van de drie deelnemende stichtingen in de personele unie van De Onderwijsspecialisten. De verwachting is dat deze besturenfusie op 1 januari 2019 in zal gaan. Voor de realisering van deze besturenfusie is een goedkeuring nodig van de Minister van Onderwijs. De besturenfusie zal met name op het beheersmatige vlak leiden tot een verlaging van de kosten.

Inhoudelijk gezien zal deze fusie weinig veranderingen teweeg brengen. Dit komt met name voort uit het feit dat de personele unie inhoudelijk al samenwerkt als ware het één organisatie.

2.6 Continuïteitparagraaf

De diverse stelselvoorzieningen van de kabinetten Rutte, waaronder Passend Onderwijs, de Wet op de Jeugdzorg, de Participatiewet, de WMO, de AWBZ en de WLZ, hebben direct of indirect impact op het meerjarenperspectief van Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking. De veranderingen hebben niet alleen gevolgen voor de bekostiging van het onderwijs. Ook de onzekerheid over de bekostiging van benodigde ondersteuning is toegenomen, en is van wezenlijke invloed op de organisatie van ons onderwijs.

Met betrekking tot de financiële verwachtingen voor de komende vijf (verslag)jaren zijn een tweetal ontwikkelingen bepalend, te weten de ontwikkeling van de leerlingaantallen en de stelselwijziging Passend Onderwijs. De meerjaren verwachting gaat uit van de volgende veronderstellingen:

- Op grond van landelijke verevening, demografische krimp en de stelseffecten van Passend Onderwijs zal het aantal leerlingen over de periode 2018-2022 dalen met 71 leerlingen. Over de periode 2018-2022 leidt dit tot een daling van de Rijksbijdrage van € 0,91 miljoen. De verwachting als volgt te specificeren:

		Mutatie Iln	Effect in €	Effect in fte's
2017-2018	2.217			
2018-2019	2.203	-14	-175.000,00	-3,2
2019-2020	2.171	-32	-400.000,00	-7,3
2020-2021	2.145	-26	-325.000,00	-5,9
2021-2022	2.144	1	12.500,00	-0,2

- De daling van het aantal leerlingen noodzaakt tot afbouw van 16,6 fte over de planperiode 2018-2022. Dit is zonder de afbouw binnen Dienstverlening.
- Het meerjarig verloop van de het formatiekader is op grond van het de verwachte ontwikkeling van de leerlingaantallen en afbouw van Dienstverlening als volgt (weergave in fte's):

2017-2018	676,2
2018-2019	647,2
2019-2020	632,5
2020-2021	619,1
2021-2022	611,3
- Op basis van de strategienota Dienstverlening (ref. strategische koers Dienstverlening dec. 2016) wordt gestreefd naar een afbouw van de contractportefeuille en daaraan formatie Dienstverlening op basis van overdracht van formatie aan samenwerkingsverbanden en onderwijsinstellingen. Het meerjarenbeleid gaat uit van een afbouw van 30,0 fte over de periode 2018-2022.
- Vanwege afbouw van formatie wordt in de planperiode 2018-2022 € 0,75 miljoen onttrokken aan de voorziening passend onderwijs.
- Op basis van vervangende nieuwbouw en renovatie voor twee scholen in Arnhem in 2018 en 2019 wordt een bijdrage in de herhuisvestingskosten begroot van € 1,35 miljoen. Deze bijdrage wordt gedekt uit de opgebouwde voorzieningen groot onderhoud en investeringstegoeden zoals verantwoord onder de langlopende schulden. De onttrekking vindt in de kalenderjaren 2019 en 2020 plaats.
- De jaarlijkse afschrijvingen bedragen € 1,7 miljoen. Er wordt uitgegaan van een investeringsvolume per jaar van € 1,1 miljoen.
- De meerjarenbegroting gaat uit van een bestedingsimpuls van met betrekking tot ICT (eindig ultimo 2018, groot € 225.000) en arbeidstoeleiding (eindig ultimo 2022, € 134.000 per jaar). De impuls wordt onttrokken aan bestemmingsreserves.

- De meerjarenbegroting gaat uit van een jaarlijkse onttrekking aan de voorziening groot onderhoud van € 0,15 miljoen. De onttrekking betreft het saldo van dotaties en onttrekkingen aan de voorzieningen, afgezien van de bovenstaand vermelde herhuisvestingsinitiatieven.

De personele afbouw zal naar evenredigheid verdeeld worden over onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel en ondersteunend personeel. Uitgangspunt is dat de afbouw op basis van natuurlijk verloop wordt gerealiseerd, versterkt door mobiliteit bevorderende maatregelen bekostigd uit de voorziening passend onderwijs. De Onderwijsspecialisten streven naar instandhouding van de werkgelegenheidsgarantie.

Dit leidt tot de volgende geconsolideerde meerjarenbegroting & balansprognose:

	2018	2019	2020	2021	2022
Materiele vaste activa	€ 3.843.000	€ 3.774.000	€ 3.705.000	€ 3.636.000	€ 3.567.000
Vlottende activa	€ 4.194.000	€ 4.194.000	€ 4.194.000	€ 4.194.000	€ 4.194.000
Liquide middelen	€ 17.824.000	€ 16.504.000	€ 15.859.000	€ 15.364.000	14.899.000
	€ 25.861.000	€ 24.472.000	€ 23.758.000	€ 23.194.000	€ 22.660.000
Eigen vermogen	€ 11.119.000	€ 10.985.000	€ 10.851.000	€ 10.717.000	€ 10.583.000
Voorzieningen	€ 5.771.000	€ 4.681.000	€ 4.131.000	€ 3.731.000	€ 3.331.000
Langlopende schulden	€ 666.000	€ 501.000	€ 471.000	€ 441.000	€ 441.000
Kortlopende schulden	€ 8.305.000	€ 8.305.000	€ 8.305.000	€ 8.305.000	€ 8.305.000
	€ 25.861.000	€ 24.472.000	€ 23.758.000	€ 23.194.000	€ 22.660.000
Exploitatiesom	€ 48.517.284	€ 47.854.784	€ 46.967.284	€ 46.967.270	€ 46.897.520
Resultaat	€ -382.000	0	0	0	0

De solvabiliteit en kapitalisatiefactor zullen op basis van het bovenstaande scenario de komende vier jaar blijven voldoen aan de minimale normwaarden. Het weerstandsvermogen van de drie onder de instelling ressorterende rechtspersonen toont de afgelopen jaren een stabiel verloop en borgt ook meerjarig op een goede wijze de continuïteit van de organisatie. De totale vermogenspositie van De Onderwijsspecialisten is solide en verhoudt zich één op één tot de landelijke gemiddelden.

De belangrijkste kengetallen ontwikkelen zich als volgt:

	2018	2019	2020	2021	2022
KAPITALISATIEFACTOR (BT / TO)	53%	51%	51%	49%	48%
LIQUIDITEIT OBV CURRENT RATIO (vlottende activa / schulden kt)	2,65	2,49	2,41	2,35	2,30
SOLVABILITEIT 1 (EV/ TV)	43%	45%	46%	46%	47%
SOLVABILITEIT 2 ((EV+ VOORZ) / TV)	65%	64%	63%	62%	61%
SOLVABILITEIT 3 ((EV-BESTEMM.RES -VOORZ) / TV)	43%	45%	46%	46%	47%
RENTABILITEIT OBV ONDERWIJSBATEN	-0,79%	-0,28%	-0,29%	-0,29%	-0,29%
RENTABILITEIT OBV TOTALE BATEN	-0,8%	-0,3%	-0,3%	-0,3%	-0,3%
WEERSTANDSVERMOGEN	23%	23%	23%	23%	23%

Arnhem, 27 augustus 2018

College van Bestuur

Wim Ludeke,
Voorzitter

Hennie Loeffen,
Lid

3. Jaarrekening

3.1 Grondslagen voor waardering

3.1.1 Algemeen

Deze jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs van het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen en Hoofdstuk 660 van de RJ bundel.

Het bestuur heeft het opstellen van de jaarrekening, de gehanteerde grondslagen voor waardering en de resultaatbepaling, gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling van de stichting. De rapporteringsvaluta betreft euro's. De jaarrekening van de Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking over het jaar 2017 presenteert een negatief resultaat. Het werkkapitaal ultimo 2017 is positief. Bij ongewijzigd beleid zal de stichting in de komende jaren aan haar verplichtingen kunnen voldoen.

3.1.2 Grondslagen voor waardering en resultaat bepaling

Tenzij anders vermeld worden activa en passiva gewaardeerd tegen geamortiseerde historische kostprijs. Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten zoals vorderingen, effecten en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

Gebouwen

Van de gebouwen berust het juridisch eigendom bij het schoolbestuur en het economisch eigendom bij de verschillende gemeenten. De waarden van de gebouwen zijn om die redenen niet in de balans opgenomen.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, verminderd met de lineair bepaalde afschrijving, op basis van de verwachte economische levensduur. Afschrijving van de activa vindt plaats vanaf het moment dat het object in gebruik wordt genomen. Alle duurzame activa en leermiddelen worden geactiveerd voor bedragen vanaf € 1.000.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

Overzicht afschrijvingstermijnen	Jaren
Bedrijfsauto's	5
Audiovisuele middelen	5
Automatisering	5
Automatisering (infrastructuur)	5
Kantoormeubilair	10
Lesmethoden	4
Machines en hulpmiddelen	15
Overige inventaris	10
Schoolmeubilair	15

De verkregen investeringssubsidies worden als langlopende schuld verantwoord. Vrijval van deze subsidies vindt plaats op basis van afschrijving.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus benodigde voorziening voor oninbaarheid.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden kasmiddelen en de tegoeden op bankrekeningen verstaan. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite, zij het eventueel met opoffering van rentebaten, ter onmiddellijke beschikking staan. Liquide middelen die (naar verwachting) langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden als financiële vaste activa gerubriceerd.

Eigen Vermogen

Het eigen vermogen wordt onderverdeeld in algemene reserves en bestemmingsreserves. De bestemmingsreserves worden gevormd voor specifieke doeleinden, bestemd door het bevoegd gezag.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is in te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, met uitzondering van de voorziening Ambtsjubilea. Deze is gebaseerd op de contante waarde van de verplichtingen. Voor (preventief) onderhoud aan de gebouwen wordt jaarlijks een bedrag ten laste van de exploitatie gedoteerd. Dit bedrag is vastgesteld aan de hand van de meerjaren onderhoudsplanning. Op basis van de meerjaren onderhoudsplanning (MOP, najaar 2015) is de benodigde omvang van de onderhoudsvoorziening en de daaraan gerelateerde jaarlijkse dotatie vastgesteld. De waardering is gebaseerd op het meerjaren onderhoudsplan 2015-2034.

Voor reorganisatiekosten vanwege Passend Onderwijs is een voorziening gevormd. De voorziening Passend Onderwijs zal worden aangewend voor uitstroom bevorderende maatregelen, begeleidingskosten bij de reorganisatie en afboeking van activa die buiten gebruik moet worden gesteld.

De voorziening Spaarverlof is gevormd door de meer gewerkte uren dan de norm jaartaak en gewaardeerd tegen de werkelijke loonkosten. De voorziening vitaliteit geldt ter dekking van de verlofaanspraken in het kader van duurzame inzetbaarheid en de overgangsregeling BAPO.

De voorziening Ambtsjubilea is gebaseerd op RJ 271 'Personele Beloningen'. Op grond van deze richtlijnen moeten toezeggingen aan personeelsleden voor beloningen betaalbaar op termijn, zoals jubileum- en bepaalde pensioenuitkeringen, uit de balans van de onderwijsinstelling blijken. Werknemers maken op grond van de cao aanspraak op een uitkering bij 25 dienstjaren (een half maandsalaris) en bij 40 dienstjaren (een volledig maandsalaris). De voorziening is gebaseerd op de contante waarde van de toezeggingen, met een rentevoet van 2%.

Schulden

Zowel de langlopende als de kortlopende schulden zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen, uitsluitend indien en voor zover een deugdelijk juridisch criterium beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de bestuurder oordelen vormt, schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa, verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Pensioenen

Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Hierdoor hebben werknemers op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het ABP. De Onderwijsspecialisten betaalt hiervoor premies waarvan een deel door de werkgever wordt betaald en een deel door de werknemer. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie (werkgeversdeel) wordt als last in de staat van baten en lasten verantwoord. Te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaareinde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

De dekkingsgraad van het pensioenfonds is 102,3 % (bron: website www.abp.nl maart 2018). De kritische dekkingsgraad bedraagt 88%. De Onderwijsspecialisten heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen, in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De Onderwijsspecialisten heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De Staat van Baten en Lasten

Baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarin de prestatie is geleverd c.q. waarop de prestatie betrekking heeft. De geormerkte rijksbijdragen en de meerjarige doelsubsidies worden gedurende de in de betreffende regeling opgenomen periode in de exploitatierekening verantwoord voor zover daadwerkelijk kosten gerealiseerd zijn.

Baten uit hoofde van Europese subsidies worden eerst als gerealiseerd aangemerkt nadat de subsidieafrekening is vastgesteld en goedgekeurd door Het Agentschap voor Europese subsidies. Bij de vaststelling van de opbrengsten wordt rekening gehouden met een her controle door de Europese Commissie tot 10 jaar na eerste toekenning.

Het Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Hierbij worden de kasstromen afgeleid uit de staat van baten en lasten en de mutaties in de balansposten ultimo boekjaar. Items die geen invloed hebben op de kasstromen worden niet meegenomen.

3.2 Balans (na resultaatbestemming)

ACTIVA	31-dec-17	31-dec-16
Vaste activa		
Materiële vaste activa		
3.5.1 Inventaris en apparatuur	€ 2.546.192	€ 2.441.514
3.5.1 Overige materiële vaste activa	- 1.765.093	- 1.683.941
	€ 4.311.285	€ 4.125.455
Vlottende activa		
Vorderingen		
3.5.2.1 Debiteuren	€ 1.008.750	€ 1.496.840
3.5.2.2 Ministerie van OCW	- 2.316.915	- 2.287.283
3.5.2.3 Overige vorderingen	- 112.986	- 201.819
3.5.2.4 Overlopende activa	- 378.383	- 207.633
	€ 3.817.034	€ 4.193.575
Liquide middelen	€ 17.958.868	€ 19.877.472
Totaal Activa	€ 26.087.187	€ 28.196.502

PASSIVA	31-dec-17	31-dec-16
<i>Eigen vermogen</i>		
3.5.4.1 Algemene reserve	€ 5.565.725	€ 5.816.706
3.5.4.2 Bestemmingsreserves publiek	- 4.666.260	- 5.463.136
3.5.4.3 Bestemmingsfonds privaat	- 950.188	- 949.188
	€ 11.182.173	€ 12.229.030
<i>Voorzieningen</i>		
3.5.5.1 Onderhoudsvoorziening	€ 4.873.930	€ 4.450.339
3.5.5.2 Overige voorzieningen	- 1.895.350	- 2.261.066
	€ 6.769.280	€ 6.711.405
<i>Langlopende schulden</i>		
3.5.5.3 Investeringsubsidies	€ 805.996	€ 831.103
	€ 805.996	€ 831.103
<i>Kortlopende schulden</i>		
3.3.6.1 Crediteuren	€ 1.527.198	€ 1.093.972
3.3.6.2 Belasting, premies, sociale verzekeringen	- 1.837.528	- 1.668.390
3.3.6.3 Pensioenen	- 499.115	- 393.743
3.3.6.4 Overige schulden	- 225.502	- 659.363
3.3.6.5 Overlopende passiva	- 3.240.395	- 4.609.497
	€ 7.329.738	€ 8.424.965
Totaal Passiva	€ 26.087.187	€ 28.196.503

3.3 Staat van baten & lasten

Staat van baten & lasten	2017	Begroot 2017	2016
Baten			
3.6.1 Rijksbijdrage	€ 47.957.895	€ 45.980.011	€ 48.121.477
3.6.2 overige overheidsbijdragen en -subsidies	292.610	200.000	648.117
3.6.3 Overige baten	- 1.579.120	- 896.031	- 1.650.785
Totaal Baten	€ 49.829.625	€ 47.076.042	50.420.379
Lasten			
3.6.4 Personele lasten	€ 40.593.433	€ 39.287.297	€ 38.743.187
3.6.4 Overige personeelskosten	- 1.838.773	- 1.476.988	- 2.300.471
3.6.4 Personeels en arbeidsmarktbeleid	- 1.022.367	- 564.510	- 1.057.628
3.6.6 Afschrijvingen	- 1.120.239	- 1.183.761	- 1.112.430
3.6.7 Huisvestinglasten	- 3.077.301	- 2.928.128	- 3.150.741
3.6.8 Overige lasten	- 3.225.712	- 2.376.200	- 4.066.434
Totaal lasten	€ 50.877.825	€ 47.816.884	€ 50.430.891
Saldo Baten & Lasten	€ -1.048.200	€ -740.842	€ -10.512
3.6.9 Saldo financiële baten en lasten	€ 1.342	€ 25.000	€ 13.774
Resultaat	€ -1.046.858	€ -715.842	€ 3.262

3.4 Kasstroomoverzicht

Kasstroom overzicht	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
- Saldo van baten en lasten, aanpassingen voor:	€ -1.048.200	€ -10.512
<i>afschrijvingen</i>	€ 1.137.857	€ 1.097.138
<i>mutatie voorzieningen</i>	- 57.874	- 160.207
	€ 1.195.731	€ 1.257.345
- Veranderingen in vlottende middelen		
<i>vorderingen</i>	€ 376.541	€ 1.949.007
<i>schulden</i>	- -1.120.334	- 736.012
	-743.793	2.685.019
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	€ -596.261	€ 3.931.852
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		
- ontvangen interest	€ 1.342	€ 13.774
- betaalde interest en bankkosten	- 0	- 0
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	€ 1.342	€ 13.774
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
- investeringen materiële vaste activa	€ 1.323.686	€ -982.174
- desinvesteringen materiële vaste activa	- 0	- 28.053
- mutaties eigen vermogen	- 0	- 0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	€ -1.323.686	€ -954.121
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
- toename langlopende schulden	€ 0	€ 0
- aflossing langlopende schulden	- 0	- 0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	€ 0	€ 0
Liquide middelen		
- Beginstand liquide middelen	€ -19.877.472	€ 16.885.967
- mutatie liquide middelen	- 1.918.605	- 2.991.505
Totaal	€ 17.958.867	€ 19.877.472

3.5 Toelichting balans

3.5.1 Materiële vaste activa

De omvang van de materiële vaste activa per 31 december 2017 bedraagt € 4,3 miljoen. De materiële vaste activa omvatten met name meubilair en inrichting van scholen. Daarnaast worden onderwijsleermiddelen, automatiseringsapparatuur, installaties en bedrijfsauto's geactiveerd. De bedrijfsauto's betreffen de vervoermiddelen van de onderhoudsdienst. De materiële vaste activa zijn als volgt te specificeren:

	aanschafwaarde	cumulatieve	boekwaarde	investering	afschrijvingen	boekwaarde
	31-12-2016	afschrijvingen	1-1-2017	2017	2017	31-12-2017
		31-12-2016				
Machines en installaties	€ 247.414	€ -203.481	€ 43.933	€ 2.569	€ 6.716	€ 39.786
Meubilair en overige inrichting	- 4.503.831	- -3.002.554	- 1.501.277	- 402.919	- 275.076	- 1.629.120
Inventaris beheer	- 2.650.801	- -1.754.499	- 896.302	- 146.326	- 165.343	- 877.285
Hardware	- 6.564.835	- -5.073.134	- 1.491.701	- 678.333	- 589.994	- 1.580.040
Onderwijsleerpakketten	- 1.956.782	- -1.764.539	- 192.243	- 93.539	- 100.728	- 185.054
Bedrijfswagens	- 24.425	- -24.425	-	-	-	-
Telefooncentrale	- 3.142	- -3.142	-	-	-	-
TOTAAL	€ 15.951.230	€ -11.825.439	€ 4.125.456	€ 1.323.686	€ 1.137.857	€ 4.311.285

De investeringen in 2017 bedragen € 1,3 miljoen (vorig jaar € 1,0 miljoen). Daarvan heeft ruim 60% betrekking op investeringen in de ICT infrastructuur en lesgebonden ICT-voorzieningen. Daarnaast is sprake van investering in vervangende huisvesting in Deventer en vervangingsinvesteringen van technisch afgeschreven activa.

3.5.2 Vorderingen

De vorderingen per 31 december 2017 bedragen € 3,8 miljoen en zijn als volgt te specificeren:

Overzicht vorderingen	31-dec-17		31-dec-16	
Debiteuren	€	1.008.750	€	1.496.840
Ministerie OCW	-	2.316.915	-	2.287.283
Overige vorderingen	-	112.986	-	201.819
Overlopende activa	-	378.383	-	207.633
Totaal	€	3.817.034	€	4.193.575

In de volgende paragrafen worden de vorderingen nader toegelicht.

3.5.2.1 Debiteuren

Per 31 december 2017 bedragen de debiteuren in totaal € 1.008.750. De debiteuren betreffen voor het merendeel vorderingen op ketenpartners als collega onderwijsinstellingen, gemeenten en instellingen voortkomend uit samenwerking op het gebied van personele inzet en huisvesting. Het betreft onder meer vorderingen op samenwerkingsverbanden PO en VO, revalidatiecentrum Klimmendaal en 's Heeren Loo. Veruit het merendeel van de vorderingen heeft een afloop in het eerste kwartaal 2018.

Voor mogelijke oninbaarheid is een voorziening getroffen van € 41.000.

3.5.2.2 Ministerie van Onderwijs Cultuur & Wetenschappen

De vordering op het Ministerie van OCW betreft nog te ontvangen voorschotten op toegekende subsidies. De maandelijkse bevoorschotting van het Ministerie loopt achter bij de aan een kalenderjaar toe te rekenen opbrengsten. De bevoorschotting in de periode augustus - december blijft achter bij de toekenning. Deze achterstand wordt in de eerste maanden van het volgende jaar ingelopen. De vordering per 31 december 2017 bedraagt € 2,3 miljoen.

3.5.2.3 Overige vorderingen

De overige vorderingen bedragen € 112.000 en zijn als volgt te specificeren:

Overzicht overige vorderingen	31-dec-17		31-dec-16	
Gemeenten	€	68.809	€	144.762
Projecten en rekening courant	-	44.177	-	57.057
Totaal	€	112.986	€	201.819

De vorderingen op gemeenten bestaan voor het merendeel uit voorgeschoten uitgaven voor herhuisvesting en verbouwing van scholen. De voorgeschoten uitgaven worden periodiek in rekening gebracht bij de betrokken gemeenten en zijn gebaseerd op te voren gemaakte afspraken.

De vordering gemeenten per 31 december is als volgt opgebouwd:

Overzicht opbouw vorderingen gemeenten			
Deventer	:	IKC Borgele	€ 54.328
Arnhem	:	Projecten nieuwbouw	- 14.481
Totale vordering gemeente			€ 68.809

De vorderingen uit hoofde van projecten betreft voorgeschoten bouwkosten ten behoeve van vervangende nieuwbouw voor school De Linde in Deventer.

3.5.2.4 Overlopende activa

De overlopende activa bedragen per 31 december 2017 € 378.383 en zijn als volgt te specificeren:

Overzicht overlopende activa	31-dec-17		31-dec-16	
Vooruitbetaalde kosten	€	340.531	€	193.501
Rente spaarvormen	-	0	-	3.122
Doorbetalde kosten medegebruik	-	0	-	0
Detachering	-	0	-	9.622
Arrangementen SWV	-	0	-	202.294
Overige	-	37.852	-	-200.906
Totaal	€	378.383	€	207.633

De overlopende activa zijn alle verrekend in het eerste kwartaal van 2018.

3.5.3 Liquide middelen

De liquide middelen per 31 december 2017 zijn als volgt samengesteld:

Overzicht liquide middelen	31-dec-17		31-dec-16	
Kassen	€	5.909	€	8.577
Rekening courant banken	-	7.946.651	-	9.804.173
Spaarrekeningen; direct opeisbaar	-	10.006.308	-	10.064.722
Totaal	€	17.958.868	€	19.877.472

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van De Onderwijsspecialisten.

3.5.4 Eigen Vermogen

Conform de richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ 660) wordt binnen het eigen vermogen een onderscheid gemaakt naar privaat en publiek gevormd eigen vermogen. De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen is als volgt samen te vatten:

Overzicht eigen vermogen	Stand per		Resultaat	Stand per		
	31-dec-16		2017	31-dec-17		
Algemene Reserve						
- Algemeen	€	5.816.706	€	-250.981	€	5.565.725
Subtotaal algemene reserve	€	5.816.706	€	-250.981	€	5.565.725
Bestemmingsreserves publiek						
- Reserve duurzame inzetbaarheid	€	1.196.419	€	0	€	1.196.419
- reserve materialisatie nieuwbouw	-	861.855	-	-100.000	-	761.855
- reserve onderwijsvernieuwing	-	2.502.749	-	-696.877	-	1.805.872
- reserve passend onderwijs	-	902.113	-	-	-	902.113
Subtotaal bestaande reserve publiek	€	5.463.136	€	-796.877	€	4.666.259
Bestemmingsreserves privaat						
- bestemmingsfonds privaat	-	949.188	-	1.000	-	950.188
Subtotaal bestaande reserve privaat	€	949.188	€	1.000	€	950.188
Totaal Eigen Vermogen	€	12.229.030	€	-1.046.858	€	11.182.172

In de volgende paragrafen worden de onderdelen nader toegelicht.

3.5.4.1 Algemene reserve

De algemene publieke reserve is opgebouwd uit de exploitatie-uitkomsten op personele en materiële subsidies, alsmede de subsidie voor Personeel- en Arbeidsmarktbeleid (Pamb). De algemene reserve per 31 december 2017 bedraagt € 5.565.725 en dient als buffervermogen. Het resultaat 2017 is toegevoegd aan de algemene reserve.

3.5.4.2 Bestemmingsreserves

Er wordt een onderscheid gemaakt naar bestemmingsreserves (vorming op initiatief van bestuurder) en bestemmingsfondsen (vorming op initiatief van een geldverstrekker). Per 31 december 2017 is alleen sprake van bestemmingsreserves.

Het betreft de volgende reserves:

Reserve duurzame inzetbaarheid

Deze bestemmingsreserve (voorheen BAPO) is vanwege de aangepaste regeling RJ660 in 2010 gevormd. De bestemmingsreserve heeft ten doel (cao bepaalde) vitaliteitsaanspraken van personeel toekomstig te borgen.

Reserve onderwijsvernieuwing

Deze reserve is gevormd om onderwijs vernieuwende activiteiten te initiëren en te waarborgen, onafhankelijk van de financiële resultaten. De reserve wordt aangewend volgens een aanvraag- en toewijzingsreglement.

Reserve passend onderwijs

Deze reserve is gevormd vanwege de stelselwijzing Passend Onderwijs. Het stelsel impliceert een landelijke verevening van leerling plaatsing in het speciaal onderwijs. Voor de afbouw van de organisatie, vanwege deze verevening, is reservering van middelen noodzakelijk. Voorzien wordt een afbouw van de organisatie de komende jaren. Voor de afbouw van ambulante begeleiding vanwege het stelsel Passend Onderwijs is een voorziening gevormd.

Reserve materialisatie nieuwbouw

Deze reserve is gevormd ten behoeve van de inrichting van scholen bij vervangende nieuwbouw.

3.5.4.3 Bestemmingsfonds privaat

Op basis van in het verleden ontvangen legaten en giften, bedraagt het private vermogen ultimo 2017 € 950.188. Het privaat vermogen maakt deel uit van het buffervermogen van de instelling, maar is beschikbaar voor aanwending voor niet direct onderwijs gebonden investeringen, vernieuwingsactiviteiten en cofinanciering. De genormeerde rentebaten over de private reserve zijn in 2017 toegevoegd. Een batig saldo op de ouderbijdragen en kosten wordt normaliter toegevoegd aan de reserve. Het saldo van de ouderbijdragen minus de kosten was in 2017 per saldo verwaarloosbaar.

3.5.5 Voorzieningen

Het totaal aan voorzieningen per 31 december 2017 bedraagt € 6,8 miljoen en is als volgt te specificeren:

Overzicht voorzieningen	Stand per 31-dec-16	Dotaties / vrijval	Onttrekkingen	Stand per 31-dec-17
Voorzieningen				
Voorzieningen onderhoud	€ 4.450.339	€ 1.073.168	€ -649.576	€ 4.873.931
<i>Overige:</i>				
- Passend Onderwijs	€ 1.110.983	€ 0	-242.624	€ 868.359
- Spaarverlof	- 380.043	- 0	0	- 380.043
- Ambtsjubilea	- 770.040	- -61.543	-61.550	- 646.947
Totaal voorzieningen	€ 6.711.405	€ 1.011.625	€ -953.750	€ 6.769.281

3.5.5.1 Onderhoudsvoorziening (looptijd > 5 jaar)

De voorziening wordt getroffen ter dekking van toekomstige onderhoudsuitgaven aan de gebouwen. Op basis van een 10-jarige onderhoudsplanning zijn de jaarlijkse lasten voor instandhouding berekend. In het najaar van 2015 is de onderhoudsplanning herijkt, gebaseerd op de huisvestingsvisie en de doordecentralisatie voor het buitenonderhoud. In de jaarlijkse exploitatiebegrotingen van de scholen wordt daarnaast rekening gehouden met klein onderhoud.

3.5.5.2 Overige voorzieningen

Voorziening Passend Onderwijs (looptijd 1-5 jaar)

De in 2010 gevormde voorziening Passend Onderwijs zal worden aangewend voor uitstroom bevorderende maatregelen, begeleidingskosten bij de reorganisatie vanwege de stelselwijziging Passend Onderwijs. In 2017 is € 242.624 onttrokken aan de voorziening. De onttrekking had betrekking op de kosten van het mobiliteitsbureau en de kosten van een aantal individuele begeleidingstrajecten.

Voorziening Ambtsjubilea (looptijd > 5 jaar)

Op grond van richtlijn RJ660 is ultimo 2017 een voorziening jubilea gratificaties opgenomen voor een bedrag van € 646.947.

Voorziening Spaarverlof (looptijd > 5 jaar)

De voorziening is ingesteld om de te verwachten lasten te kunnen bekostigen voor de vervanging van medewerkers, die de door hun gespaarde uren in de vorm van verlof opnemen. De reserve wordt gevoed op basis van meer gewerkte uren dan de norm jaartaak. Uren worden gewaardeerd tegen de werkelijke loonkosten.

3.5.5.3 Langlopende schulden

De langlopende schulden bestaan uit vooruit ontvangen investeringssubsidies van gemeenten vanwege de eerste inrichting. Op basis van de afschrijvingen van de geactiveerde investeringen voor eerste inrichtingen wordt de schuld jaarlijks verminderd met de afschrijvingslasten.

3.5.6 Kortlopende schulden

Het totaal aan kortlopende schulden per 31 december 2017 bedragen € 7,3 miljoen en zijn als volgt samengesteld:

Overzicht kortlopende schulden	31-dec-17		31-dec-16	
Crediteuren	€	1.527.198	€	1.093.972
Belastingen & premies sociale verzekeringen	-	1.837.528	-	1.668.390
Pensioenen	-	499.115	-	393.743
Overige schulden	-	223.721	-	659.363
Overlopende passiva	-	3.240.395	-	4.609.497
Totaal	€	7.327.957	€	8.424.965

In de volgende paragrafen worden de kortlopende schulden toegelicht.

3.5.6.1 Crediteuren

De openstaande crediteuren per 31 december 2017 bedragen € 1.527.198. Het betreft alle reguliere handelscrediteuren en openstaande schulden vanwege samenwerkingsovereenkomsten met derden.

3.5.6.2 Belastingen, premies en sociale verzekeringen

Per 31 december 2017 is de schuld uit hoofde van belastingen en premies sociale verzekeringen als volgt te specificeren:

Overzicht Belasting, premies en sociale verzekeringen	31-dec-17		31-dec-16	
Loonheffing	€	1.627.315	€	1.558.481
Ziektewet / UWV-uitkeringen	-	87.227	-	87.227
BTW	-	26.356	-	23.153
Overige	-	96.630	-	-471
Totaal	€	1.837.528	€	1.668.390

De schuld ziektewet/UWV uitkeringen betreft terug te betalen zwangerschapsuitkeringen aan het Ministerie van OCW. Deze is in 2017 niet geïnd.

3.5.6.3 Pensioenen

De schuld pensioenen per 31 december 2017 bedraagt € 499.115. Het betreft nog af te dragen pensioenpremies aan het ABP over 2017.

3.5.6.4 Overige schulden

Per 31 december 2017 zijn de overige schulden als volgt te specificeren:

Overzicht overige schulden	31-dec-17	31-dec-16
Rekening courant St. Orthoped. SG Arnhem	€ 128.818	€ 0
Kunst & cultuurproject Provincie Gelderland	- 71.850	- 72.675
Ouderverenigingen & overige	- 24.834	- 178.211
Arrangementsvergoeding SWV	- 0	- 408.477
Totaal	€ 225.502	€ 659.363

Het kunst & cultuurproject van de Provincie Gelderland betreft een voortgezet project op basis van een subsidie voor de periode 2016-2018. In de rekening courant met Stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken is een creditering inzake de WNT afrekening 2016 en 2017 van € 33.016 opgenomen.

3.5.6.5 Overlopende passiva

Per 31 december 2017 zijn de overlopende passiva als volgt te specificeren:

OVERZICHT OVERLOPENDE PASSIVA	31-DEC-17	31-DEC-16
<i>Nog te betalen:</i>		
- Salarissen	€ 34.764	€ 16.032
- Vakantietoeslag	- 1.337.693	- 1.335.361
<i>Nog te besteden:</i>		
- Prestatiebox	€ 264.888	€ 444.402
- LECSO inzake Het Congres	- 86.839	- 54.255
- doelsubsidies gemeenten	- 14.663	- 324.575
- Cultuur educatie PO	- 96.392	- 45.816
- ESF-gelden	- 975.380	- 865.913
<i>Overige:</i>		
- vooruit ontvangen gelden	€ 198.781	€ 386.382
- overige nog te betalen kosten	- 230.994	- 1.136.761
Totaal	€ 3.240.395	€ 4.609.497

Te betalen salarissen betreft na te betalen onkostenvergoedingen over 2017 aan personeel. De reservering vakantietoeslag betreft de verplichting op basis van opgebouwde rechten per 31 december 2017.

De specificatie van nog te besteden middelen betreft met name bevoorschotting op lopende projecten in het kader van het Europees Sociaal Fonds (ESF). Eerst na controle en vaststelling van de projecten worden de voorschotten als baten verwerkt. De middelen uit hoofde van de Prestatie box betreft een doeluitkering die op basis van het meerjaren opleidingsplan tot besteding komt.

De gemeentelijke doelsubsidies betreffen vooruit ontvangen bouwbijdragen. De overige nog te betalen kosten per 31 december 2017 betreffen diverse nog te betalen kosten en vooruit ontvangen betalingen, waaronder kosten voor de accountant en voor inleen van personeel.

3.5.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Voor de komende jaren heeft De Onderwijsspecialisten zich aan de navolgende contracten gecommitteerd:

- Een mantelcontract voor kopieerapparatuur tot 2022, voor komend jaar geldt als verplichting een huursom van € 81.000.
- Twee bedrijfsauto's geleased voor een periode voor vijf jaar (ingangdatum 2015).
- Een huurovereenkomst voor een kantoorlocatie aan de Vossenstraat tot 1 april 2023.

De projecten in het kader van ESF actie 2014-2018 zijn in april 2018 per arbeidsmarktregio vastgesteld. De vaststelling leidt in 2018 tot een ESF bate van € 0,6 miljoen.

3.5.8 Verbonden partijen

De Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperkingen, Stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken en Stichting Scholengemeenschap voor Speciaal en Voortgezet Speciaal Onderwijs 'De Brouwerij' vormen een bestuurlijke personele unie. De kosten van het ondersteunend bedrijf worden toegerekend aan elk van de partners op basis van gemene rekening.

Het College van Bestuur van De Onderwijsspecialisten maakt deel uit van het bestuur van een twintigtal samenwerkingsverbanden in het kader van Passend Onderwijs. Omdat er geen sprake is van ingebracht vermogen en "power to control" vindt geen consolidatie plaats.

3.6 Toelichting Staat van Baten & Lasten 2017

In 2017 is een tekort van € 1.046.000 gerealiseerd, ten opzichte van een begroot tekort van € 716.000.

3.6.1 Rijksbijdrage

In 2017 is aan Rijksbijdragen € 48,0 miljoen (vorig jaar € 48,1) gerealiseerd. De Rijksbijdragen zijn als volgt te specificeren:

Overzicht Rijksbijdrage	2017	Begroting 2017	2016
<i>Rijksbijdrage OCW</i>			
- personeel	€ 37.307.447	€ 35.530.011	€ 37.463.626
- personeels-/arbeidsmarktbeleid (Pamb)	- 1.001.226	- 1.000.000	- 1.004.312
- materieel	- 4.707.277	- 4.700.000	- 4.831.145
Totaal Rijksbijdrage	€ 43.015.950	€ 41.230.011	€ 43.299.083
<i>Overige subsidies OCW</i>			
- niet-geoormerkte OCW	- 4.941.945	- 4.750.000	- 4.822.394
Totaal overige subsidies OCW	€ 4.941.945	€ 4.750.000	€ 4.822.394
Totaal Rijksbijdragen	€ 47.957.895	€ 45.980.011	€ 48.121.477

De Rijksbijdrage is ten opzichte van het voorgaande jaar vrijwel gelijk gebleven. Een toegenomen tussentijdse instroom van leerlingen heeft geleid tot hogere opbrengsten van samenwerkingsverbanden (overige subsidies OCW).

Van de Rijksbijdrage 2017 heeft € 2.925.734 betrekking op VO-onderwijs. Het overige deel, groot € 43.346.017 betreft de PO- Rijksbijdrage.

Conform de verantwoordingsrichtlijn "G" zijn de subsidies in het kader van de lerarenbeurs als volgt te specificeren:

Omschrijving Toewijzing	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen / verrekend t/m verslagjaar	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking?	
					Ja	Nee
Lerarenbeurs 16-17	774963	25-7-2016	€ 17.279	€ 10.080	X	
Lerarenbeurs 16-17	774909	25-7-2016	- 9.874	- 5.760	x	
Lerarenbeurs 16-17	775131	25-7-2016	- 11.532	- 6.727	x	
Lerarenbeurs 16-17	775482	25-7-2016	- 22.833	- 13.320	x	
Lerarenbeurs 16-17	775403	25-7-2016	- 22.216	- 12.960	x	
Lerarenbeurs 16-17	775389	25-7-2016	- 8.563	- 4.995	x	
Lerarenbeurs 16-17	776310	25-7-2016	- 39.881	- 23.264	x	
Lerarenbeurs 16-17	777049	25-7-2016	- 12.342	- 7.200	x	
Lerarenbeurs 16-17	785654	25-7-2016	- 7.405	- 4.320	x	
Lerarenbeurs 17-18	852024	24-7-2017	- 28.893	- 12.039		x
Lerarenbeurs 17-18	852088	24-7-2017	- 15.199	- 6.333		X
Lerarenbeurs 17-18	852494	24-7-2017	- 12.666	- 5.277		x
Lerarenbeurs 17-18	852979	24-7-2017	- 7.599	- 3.166		x
Lerarenbeurs 17-18	852983	24-7-2017	- 42.746	- 17.811		x
Lerarenbeurs 17-18	853333	24-7-2017	- 12.666	- 5.277		x
Lerarenbeurs 17-18	853335	24-7-2017	- 12.666	- 5.277		x
Lerarenbeurs 17-18	856831	24-7-2017	- 3.958	- 1.649		x
Lerarenbeurs 17-18	862507	16-12-2017	- 5.066	-5.066	x	
TOTAAL				€ 140.390		

3.6.2 Overige overheidsbijdragen en subsidies

De baten zijn als volgt te specificeren:

Overige overheidsbijdragen en subsidies	2017	Begroting 2017	2016
Gemeentelijke bijdragen en subsidies			
- Overige gemeentelijke bijdragen en subsidies	€ 292.610	€ 200.000	€ 648.117
Totaal Rijksbijdragen	€ 292.610	€ 200.000	€ 648.117

3.6.3 Overige baten

In 2017 is € 1,6 miljoen gerealiseerd aan overige baten. De overige opbrengsten zijn als volgt te specificeren:

Overzicht overige baten	2017	Begroting 2017	2016
- Ouderbijdrage	€ 96.823	€ 85.000	€ 84.467
- ESF-opbrengsten	- 309.763	-	150.171
- Opbrengsten verhuur	- 295.890	- 300.000	327.894
- Deskundigheidsbevordering inzake Pbox	- 316.628	-	595.297
- NAH centrum	- 266.058	- 385.000	229.435
- Overige dienstverlening	- 306.604	- 126.031	263.521
Totaal	€ 1.591.766	€ 896.031	€ 1.650.785

De ouderbijdragen betreffen bijdragen voor speciale activiteiten als zomerkampen en feestdagen. De subsidie voor gymzalen is feitelijk gelijk aan de voorgaande jaren.

In 2017 zijn de projecten in het kader van ESF-actie J en ESF actie 15-16 vastgesteld. Lopende projecten betreft ESF actie 2014-2018.

Opbrengsten uit overige dienstverlening betreffen diverse doorbelaste kosten, waaronder overheveling van Rijksbijdragen bij herplaatsing van leerlingen binnen de personele unie en opbrengsten uit verhuur. Dit betreft met name doorbelaste huur, bijkomende kosten en facilitaire diensten van school gebonden gebruikruimten aan derden (met name Klimmendaal).

3.6.4 Personele lasten

Het totaal aan personele lasten 2017 bedraagt € 43,5 miljoen. Ten opzichte van 2016 zijn de loonkosten toegenomen met 1,4 miljoen. De personele lasten zijn als volgt te specificeren:

Specificatie personele lasten	2017	Begroting 2017	2016
Lonen en salarissen			
- Brutolonen en salarissen	€ 31.263.923	€ 30.887.297	€ 30.503.804
- Sociale lasten	- 5.377.865	- 4.800.000	- 4.887.281
- Pensioenpremies	- 4.340.745	- 4.000.000	- 3.731.159
Totaal Lonen en salarissen	€ 40.982.533	€ 39.687.297	€ 39.122.244
Overige personele lasten			
- dotaties personele voorzieningen	- 62.422	0	- 275.358
- overige personele lasten	- 81.716	- 100.000	- 173.087
- personeel niet in loondienst	- 1.329.548	- 906.988	- 1.938.733
- Reiskosten woon-werk	- 270.070	- 270.000	- 270.105
- Dienstreizen	- 221.642	- 200.000	- 193.904
Totaal Overige personele lasten	1.840.554	1.476.988	2.300.471
Personeel en arbeidsmarktbeleid:			
- kosten ARBO	- 176.346	- 150.000	- 156.896
- congressen / seminars/ studiedagen	- 574.612	- 50.000	- 98.852
- deskundigheidsbevordering	- 271.409	- 364.510	- 801.880
Totaal Personeel en arbeidsmarktbeleid	€ 1.022.367	€ 564.510	€ 1.057.628
Af: uitkeringen	- 389.099	- 400.000	- 379.057
Totaal	€ 43.456.355	€ 41.328.795	€ 42.101.286

De gemiddelde personele inzet in fte bedroeg in 2017 695,2 fte. Ten opzichte van het voorgaande jaar is de werkgelegenheid toegenomen met 4 fte.

3.6.5 Bezoldiging bestuurders en toezichthouders

De bezoldiging van de bestuurders vindt plaats conform de cao bestuurders PO. Op basis van de CAO Bestuurders PO is de inschaling gebaseerd op de grootte van het schoolbestuur en de omvang van het gewogen leerlingenaantal. De bestuurlijke verantwoordelijkheid van de bestuurders omvat, naast de verantwoordelijkheid voor de Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking óók de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor Stichting Scholengemeenschap voor Speciaal en Voortgezet Speciaal Onderwijs 'De Brouwerij' en Stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken.

Samen vormen deze rechtspersonen een personele unie met betrekking tot de personele bezetting van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De personele unie treedt naar buiten als "De Onderwijsspecialisten". De bestuurders zijn aangesteld binnen de Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking. Het totaal aan personeelskosten van de bestuurders, waaronder het werkgeversdeel in sociale verzekeringspremie en pensioenkosten, autokosten en kosten van de bestuursaansprakelijkheid, is in 2016 en 2017 op basis van afdrachten verrekend tussen de afzonderlijke stichtingen.

Voor 12% respectievelijk 11% op basis van de doorbelastingssystematiek in 2017 vervullen zij de functie van leidinggevend topfunctionaris bij stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken en stichting De Brouwerij. Op grond hiervan wordt 12% respectievelijk 11% van de loonkosten (loonkosten inclusief werkgeversdeel sociale lasten en eventuele kosten leaseauto of vervoer) van de leden van het college van bestuur doorbelast aan stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken en stichting De Brouwerij, gemaximeerd tot het voor deze stichtingen geldende bezoldigingsmaximum en rekening houdend met de hiervoor genoemde percentages.

Voor 2016 was de doorbelasting van leidinggevend topfunctionaris bij Stichting De Onderwijsspecialisten 75% en bij Stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken 25%. Op grond hiervan werd 25% van de loonkosten (loonkosten inclusief werkgeversdeel sociale lasten en eventuele kosten leaseauto of vervoer) van de leden van het college van bestuur doorbelast aan Stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken, gemaximeerd tot het voor deze stichting geldende bezoldigingsmaximum en rekening houdend met het hiervoor genoemde percentage.

De WNT bezoldiging van de bestuurders was in 2017 als volgt:

	W. Ludeke	H. Loeffen
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Ja	Ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?		
Individueel WNT-maximum	141.000	141.000
Bezoldiging 2017		
Beloning	137.683	137.453
Belastbare onkostenvergoedingen		
Beloningen betaalbaar op termijn	17.558	17.558

<i>Subtotaal¹</i>	<i>155.241</i>	<i>155.011</i>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-
Totaal bezoldiging	155.241	155.011

De WNT-classificatie 2017 is gebaseerd op 12 complexiteitspunten. De score is als volgt samengesteld:

omzet klasse	6
aantal leerlingen	2
gewogen onderwijssoorten (so, vso, VMBO en HAVO)	4
	12

Op basis van de berekende score vallen De Onderwijsspecialisten in 2017 in WNT klasse D, het WNT maximum bedraagt voor 2017 € 141.000.

Conform artikel 10 uit de cao bestuurders primair onderwijs en artikel 7 uit de Wet normering topinkomens wordt in 2017 gebruik gemaakt van de overgangsregeling. Bij effectuering van de voorgenomen fusering van de drie rechtspersonen per 1 januari 2019 vervalt de aanspraak op de overgangsregeling.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2017 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2017 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

Foutherstel

De in de jaarrekening 2016 opgenomen WNT-verantwoording was gebaseerd op klasse E. Op grond hiervan heeft een herziene toets plaats gevonden van de WNT-bezoldiging van de leidinggevende- en toezichthoudende topfunctionarissen zoals opgenomen in de jaarrekening 2016 aan de geldende wet- en regelgeving rekening houdend met klassenindeling D. Deze herziene toets heeft niet geleid tot onverschuldigde betalingen. In de WNT verantwoording heeft tevens foutherstel over 2016 plaatsgevonden aangezien in de WNT verantwoording ten onrechte geen rekening was gehouden met de werkgeversbijdrage bestuurders-aansprakelijkheid ad € 257. De WNT bezoldiging voor 2016 bedraagt voor bestuurder Ludeke €149.521 (was €149.264) en voor bestuurder Loeffen €149.291 (was €149.034). Hertoetsing van de aangepaste bedragen leidt niet tot onverschuldigde betalingen.

De WNT bezoldiging van de bestuurders was in 2016 als volgt:

Bedragen x € 1	W. Ludeke	H. Loeffen
Functie(s)	Voorzitter CvB	Lid CvB
Duur dienstverband in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee
Echte of fictieve dienstbetrekking?	Ja	Ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?		
Individueel WNT-maximum	140.000	140.000
Bezoldiging 2016		
Beloning	134.626	134.396
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	14.895	14.895
Totaal bezoldiging 2016	149.521	149.291

De WNT-classificatie 2016 is gebaseerd op 12 complexiteitspunten. De score is als volgt samengesteld:

omzet klasse	6
aantal leerlingen	2
gewogen onderwijssoorten (so, vso, VMBO en HAVO)	4
	12

Op basis van de berekende score vallen De Onderwijsspecialisten in 2016 in WNT klasse D, het WNT maximum bedraagt voor 2016 € 140.000.

Conform artikel 10 uit de cao bestuurders primair onderwijs en artikel 7 uit de Wet normering topinkomens wordt in 2016 gebruik gemaakt van de overgangsregeling.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2016 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2016 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

De bezoldiging van de toezichthouders is als volgt:

bedragen in €	De heer H. Luchtmeijer	De heer C. Achterberg	De heer C. Donker	Mevrouw M. van Etteger
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	[01/01-31/12]	[01/01-31/12]	[01/01-31/12]	[01/01-31/12]
Bezoldiging				
Bezoldiging	2.719	2.276	2.276	2.276
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.150	14.100	14.100	14.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag ⁵				
Totale bezoldiging	2.719	2.276	2.276	2.276
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01/01-31/12	22/6-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	2.672	1.662	2.241	2.241
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totale bezoldiging 2016	2.672	1.662	2.241	2.241

bedragen in €	De heer J.H.M. Hermsen	De heer Th.M.M. Hoex	De heer D.H. van Uiter	Mevrouw J. Pijl
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01/01- 31/12	01/01- 31/12	01/01- 31/12	
Bezoldiging				
Bezoldiging	2.276	1.833	2.276	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.100	14.100	14.100	
-/- Onverschuldigd betaald bedrag				
Totale bezoldiging	2.276	1.833	2.276	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	
Gegevens 2016				
Aanvang en einde functievervulling in 2016			[01/01- 31/12]	[01/01- 31/12]
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen			2.241	2.241
Beloningen betaalbaar op termijn				
Totale bezoldiging 2016			2.241	2.241

3.6.6 Afschrijvingen

In 2017 bedroegen de afschrijvingslasten € 1,1 miljoen. De afschrijvingslasten zijn als volgt te specificeren:

Specificatie afschrijvingen	2017	Begroting 2017	2016
Beheer inventaris	€ 165.343	€ 160.000	€ 158.885
Hardware	- 589.994	- 657.261	- 576.660
Machines & installaties	- 6.716	- 6.500	- -3.553
Meubilair	- 275.076	- 275.000	- 265.403
Onderwijsleerpakketten	- 100.728	- 100.000	- 99.743
<i>Subtotaal afschrijvingen</i>	€ 1.137.857	€ 1.198.761	€ 1.097.138
Afschrijving investeringssubsidies	- -17.607	- -15.000	- -10.043
Boekverlies	- -13	0	- 25.335
Totaal	€ 1.120.239	€ 1.183.761	€ 1.112.430

De gerealiseerde afschrijvingen 2017 zijn vrijwel gelijk aan de begroting. Ten gunste van de afschrijvingskosten komt een vrijval uit toegekende investeringssubsidies.

3.6.7 Huisvestingslasten

In 2017 bedroegen de huisvestingslasten € 3,1 miljoen. De kosten zijn als volgt te specificeren:

Specificatie huisvestingslasten	2017	Begroting 2017	2016
Energie en heffingen	€ 649.585	€ 625.000	€ 628.675
Huur gebouwen en overige kosten	- 468.518	- 450.000	- 388.458
Onderhoud gebouwen	- 1.384.585	- 1.268.128	- 1.539.960
Schoonmaakkosten	- 574.612	- 585.000	- 593.648
Totaal	€ 3.077.300	€ 2.928.128	€ 3.150.741

3.6.8 Overige lasten

De overige instellingslasten 2017 bedragen € 3,2 miljoen, inclusief de kosten van leermiddelen van € 0,8 miljoen. De kosten zijn lager dan begroot vanwege incidentele kosten in 2016 (aanleg glasvezelnetwerk). Wordt afgezien van deze eenmalige kosten dan verhouden de kosten in 2017 zich tot die van het voorgaande jaar.

De overige lasten zijn als volgt te specificeren:

Specificatie overige lasten	2017	Begroting 2017	2016
Abonnementen	€ 56.139	€ 25.000	€ 28.649
Accountantskosten	- 37.752	- 35.000	- 40.881
Administratieve beheerskosten	- 60.130	- 65.000	- 176.752
Advies- en onderzoekskosten	- 130.006	- 75.000	- 289.485
Cadeau- en representatie	- 296.095	- 250.000	- 269.805
Communicatiekosten	- 124.675	- 75.000	- 502.488
Drukwerk (briefpapier etc.)	- 86.093	- 50.000	- 79.890
ESF begeleidingskosten en uitgaven	- 217.874	-	- 98.827
Huishoudelijke uitgaven	- 126.654	- 100.000	- 112.675
Kantinekosten	- 176.737	- 150.000	- 185.450
Kantoorartikelen	- 75.912	- 75.000	- 73.028
Lesmaterialen	- 827.829	- 600.000	- 782.250
Onderhoud inventarissen	- 271.649	- 200.000	- 226.644
Onderhoud software, ICT benodigdheden en overige	- 383.278	- 336.200	- 549.049
Overige instellingskosten	-	-	- 177.696
Contributies	- 91.231	- 75.000	- 135.392
Porti	- 29.989	- 30.000	- 35.533
Reproductiekosten	- 141.163	- 150.000	- 202.573
Telefoon	- 90.725	- 85.000	- 99.367
Totaal	€ 3.223.931	€ 2.376.200	€ 4.066.434

3.6.9 Financiële baten

De financiële baten betreffen rentebaten over bancaire tegoeden. Er hebben in 2017 geen beleggingsactiviteiten plaatsgevonden.

4. Overige gegevens

4.1 Controleverklaring

(controleverklaring zie volgende pagina)

4.2 Resultaat

Het resultaat van - € 1.046.858 is als volgt verwerkt in het eigen vermogen:

Algemene reserve	€	-250.981	
Bestemmingsreserves	-	-796.877	
Bestemmingsreserve Privaat	-	1.000	(toevoeging)
Totaal mutatie eigen vermogen	€	-	€1.046.858

4.3 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben geen gebeurtenissen plaatsgevonden die van invloed zijn op het beeld van de jaarrekening.

5. BIJLAGEN onderdeel uitmakend van de jaarrekening

5.1 Algemene instellingsgegevens

De Onderwijsspecialisten bestaat uit een Personele Unie tussen 'Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal onderwijs, (voortgezet) speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking', 'Stichting Orthopedagogische Onderwijsinstellingen Arnhem en omstreken' en 'Stichting Scholengemeenschap voor Speciaal en Voortgezet Speciaal Onderwijs De Brouwerij'. De drie stichtingen hebben dezelfde Raad van Toezicht, College van Bestuur, ondersteunende diensten en het organisatieonderdeel Dienstverlening. Gezamenlijke opereren zij vanuit de naam De Onderwijsspecialisten. Hiermee zijn de kwaliteiten van de drie onderwijsinstellingen verenigd in één onderwijsorganisatie.

Statutaire naam: Stichting ter bevordering van basisonderwijs, speciaal basisonderwijs, voortgezet speciaal en voortgezet onderwijs aan leerlingen met een beperking.

De verkorte naam: *De Onderwijsspecialisten*.

De Stichting is opgericht bij notariële akte de dato 3 november 1994. De statuten zijn gewijzigd bij notariële akte van 4 juli 2006, 28 november 2008 en 27 december 2011.

De Stichting stelt zich ten doel zonder winstoogmerk onder andere de bevordering van basisonderwijs, speciaal basisonderwijs, voortgezet en speciaal voortgezet onderwijs op rooms-katholieke en protestants christelijke grondslag evenals openbaar onderwijs in het werkgebied, waarbij het onderwijsaanbod gericht is op een ieder kind en zoveel mogelijk aansluit op diens specifieke aanleg en behoeften.

Visie: Met onze specifieke kennis op het gebied van onderwijs en ondersteuning bieden we leerlingen in onze samenwerkingsverbanden met behoefte aan specialistische onderwijs-ondersteuning een breed aanbod aan speciale arrangementen. Dit bieden wij zowel op onze scholen als binnen het reguliere basis, voortgezet- en beroepsonderwijs. Wij onderscheiden ons vanwege onze geïntegreerde kennis op het gebied van onderwijs, gedrag en zorg. Daardoor zijn wij in staat oplossingen aan te reiken voor nagenoeg alle specifieke ondersteuningsvragen. We stemmen onze begeleiding af met ouders en partners in het regulier onderwijs, (jeugd)zorg of revalidatie. Wij zijn gericht op het vergroten van mogelijkheden van leerlingen, zodat zij volwaardig kunnen deelnemen in de maatschappij. Voor leerlingen met specifieke ontwikkelingsmogelijkheden en hulpvragen stimuleren we de ontwikkeling, zowel cognitief, lichamelijk als sociaal-emotioneel. Daarvoor bieden we onderwijs en een dienstenpakket aan, gecombineerd met betekenisvol praktijkleren en gericht op een toekomstige werkplek of baan. Onlosmakelijk is daaraan verbonden onze focus op wonen, werken, vrije tijd en burgerschap. Het onderwijs en de dienstverlening wordt aangeboden door hoog opgeleide professionals. Deze professionals zijn expert in het zoeken naar mogelijkheden om leren te stimuleren.

Missie: Wij zetten ons onvoorwaardelijk in voor de ontwikkeling van elke leerling. We nemen initiatief om samen met anderen ons doel te bereiken: voor elke leerling een volwaardige plek in de samenleving.

Samenstelling Raad van Toezicht

Voorzitter : De heer H. Luchtmeijer
Lid : De heer C.H. Achterberg
Lid : De heer C. Donker
Lid : Mevrouw M. van Etteger
Lid : De heer J.H.M. Hermsen
Lid : De heer Th.M.M. Hoex
Lid : De heer D.H. van Uitert

Samenstelling College van Bestuur

Voorzitter : De heer W. Ludeke
Lid : De heer H.J.M. Loeffen

5.2 De organisatiestructuur

Binnen De Onderwijsspecialisten wordt gewerkt met een College van Bestuur en een Raad van Toezicht. Het College van Bestuur geeft leiding aan het centrale management. Het centrale management bestaat uit drie regiodirecteuren, de directeur Centrale Diensten en de directeur Dienstverlening.

Organisatiestructuur	Locatie	Naam	Functie
De Onderwijsspecialisten			
College van Bestuur	Arnhem	Dhr. W. Ludeke	Voorzitter
College van Bestuur	Arnhem	Dhr. H.J.M. Loeffen	Lid
Centrale Diensten	Arnhem	Dhr. T.C. Vos	Directeur
Dienstverlening	Arnhem	Dhr. L.J.C.M. ter Steeg	Directeur
<u>Regio's:</u>	Arnhem Oosterbeek Achterhoek Stedendriehoek Zuidwest Veluwe	Dhr. A. van der Horst Dhr. J. Lindemulder Dhr. L. ter Steeg	Regiodirecteur
Scholen regio Zuidwest Veluwe			
De Toekomst VSO-ZML	Ede	Dhr. J. Schleedoorn	Directeur
De Wegwijzer SO-ZML	Ede	Dhr. C. Adriaansen	Directeur
De Blink SO, VSO ZML	Veenendaal	Dhr. B. Gorseling	Directeur
Scholen regio Arnhem			
Lichtenbeek SO-LG, SO-MG	Arnhem	Dhr. M. de Leeuw Mw. T. Buitenhuis	Directeur
S.G. Mariëndael VMBO, VSO-LG	Arnhem	Dhr. H. Borra Dhr. E. Elenga	Directeur
Het Prisma VSO-ZML, VSO-MG	Arnhem	Mw. N. Lahaye	Directeur
Scholen regio Oost Gelderland / Achterhoek			
Christoffelschool SO Didam	Didam	Mw. L. Lindeman	Directeur
De Ziep VSO-ZML Didam	Didam	Mw. M. Kleinpenning	Directeur
S.G. Mariëndael SO-MG Doetinchem	Doetinchem	Mw. H. Dahm	Directeur
Hamalandschool SO ZML Lichtenvoorde	Lichtenvoorde	Dhr. J. van de Weerd	Directeur
Anne Flokstraschool SO & VSO-ZML Zutphen	Zutphen	Dhr. R. Wartena	Directeur
Het Bariet (VSO)	Lichtenvoorde	Dhr. J. van de Weerd	Directeur
Scholen regio Stedendriehoek			
Het Kroonpad (V)SO-LG Apeldoorn	Apeldoorn	Dhr. F. Spiegelenberg	Directeur
De Linde SO en VSO-ZML Deventer	Deventer	Mw. J. Tijhuis	Directeur

5.3 Risico-inventarisatie

STRATEGISCH RISICO	Risico	Beheersmaatregel	Berekend risico	Impact	Kans	Weging	Kapitalisatie risico
Accommodatie van krimp & groei	Onzekerheid over in- en uitstroom van leerlingen raakt 5% van de leerlingpopulatie .	Schaal van de organisatie maakt dat leerlingen, binnen de grenzen van thuis nabij onderwijs, gehergroepeerd kunnen worden en verplichtingen kunnen worden afgebouwd.	€ 835.800	5	4	60%	€ 501.480
Arrangeren van onderwijs (en zorg)	Mate van gespecialiseerde ondersteuning (gedrag, EMB) neemt toe, met complexe financiering , olopende kostprijs en complex ontwikkelperspectief .	Intensieve afstemming arrangementen met ketenpartners en ouders, zicht op kostprijsontwikkeling, ex ante en ex post.	€ 3.725.000	5	3	30%	€ 1.117.500
Bedrijfsvoering	Onvoldoende bekostiging en /of adaptief vermogen met betrekking tot onderwijskwaliteit en randvoorwaardelijke organisatie (personeel, huisvesting, verslaglegging, ICT etc) kan continuïteit van de organisatie raken.	Ondersteunende bedrijf, planning & control en ao/ib . Bedrijfsmatige flexibele schil en specifieke gevormde bestemmingsreserves borgen het adaptief vermogen.	€ 4.900.000	5	1	10%	€ 490.000
			o.b.v. 10% totale exploitatiesom				€ 2.108.980

OPERATIONEEL RISICO	Risico	Beheersmaatregel	Berekend risico	Impact	Kans	Weging	Kapitalisatie risico
Duurzame inzetbaarheid personeel	Onvoldoende beschikbaarheid van competent en gekwalificeerd personeel. CAO biedt beperkte ruimte voor differentiatie en formatieve flexibiliteit. Personeelsverloop PO is relatief laag.	Het integraal personeelsbeleid agendeert en stuurt op duurzame mobiliteit en inzetbaarheid van gekwalificeerde medewerkers	€ 1.750.000	5	3	30%	€ 525.000
Verander-agenda	Impact van de 'verander-agenda' (innovaties + fusies) legt beslag op de capaciteit en flexibiliteit van medewerkers extra en is een risico voor uitvoering van de reguliere activiteiten.	Er is verhoogde aandacht voor ziekteverzuim en werkdruk. De flexibele schil draagt ook bij aan opvang van tijdelijke knelpunten.	€ 350.000	4	3	30%	€ 105.000
Dienstverlening	Expertise speciaal onderwijs wordt ingezet binnen regulier onderwijs o.b.v. detachering van medewerkers. Marktwerking leidt tot druk op detacheringstarief.	Sturing op volledige detachering van beschikbare formatie inzet derden. Op termijn wordt gestreefd naar volledige afbouw betrokken formatie. Er is een voorziening gevormd voor afbouw.	op basis van loonkosten 50 fte voor de duur van 12 maanden op basis van noodzaak externe ondersteuning 10 fte voor 6 maanden (voorziening Passend Onderwijs mitigeert risico)				
ICT & informatiehuishouding	Noodzaak tot, digitalisering geldt voor alle bedrijfsprocessen. Kwetsbaarheid in termen van afhankelijkheid, privacy, kostenimpact en wet- en regelgeving neemt toe.	Organisatorische bundeling van ICT draagt bij aan ontwikkeling en beheersing van aandachtgebied. Twee jaarlijkse ICT audit.	€ 700.000	5	3	30%	€ 210.000
			op basis van eenmalige kosten ict systeemaanschaf en implementatie c.q. herstelkosten				

OPERATIONEEL RISICO	Risico	Beheersmaatregel	Berekend risico	Impact	Kans	Weging	Kapitalisatie risico
Incidenten & crisis	Schoolomgeving is per definitie gevoelig voor crisis, daarbij kwetsbare cq vatbare doelgroep. Impact incidenten is groot.	Preventieve maatregelen waaronder veiligheids-cursussen, samenwerking met gedragswetenschappers en het protocol crisismanagement (De veilige school)	PM				PM
							€ 840.000

FINANCIEEL RISICO	Risico	Beheersmaatregel	Berekend risico	Impact	Kans	Weging	Kapitalisatie risico
Continuïteit	De financiële continuïteit van de organisatie is niet geborgd.	De financiële bedrijfsvoering en positie voorziet in handhaving van financiële ratio's als solvabiliteit, current ratio en weerstandsvermogen binnen landelijk erkende bandbreedtes (commissie Don).	PM				PM
Flexibiliteit	De organisatie kan zich onvoldoende aanpassen aan endogene en exogene ontwikkelingen		zie strategisch risico bedrijfsvoering		laag		-
Innovatief vermogen	Onvoldoende beschikbaarheid van innovatief vermogen c.q. uitblijven van onderwijskundige innovatie en vernieuwing, leidt tot kwaliteitsverlies op lange termijn.	Een Innovatiefonds wordt duurzaam in stand gehouden, met een omvang van € 2,0 mio om innovatieve projecten te initiëren (Reserve Onderwijsvernieuwing)	€ 1.400.000	5	1	10%	€ 140.000
Financiële verplichtingen korte termijn	De organisatie kan niet voldoen aan betaalverplichtingen op korte termijn en of verbindt zich onnodig.	Treasurybeleid en de betaalorganisatie voldoen aan te stellen (wettelijke) eisen. Verplichtingenregistratie vraagt aandacht.	€ 4.900.000	5	1	10%	€ 490.000
o.b.v. 10% totale exploitatiesom							€ 630.000

WET- EN REGELGEVING	Risico	Beheersmaatregel	Berekend risico	Impact	Kans	Weging	Kapitalisatie risico
- Compliance	Verkeerde interpretatie van (wijzigende) wet- en regelgeving kan leiden tot onjuiste registratie, verslaglegging en / of verantwoording.	Nadrukkelijk aandachtsgebied binnen corporate governance, externe toetsing door accountant & inspectie, verzekeraars en belastingdienst. Met belastingdienst is stelsel van horizontaal toezicht overeengekomen.	€ 1.050.000	5	1	10%	€ 105.000
- Administratieve lastendruk	Maatschappelijk/ politieke verwachtingen en vereisten met betrekking tot rekening & verantwoording nemen toe. Kosten- en tijdsbeslag van het onderwijzend personeel kan uit balans raken. Verantwoording kan verworden tot een doel in plaats van een middel.	De organisatie neemt rol als "hitteschild", met genormeerde budgetquote (8%). Interne verantwoording geldt als middel tot verbetering kwaliteit van onderwijs, en niet anders.	€ 2.814.000	5	1	10%	€ 281.400
- Inconsistentie	Veranderende overheidsvisie heeft een grote impact op de bekostiging en inrichting in het (speciaal) onderwijs.	Betreft exogene factor, behoudens door participatie in landelijke branchevertegenwoordiging is mate van beïnvloeding beperkt.	€ 4.900.000	5	3	30%	€ 1.470.000
							€ 1.856.400
TOTAAL							€ 5.435.380