



**Noordkwartier**

christelijk primair onderwijs

Postbus 10  
9930 AA Delfzijl  
T (0596) 63 23 97  
[info@noordkwartier.nl](mailto:info@noordkwartier.nl)  
[www.noordkwartier.nl](http://www.noordkwartier.nl)

# Bestuursverslag 2017





## Voorwoord

Voor u ligt het Jaarverslag 2017 van Noordkwartier.

Op de volgende pagina's geeft het Directeur Bestuurder een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen.

De Raad van Toezicht legt in zijn verslag publiekelijk verantwoording af over het door haar uitgevoerde toezicht.

In **hoofdstuk 1** komen de algemene instellingsgegevens, het organogram van Noordkwartier en de samenstelling van de diverse gremia aan bod.

Het leerlingenbeleid en kengetallen met leerlingaantallen van de scholen zijn in **hoofdstuk 2** beschreven.

**Hoofdstuk 3** geeft naast personele kengetallen verschillende ontwikkelingen in het personeelsbeleid in 2017.

**Hoofdstuk 4** geeft inzicht in de kwaliteitsaspecten van het onderwijs en de ontwikkelingen en innovatie op onderwijskundig gebied.

Het onderdeel bedrijfsvoering kunt u vinden in **hoofdstuk 5**.

In **hoofdstuk 6** staan onder meer de gerealiseerde huisvestingsprojecten in 2017 beschreven.

De continuïteitsparagraaf voor de onderdelen bestuur, kwaliteit en onderwijs, personeelsbeleid, financieel beleid en huisvesting kunt u vinden onder **hoofdstuk 7**.

In **hoofdstuk 8** staan de mogelijke risico's beschreven waar Noordkwartier rekening mee houdt.



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>
<b>Verslag Directeur Bestuurder</b>	<b>5</b>
<i>Bestuurlijke ontwikkelingen</i>	5
<i>Speerpunten in het Strategisch Plan</i>	5
<i>Samenwerkingsscholen</i>	5
<i>Demografische ontwikkelingen</i>	6
<i>Ontwikkelingen als gevolg van aardbevingen</i>	7
Scholenplan (NCG/NAM/Gemeente/Schoolbesturen)	7
<i>Ontwikkelingen op het gebied van onderwijskwaliteit</i>	7
<b>Verslag Raad van Toezicht</b>	<b>9</b>
<i>Algemeen</i>	9
<i>Samenstelling, onafhankelijkheid en deskundigheid</i>	9
<i>Rooster van aftreden</i>	9
<i>Honorering</i>	10
<i>Informatievoorziening</i>	10
<i>Vergaderingen raad van toezicht</i>	11
Genomen besluiten	11
Auditcommissie Financiën	11
Commissie Onderwijskwaliteit	12
Remuneratiecommissie	12
<i>Samenstelling raad van toezicht</i>	12
<b>Hoofdstuk 1: Algemene informatie</b>	<b>14</b>
<i>Juridische structuur</i>	14
<i>Werkgebied</i>	14
<i>Missie</i>	14
<i>Organisatie</i>	14
Organogram van Noordkwartier	15
Samenstelling Raad van Toezicht en Directeur Bestuurder	15
Samenstelling stafbureau	16
Directieteam	16
Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)	16
Scholen	16
<i>Klachtenrecht</i>	17
<b>Hoofdstuk 2: Leerlingenbeleid en kengetallen</b>	<b>18</b>
<i>Toelatingsbeleid leerlingen</i>	18
<i>Leerlingenaantallen</i>	18
Leerlingenaantallen per school 1-10-2017	18
<b>Hoofdstuk 3: Personele kengetallen en personeelsbeleid</b>	<b>19</b>
<i>Overzicht</i>	19
Aanstellingen	19
Verdeling over functiegroepen	20
Verdeling Mannen / vrouwen	21
Leeftijdsopbouw	21
<i>Ziekteverzuim</i>	22
<i>Scholing en training</i>	23
<i>Personeelsbeleid</i>	23



Regionaal Transfercentrum	23
Mobiliteitsbeleid	24
Persoonlijke ontwikkeling personeel	24
Meerjarenformatiebeleid	24
Beheersing uitkeringen na ontslag	24
Verantwoording Prestatiebox	24
<b>Hoofdstuk 4: Onderwijs en Kwaliteit</b>	<b>26</b>
<i>Elke dag samen een beetje beter</i>	26
<i>Deelname aan Provinciaal auditteam</i>	26
<i>Sociale veiligheid</i>	26
<i>Introductie Schoolmonitor</i>	27
<i>Innovatiebudget</i>	27
<i>Zorg en begeleiding en Passend Onderwijs</i>	27
Regionaal Expertise Team	27
Verantwoording middelen passend onderwijs	31
<i>Resultaten/eindopbrengsten 2017</i>	34
Kwaliteit van de opbrengsten en de risico's van de scholen	34
<b>Hoofdstuk 5: Financiën</b>	<b>36</b>
<i>Gevoerd financieel beleid</i>	36
<i>Analyse financieel resultaat</i>	36
Baten 2017	37
Lasten 2017	38
<i>Treasury- en financieringsbeleid</i>	40
<i>Financiële ontwikkelingen en overige financiële informatie</i>	41
Algemene Ontwikkeling	41
Vermogenspositie	41
Bestemmingsreserves	42
<b>Hoofdstuk 6: Materiële zaken en Huisvesting</b>	<b>43</b>
<i>Algemeen</i>	43
<i>Gerealiseerd onderhoud</i>	43
<i>Scholenplan aardbevingsgebied</i>	44
De projecten	44
<b>Hoofdstuk 7: Continuïteitsparagraaf</b>	<b>45</b>
<i>Algemeen</i>	45
<i>Horizontale verantwoording en dialoog met belanghebbenden.</i>	45
<i>Financieel beleid</i>	47
Kengetallen	47
Meerjarenbegroting 2018	47
<i>Leerlingen</i>	49
<i>Investeringen</i>	49
<i>Personeel</i>	50
<i>Materiele kosten</i>	50
<i>Resultaat</i>	50
<b>Hoofdstuk 8: Risicoparagraaf en en Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem</b>	<b>50</b>
<i>Budgetbeheer en financiële buffers bij risicomangement</i>	51



## Verslag Directeur Bestuurder

### Bestuurlijke ontwikkelingen

In 2017 is het Directeur Bestuurder en de staf ongewijzigd gebleven, er hebben zich geen personele wisselingen voorgedaan.

Alle leden van de RvT hebben hun werkzaamheden in 2017 beëindigd. Er is een geheel nieuwe RvT aangetreden. Met de voorzitter van de RvT is regelmatig overleg om de agenda van de vergaderingen voor te bereiden en verschillende onderwerpen te bespreken.

Met het bestuur van Openbaar Onderwijs Marenland wordt veel samengewerkt, in 2017 zijn beide besturen verhuisd naar een nieuw gezamenlijk bestuurskantoor in Appingedam.

Het gesprek over een bestuurlijke samenwerking en een eventuele fusie is weer opgepakt.

Met verschillende geledingen (bestuurder, directieteam, staf en GMR) van beide organisaties zijn individuele gesprekken gevoerd over het mogelijk opnieuw starten van een fusietraject.

In 2018 zal dit gesprek verder worden voortgezet.

Met de kinderopvangorganisatie Kids2b worden gesprekken gevoerd over het ontwikkelen van IKC's op verschillende locaties. Een gezamenlijke visie moet leiden tot een samenwerkingsovereenkomst die het vormen van IKC's mogelijk maakt.

### Speerpunten in het Strategisch Plan

In 2015 hebben diverse gremia binnen Noordkwartier een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van het Strategisch Plan 2015-2020: *"Noordkwartier, waar de toekomst vandaag begint"*.

De gesprekken die we gevoerd hebben, de landelijke en regionale ontwikkelingen en de analyse volgens het INK-model leidden ons naar vijf speerpunten voor de komende jaren:

- Talenten
- Professionaliteit
- Toekomst
- Samenwerking
- Kwaliteit

Dit is waar we ons voor zullen inzetten, ons mee zullen profileren en op de werkvloer concreet mee aan de slag zullen gaan. In het jaarverslag van de verschillende scholen zal hier verder aandacht aan worden besteed. In het directieteam worden gemeenschappelijke actieplannen verder uitgewerkt door de werkgroep Onderwijs & Kwaliteit en de werkgroep Personeel.

In 2017 zijn o.a. de volgende actieplannen uitgevoerd:

- Ontwikkelen van een eigen kwaliteitskader.
- Basisondersteuning Passend Onderwijs op orde.
- Kwaliteitsimpuls bewegingsonderwijs; voor alle leerlingen 1 uur/per week bewegingsonderwijs van een vakleerkracht.
- Opzetten van interne leercafé's
- Talentontwikkeling Personeel; een database opzetten
- Talentontwikkeling Leerlingen
- Onderzoek werkdrukvermindering en terugdringen administratieve lasten

### Samenwerkingsscholen

In de notitie 'Afspraken in een samenwerkingsschool' staat beschreven welk beleid beide besturen hebben als het gaat over de detachering van personeel bij het andere schoolbestuur, de financiële afwikkeling van inventaris en gebouw (status onderhoud) en het



toezicht op en de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de levensbeschouwelijke identiteit binnen de samenwerkingschool.

In 2017 hebben de beide bestuurders een schoolbezoek aan de samenwerkingscholen gebracht. Het bezoek was verdeeld in drie delen: Onderwijs en Kwaliteit, Personeel en Identiteit. Bij het bezoek waren verschillende mensen uitgenodigd, zoals: de directeur van de school, de MR, de identiteitscommissie en beleidsadviseurs van beide organisaties

#### Onderwijs

Op de scholen zien we dat er op het gebied van onderwijs veel nieuwe dingen worden opgepakt: methodes worden vernieuwd of opnieuw beoordeeld of deze nog passend zijn. De onderwijsvisie, zoals deze in het fusietraject is geformuleerd wordt geïmplementeerd en ook op het gebied van het pedagogisch klimaat worden nieuwe methodes geïntroduceerd. Op alle locaties wordt gekeken naar de wijze waarop met kids2b of een andere kinderopvangorganisatie kan worden samengewerkt hoe een doorgaande lijn voor jonge kinderen gerealiseerd kan worden.

#### Personeel

De scholen hebben ruime formatie gekregen, in vergelijking tot de reguliere scholen. Uitgangspunt is dat de personeelsleden van beide scholen mee kunnen in de nieuwe school. Dat is ook gerealiseerd. Dat geeft de scholen de komende jaren de gelegenheid om het extra werk dat een fusie vraagt op te kunnen vangen. Op de scholen wordt ervaren dat het team steeds meer 'samensmelt' en dat er veel energie is om de nieuwe school verder vorm te geven.

#### Identiteit

Op het gebied van de identiteit en de wijze waarop het 'vak' levensbeschouwing wordt uitgevoerd en de feesten en rituelen worden gevierd, wordt door de gevormde identiteitscommissies toegezien op de naleving van de afspraken die hier op schoolniveau zijn gemaakt. Daarnaast overleggen zij over de ontwikkelingen op dit gebied op de school en kijken zij op welke wijze verbeteringen en veranderingen mogelijk en wenselijk zijn. De wijze waarop dit ingevuld wordt verschilt op de scholen, dat is ook goed, omdat de scholen ook verschillend zijn. Er is wel behoefte om met elkaar te delen en van elkaar te leren, daarom zal er ook een ontmoeting georganiseerd worden voor de identiteitscommissies van alle samenwerkingscholen.

### Demografische ontwikkelingen

De komende jaren zo is de verwachting, zullen bij Noordkwartier meer leerlingen uitstromen dan er in zullen stromen.

Leerlingenaantallen	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Noordkwartier	1481	1478	1482	1479	1348	1358	1344	1311	1254

Het aantal leerlingen is in 2017 fors gedaald hetgeen vooral is veroorzaakt door de fusie van de Meerpaal met de Noorderbreedte onder het bevoegd gezag van Marenland. Daarnaast zit Noordkwartier in een krimpgebied en speelt ook de aardbevingsproblematiek een rol in de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Naast de bevolkings- en leerlingenkrimp spelen in het onderwijs op dit moment discussies over de minimale omvang van scholen om kwalitatief



goed onderwijs te kunnen geven, de vorming van samenwerkingscholen, nieuwe school- en leerconcepten en de invoering van passend onderwijs.

Het beleid van Noordkwartier blijft onverminderd gericht op een school met een omvang van minimaal vier combinatiegroepen. ( 80-100 leerlingen). Door scholen te fuseren heeft Noordkwartier vanaf 1 augustus 2016 geen scholen onder de 80 leerlingen.

## **Ontwikkelingen als gevolg van aardbevingen**

De scholen in Noordoost-Groningen staan aan de vooravond van veranderingen. In 2015 heeft onderzoek plaatsgevonden naar wat er moet gebeuren met de schoolgebouwen als gevolg van de gaswinning en het risico op aardbevingen. Nu duidelijk is geworden dat er bouwkundige maatregelen nodig zijn, ligt er een forse opgave om de schoolgebouwen aardbevingsbestendig te maken. Tegelijkertijd zullen door krimp en ontgroening diverse scholen in de komende jaren fuseren. Dit heeft gevolgen voor de huisvestingssituatie. Scholen zullen verdwijnen, nieuwe brede scholen of kindcentra zullen worden gebouwd, bestaande scholen zullen worden omgebouwd of uitgebreid tot brede school of kindcentrum. In korte tijd zullen de scholen hun onderwijsvisie om moeten zetten in plannen voor nieuwbouw. Voor de realisatie van de nieuwe gebouwen moeten scholen soms voor een periode van meer dan een jaar ondergebracht worden in een tijdelijk gebouw. Dit vraagt veel van directeuren en de schoolteams.

## **Scholenplan (NCG/NAM/Gemeente/Schoolbesturen)**

In 2016 is een convenant afgesloten om te komen tot aardbevings- en toekomstbestendige schoolgebouwen.

Het scholenprogramma richt zich op het aardbevingsbestendig maken van 101 schoolgebouwen in 9 gemeenten in Groningen die te kampen hebben met de gevolgen van door gaswinning geïnduceerde aardbevingen. In combinatie met dit aardbevingsbestendig maken worden tevens maatregelen meegenomen die bijdragen aan de toekomstbestendigheid van de onderwijshuisvesting in de regio. Het scholenprogramma is inmiddels vergevorderd in termen van besluitvorming op gemeentelijk niveau. Daarmee komt de programmafase ten einde en kan worden overgegaan tot uitvoering. In een aantal gemeenten is daarmee overigens al een begin gemaakt. Los van een mogelijke enkele verschuiving ten gevolge van de definitieve besluitvorming kan het scholenprogramma nu als volgt in beeld worden gebracht. Van de 101 bestaande schoolgebouwen worden:

60 schoolgebouwen aan de onderwijsfunctie onttrokken

41 schoolgebouwen bouwkundig versterkt

29 nieuwe schoolgebouwen gerealiseerd (brede scholen en integrale kindcentra)

Voor de scholen van Noordkwartier betekent dat:

2 scholen bouwkundig worden versterkt

8 scholen nieuwgebouwd worden (onderdeel van een kindcentrum)

## **Ontwikkelingen op het gebied van onderwijskwaliteit**

De kwaliteit van het onderwijs op de scholen wordt door de directeuren goed bewaakt. De scholen van Noordkwartier vallen allen onder het basisarrangement van de Inspectie. In 2017 heeft de inspectie geen scholen van Noordkwartier bezocht en heeft geen bestuursgesprek plaatsgevonden. Noordkwartier is bezig om een eigen kwaliteitskader vorm te geven, hiervoor zijn intern de eerste gesprekken gevoerd.



Met het bestuursjaarverslag leggen wij graag verantwoording af. Aan de maatschappij en aan de ouders die hun kinderen aan onze scholen toevertrouwen.

Met dat vertrouwen van ouders als ruggensteun hebben onze medewerkers zich ook dit schooljaar met passie en deskundigheid ingezet '*Met oog voor ieder kind*'. Dank zowel aan onze medewerkers als aan de ouders en we gaan met vertrouwen op weg naar de toekomst.

Appingedam, februari 2017

*Mevr. W. Drenth*

*Directeur bestuurder*





## Verslag Raad van Toezicht

### Algemeen

De statuten van Noordkwartier voorzien in een raad van toezicht - structuur, waarbij het bestuur van de stichting is opgedragen aan de directeur – bestuurder en de raad van toezicht integraal toezicht houdt op het bestuur van de stichting en de daarmee verbonden onderwijs instellingen.

De hoofdtaken van de raad van toezicht zijn als volgt samengevat:

- Toezichthoudend en controlerend, waaronder goedkeuring van jaarrekening en jaarverslag, strategische besluiten en belangrijke financiële verplichtingen;
- Werkgeverschap, waarbij de raad van toezicht de formele werkgeversrol voor de directeur – bestuurder vervult;
- Adviserend, waarbij de raad van toezicht een advies- en klankbordfunctie heeft voor de directeur – bestuurder.

Verder draagt de raad van toezicht zorg voor een evenwichtig samengestelde en goed functionerende raad van toezicht. De leden van de raad van toezicht zijn lid van de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI).

### Samenstelling, onafhankelijkheid en deskundigheid

Leden van de raad van toezicht van Noordkwartier worden door de raad zelf benoemd aan de hand van een tevoren vastgestelde profielschets. De leden zijn onafhankelijk en hebben geen verbintenis met maatschappelijke organisaties of partijen, waarmee Noordkwartier in het zakelijk verkeer te maken heeft. Deze onafhankelijkheid komt tijdens het wervingstraject van nieuwe leden raad van toezicht expliciet aan de orde. In dit kader kan ook de Code Goed bestuur Primair Onderwijs worden genoemd, die op 1 augustus 2017 in werking is getreden. Onderdeel hiervan is onder andere dat hoofd- en nevenfuncties van alle leden worden gemeld bij de voorzitter van de raad van toezicht en worden opgenomen in het jaarverslag. Uit dit overzicht blijkt dat geen enkel lid tevens toezichthouder is in dezelfde of aanpalende onderwijssector in het zelfde verzorgingsgebied.

Het profiel voor de raad van toezicht leidt ertoe dat de raad van toezicht zodanig is samengesteld dat:

- Er voldoende affiniteit met het onderwijs in het algemeen en de doelstelling van de organisatie in het bijzonder aanwezig is;
- Een brede maatschappelijke binding en een functioneel netwerk wordt bereikt;
- Een spreiding van maatschappelijke achtergronden, deskundigheden en disciplines aanwezig is;
- De leden van de raad van toezicht ten opzichte van elkaar en de directeur – bestuurder onafhankelijk en kritisch opereren;
- Adequaaf wordt voorzien in de advies- en klankbordfunctie voor de directeur - bestuurder.

### Rooster van aftreden

In de statuten is bepaald dat leden van de raad van toezicht aftreden volgens een rooster van aftreden. Een lid wordt benoemd voor een periode van vier jaar, waarbij een aftredend lid maximaal één keer herbenoembaar is. Conform het rooster van aftreden zijn in het jaar



2017 afgetreden: de heren K. van der Wal en de heer O. Albeda. Korte tijd later is ook mevrouw A. Binnekamp om persoonlijke redenen afgetreden.

## Honorering

De honorering van de raad van toezicht vindt plaats volgens de richtlijnen van de PO – Raad.

## Informatievoorziening

Naast de statutair voorgeschreven informatie (begroting en jaarrekening) laat de raad van toezicht zich informeren over de strategie van de organisatie, de financiële en algemene gang van zaken binnen Noordkwartier en eventuele risico's. Dit gebeurt onder meer via de raad van toezicht - commissies, in zijn vergaderingen met de directeur - bestuurder en via voortgangsrapportages. De raad van toezicht wordt vanuit de VTOI geïnformeerd over landelijke onderwijsontwikkelingen.

Belangrijke onderwerpen waarover de raad van toezicht in 2017 is geïnformeerd, zijn:

- Strategie en meerjarenbeleid;
- Financiële rapportages;
- Begroting 2017 en 2018;
- Onderwijskwaliteit binnen Noordkwartier;
- Onderwijsontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor Noordkwartier;
- Methode LeerKRACHT;
- Passend onderwijs en de gevolgen daarvan voor Noordkwartier;
- Aardbevingsproblematiek en de gevolgen met name op het gebied van de huisvesting daarvan voor Noordkwartier;
- Samenwerking met partners zoals Marenland en Kids2B
- Samenwerking met derden;
- Ontwikkelingen binnen het externe toezicht en de gevolgen daarvan voor de gehele organisatie van Noordkwartier en de raad van toezicht in het bijzonder;

Een belangrijk aandachtspunt voor de raad van toezicht is zijn betrokkenheid bij de verschillende onderwijslocaties van de organisatie. In het eerste half jaar van zijn aantreden heeft de raad van toezicht in zijn nieuwe samenstelling alle onderwijslocaties bezocht. Dit initiatief werd zowel door de bezochte locaties als de raad van toezicht als buitengewoon zinvol ervaren. Voor 2018 staat wederom een dergelijke dag gepland. Daarnaast is de raad van toezicht zo veel als mogelijk aanwezig bij strategische of feestelijke bijeenkomsten, ook heeft de raad van toezicht kennisgemaakt met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Voor het jaar 2018 staan twee vergaderingen met de GMR gepland. Daarnaast heeft de raad van toezicht kennisgemaakt met diverse samenwerkingspartners zowel binnen het onderwijs als de kinderopvang. De raad van toezicht heeft veel waardering voor de gastvrijheid en open wijze waarop de raad geïnformeerd wordt, alsmede voor de voortreffelijke wijze waarop alle betrokkenen in gezamenlijkheid gewerkt hebben aan de verdere ontwikkeling van het christelijk primair onderwijs in de regio.

Tenslotte spreekt de raad zijn waardering uit voor de inspirerende wijze waarop de directeur – bestuurder aan het geheel leiding heeft gegeven.



## Vergaderingen raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2017 vijf keer vergaderd in aanwezigheid van de directeur – bestuurder. De raad van toezicht in zijn oude samenstelling heeft goedkeuring verleend aan de jaarcijfers, het financiële beleid en de uitkomsten van de accountantscontrole over het jaar 2016. Ook heeft de raad het jaargesprek gevoerd met de directeur – bestuurder. Direct na het aantreden van de raad van toezicht in de nieuwe samenstelling heeft er een scholingsbijeenkomst plaatsgevonden onder leiding van een externe adviseur. Deze bijeenkomst had tot doel: nadere kennismaking met elkaar, bespreken van een aantal inhoudelijke governance thema's en het maken van werkafspraken, op basis van diverse rollen, tussen raad van toezicht en de directeur – bestuurder.

## Genomen besluiten

- Aanmelding leden bij de Vereniging Toezichthouders Onderwijsinstellingen (VTOI);
- Instelling van drie commissies: financiën, onderwijskwaliteit en remuneratie;
- Vaststelling vergaderrooster raad van toezicht 2018;
- Benoeming van mevrouw J. Anninga als voorzitter van de raad van toezicht;
- Benoeming van de heer K. de Groot, de heer P. B. Boon en mevrouw J. Hendriksen als lid van de raad van toezicht;
- Procedure werving lid raad van toezicht op voordracht van de GMR, evenals benoeming afvaardiging raad van toezicht in de Benoeming Advies Commissie (BAC);
- Openstelling van de vacature lid raad van toezicht in verband met het vertrek van mevrouw J Binnekamp, zij was benoemd op voordracht van het medezeggenschap;
- Vaststellen vergoeding raad van toezicht.

De raad van toezicht heeft in 2017 aan de volgende voorgenomen besluiten van de directeur – bestuurder goedkeuring verleend:

- Jaarrekening en bestuursverslag 2016
- Begroting 2018 van Noordkwartier;
- Treasury Statuut;
- ERD-schap ziekteverzuim m.i.v. 01-01.2018

## Auditcommissie Financiën

De raad van toezicht in zijn nieuwe samenstelling kent een auditcommissie Financiën. Deze commissie heeft de volgende taken:

- Het adviseren van de raad van toezicht over het toezicht op het financiële beleid van de directeur - bestuurder, de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de financiële verslaggeving en de naleving van de regelgeving;
- Het in samenspraak met de directeur - bestuurder voorbereiden van de vergaderingen van de raad van toezicht over begroting en jaarrekening;
- Het voeren van het vooroverleg met de accountant over de jaarrekening;
- Het adviseren van de raad van bestuur over het financiële beleid en de interne risicobeheersing- en controlesystemen.

De commissie is in het verslagjaar een keer bijeen geweest in aanwezigheid van de directeur – bestuurder en het hoofd financiën van het Onderwijsbureau Meppel.

In het jaar 2018 zal de externe accountant worden uitgenodigd bij vergaderingen daar waar het gaat om jaarcijfers en uitkomsten accountantscontrole.



## Commissie Onderwijskwaliteit

Naast de auditcommissie financiën kent de huidige raad van toezicht ook een commissie Onderwijskwaliteit. Deze commissie heeft de volgende taken:

- Het adviseren van de raad van toezicht over het toezicht op het onderwijskwaliteit-, innovatie- en personeelsbeleid van de directeur - bestuurder, de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de verslaggeving en de naleving van de regelgeving;
- Het in samenspraak met de directeur - bestuurder voorbereiden van de vergadering van de raad van toezicht, die specifiek gewijd is aan onderwijskwaliteit;
- Het voeren van overleg met de adviseur onderwijs & onderwijskwaliteit.
- De commissie heeft in het verslagjaar een keer vergaderd.

## Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie kent de volgende taken:

- Het ten minste eenmaal per jaar beoordelen van de directeur – bestuurder;
- Het namens de raad van toezicht jaarlijks voeren van voortgangsgesprekken met de directeur – bestuurder;
- Het in geval van vacatures in het bestuur doen van voorstellen aan de raad van toezicht tenminste ten aanzien van selectiecriteria en benoemingsprocedures;
- Het doen van voorstellen aan de raad van toezicht over het te voeren bezoldigingsbeleid voor het bestuur en de bezoldiging van de directeur – bestuurder;
- Het doen van voorstellen aan de raad van toezicht over het te voeren bezoldigingsbeleid voor leden van de raad van toezicht.

## Samenstelling raad van toezicht

Het overzicht van de raad van toezicht, de verdeling van aandachtsgebieden en de hoofd- en nevenfuncties van de leden.

Aandachtsgebied	(voormalige)hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer K. van der Wal Voorzitter raad van toezicht tot 11-05- 2017.		
nvt	Concern directeur Gemeente Groningen	nvt
De heer O. Albeda Lid raad van toezicht tot 19-06-2017 .		
HRM	Senior adviseur P&O gemeente Oldambt Eigenaar Albeda advies	Lid bezwarencommissie personele kamer
Mevrouw A. Binnekamp Lid raad van toezicht tot 19-06-2017		
nvt	Afdelingsmanager ministerie van Veiligheid & Justitie	nvt
Mevrouw drs. J. Anninga MBA Voorzitter raad van toezicht, voorzitter remuneratiecommissie, lid auditcommissie vanaf 11 mei 2017		



Algemeen bestuurlijke kennis en kennis van onderwijs	Zelfstandig ondernemer Adviseur in bestuur en toezicht Lid examencommissie Verpleegkunde van de Hanzehogeschool	Voorzitter (wrnd.) Treant zorggroep Vicevoorzitter Ubbo Emmius scholengemeenschap Vicevoorzitter Tinten Welzijnsgroep Vicevoorzitter Medezeggenschapsraad Willem Lodewijk Gymnasium Voorzitter Ondersteuningsplanraad Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO 20.01 Stad Groningen Lid Noordgang IV VNO-NCW.
De heer drs P.B. Boon Lid raad van toezicht, voorzitter commissie onderwijskwaliteit, vanaf 11-05-2017		
Algemeen bestuurlijke kennis en kennis van het onderwijs	Gepensioneerd lid van de centrale directie van de Christelijke Scholengemeenschap Groningen	Voorzitter CDA - afdeling Groningen – Ten Boer Lid algemeen bestuur van de provinciale CDA – afdeling Groningen Voorzitter reflectieteam van de coöperatie Woldwijk Voorzitter bezwarencommissie Winkler Prins scholengemeenschap Veendam
De heer drs. K. de Groot RC Lid raad van toezicht, voorzitter auditcommissie, vanaf 11-05-2017		
Kennis financiën and control.	Concerncontroller Dienst Uitvoering onderwijs	Lid raad van toezicht Roelof van Echten College Lid toelatingscommissie Executive Master of Finance and Control (RuG).
Mevrouw mr. J Hendriksen Lid raad van toezicht, lid commissie onderwijskwaliteit, vanaf 21-09-2017		
Bedrijfsjuridische kennis.	Senior bedrijfsjurist UMCG	Voorzitter raad van toezicht GoedGeregeld Gastdocent Strategisch Juridisch Management (Hanzehogeschool)
Vacature		

Namens de Raad van Toezicht, J. Anninga, voorzitter



## Hoofdstuk 1: Algemene informatie

### Juridische structuur

Noordkwartier is een stichting. In dit geval de Stichting voor Christelijk Primair Onderwijs in de gemeenten Appingedam, Delfzijl en Loppersum. Het bestuursnummer is 41558.

### Kernactiviteit

Onze kerntaak en wettelijke opdracht luidt: de kwalificatie, socialisatie en identificatie van leerlingen.

### Werkgebied

Het werkgebied van de Stichting omvat de gemeenten Appingedam, Delfzijl en Loppersum.

### Missie

De missie van Noordkwartier kenmerkt zich door "drie V's": *Veelkleurig, Verantwoordelijk en Verbonden*.

#### **Veelkleurig**

Onze scholen geven invulling aan hun christelijke identiteit naast een eigen 'kleur' aan hun onderwijs. We stimuleren diversiteit in onderwijs en talentontwikkeling. Profileren van de scholen, binnen de bestuurlijke kaders, heeft een hoge prioriteit.

#### **Verantwoordelijk**

Als christelijke scholen, leggen we, vanuit onze overtuiging, verantwoording af voor de keuzes die we maken. Kinderen hebben recht op kwalitatief hoogstaand onderwijs, gegeven door professionals, gericht op de toekomst met aandacht voor zorg en welzijn. Zowel ouders als overheden verschaffen we inzicht in de opbrengsten door kwaliteitsmeting.

#### **Verbonden**

Onze scholen staan midden in de maatschappij en hebben daarin een functie. We streven ernaar onderwijsvoorzieningen te realiseren op dorps- of wijkniveau, in dialoog met alle betrokkenen, zoals kinderen/ouders, andere (onderwijs)instellingen en (lokale) overheden. Scholen werken samen waar dit voordelen oplevert.

### Organisatie

Noordkwartier heeft zich verbonden aan de code Goed Bestuur.

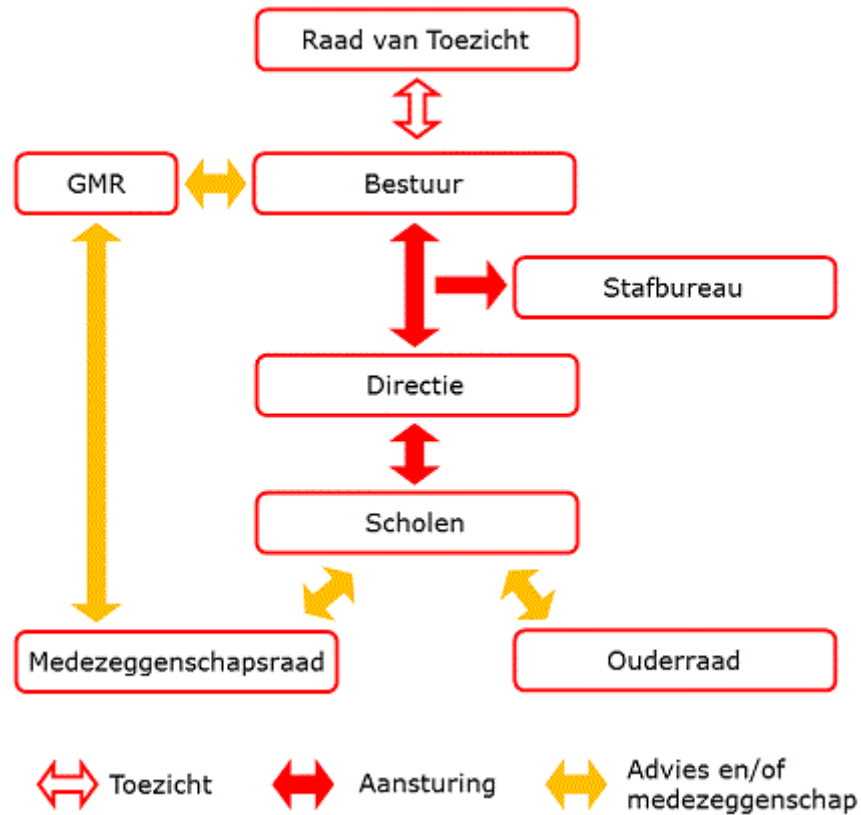
De code Goed Bestuur vormt een set van principiële uitspraken over goed, adequaat en transparant besturen. De principes zeggen iets over de waarden die aan het gedrag en de cultuur ten grondslag liggen en de kenmerken van de houding van waaruit betrokkenen handelen, zoals wederzijds respect, transparantie, dialoog, gezamenlijkheid en verantwoording.

De code Goed Bestuur is geen doel op zich maar een middel. De beoogde meerwaarde van de code is:

het stimuleren van de kwaliteit van het functioneren van de scholen en het bestuur;  
het behouden en versterken van het vertrouwen van de belanghebbenden en  
het beschermen en versterken van de reputatie van de scholen en het bestuur.



## Organogram van Noordkwartier



## Samenstelling Raad van Toezicht en Directeur Bestuurder

De Raad van Toezicht bestaat uit de leden:

<i>Naam</i>	<i>Plaats</i>	<i>Functie</i>	<i>Jaar van aftreden</i>
Mevr.J.Anninga	Loppersum	Voorzitter	2021
Dhr.P.B.Boon	Ten Boer	Lid	2021
Dhr.K. de Groot	Gieten	Lid	2021
Mevr.J.W.Hendriksen	Groningen	Lid	2021
Vacature			

De leden van de RvT functioneren binnen hun eerste termijn van benoeming.

Het Bestuur bestaat uit:

<i>Naam</i>	<i>Plaats</i>	<i>Functie</i>
Mevr. W. Drenth	Roden	Directeur-bestuurder



## Samenstelling stafbureau

Noordkwartier heeft gekozen voor een beperkte omvang van het stafbureau.

Op het stafbureau zijn de volgende medewerkers werkzaam:

Mvr. R. Noordhoff; managementassistente

Dhr H. Visser: personeelsadviseur

Mevr. M. Pieters: beleidsadviseur onderwijs en kwaliteit

Mevr. M. Dijkstra: directeur flexpool en interne coach.

## Directieteam

De directeuren komen tweewekelijks samen. In verschillende werkgroepen worden o.l.v. de staf-adviseurs actieplannen opgesteld en uitgevoerd. Bij elke bijeenkomst wordt de voortgang met elkaar besproken, middels de scrum-methodiek. Indien nodig worden onderwerpen uitgebreider met elkaar besproken in een (directie)teamsessie. De informatiedeling vindt plaats via Onedrive en is geheel papierloos.

## Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)

De GMR overlegt iedere maand met de directeur-bestuurder van Noordkwartier. De GMR voorziet haar gevraagd en ongevraagd van advies en/of instemming, zoals dat wettelijk is vastgelegd. Het doel is steeds om enerzijds een effectieve bijdrage te leveren aan de werk- en leeromgeving van Noordkwartier en anderzijds de ontwikkelingen van Noordkwartier met elkaar kritisch te volgen.

Voor het Jaarverslag van de GMR wordt verwezen naar de bijlage. De GMR heeft haar eigen notulist/secretaresse, deze heeft een dienstverband bij Noordkwartier, maar is geen lid van de GMR.

De GMR bestaat uit de leden (peildatum 31-12-2017)

Naam	Functie	Jaar van aftreden
Dhr.G.Feiken	Voorzitter	2018
Dhr.H.Miedema	Lid Ouder geleding	2019
Mevr.M.Dijkman	Lid Personele geleding	2019
Mevr.M.Robbe-Plat	Lid Ouder geleding	2020
Dhr. A.Varkevisser	Lid personele geleding	2020
Mevr. M. Groothengel	Lid personele geleding	2021

Hiernaast heeft elke afzonderlijke basisschool een Medezeggenschapsraad, bestaande uit vertegenwoordigers van het personeel en ouders. (50/50)

## Scholen

De volgende scholen behoren tot de Stichting, peildatum 1 augustus 2017.

Naam	Plaats	Directeur
De Borgstee	Spijk	Dhr. H. Mulder
De Citer	Appingedam	Dhr. A. Broekhuizen
De Klaver	Stedum	Dhr. M. Pik
Farmsumerborg	Farmsum	Dhr. H. Ebbers
Roemte	Loppersum	Dhr. P. Roelfsema
De Triangel	Appingedam	Mw. R. Joustra-Deen





De Vore	Delfzijl	Dhr. H. Ebbers
Wicher Zitsema	Middelstum	Dhr. P. Roelfsema
De Windroos	Delfzijl	Dhr. K. van Gerven
De Zaaier	Delfzijl	Dhr. K. van Gerven

## Klachtenrecht

In alle schoolgidsen wordt verwezen naar de Klachtenregeling. Noordkwartier staat voor een open en eerlijke communicatie met ouders en andere betrokkenen.

Op elke school is een interne contactpersoon aanwezig. De contactpersoon is een persoon die binnen de school aanwezig is om mensen met vragen over hoe om te gaan met klachten of bezwaren de juiste weg te wijzen.

Mw. N. Wiersema uit 't Zandt is onze vertrouwenspersoon. In 2017 is door Mw. Wiersema geen klacht ontvangen van ouders. In 2017 is geen formele klacht ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie.

Ouders, leerlingen en medewerkers in het bijzonder onderwijs kunnen op één website terecht voor alle informatie over geschillen: [www.gcbo.nl](http://www.gcbo.nl), de website van de Geschillencommissies Bijzonder Onderwijs.

Voor het Klachtenrecht zijn wij aangesloten bij de Landelijke Klachtencommissie.



## Hoofdstuk 2: Leerlingenbeleid en kengetallen

### Toelatingsbeleid leerlingen

De scholen van de stichting zijn toegankelijk voor alle kinderen van ouders die de grondslag van de stichting onderschrijven en/ of respecteren.

### Leerlingenaantallen

Het leerlingenaantal van Noordkwartier is op de teldatum 1 oktober 2017 met 131 leerlingen afgenomen ten opzichte van 2016. Daarin is ook de fusie van De Meerpaal met een school van Marenland/openbaar onderwijs in meegenomen.

We houden de komende jaren in zowel de korte – als de lange termijnprognose rekening met een verdere daling van het leerlingenaantal. De prognoses voor de inwoneraantallen in onze regio zijn ronduit negatief, voor de gemeente Loppersum wordt een afname verwacht van jaarlijks gemiddeld 1 % en voor de gemeente Delfzijl zelfs met gemiddeld 2% tot het jaar 2025.

### Leerlingenaantallen per school 1-10-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
De Meerpaal (gefuseerd per 1-8-2017)	75	80	81	87	0
De Windroos	111	124	138	146	150
De Zaaier	132	129	128	128	107
De Vore	133	123	107	119	99
Farmsumerborg	97	115	117	116	114
De Borgstee	114	123	163	170	159
De Blinke (gefuseerd per 1-8-'16)	80	65	63	0	0
De Citer	152	161	159	155	164
De Triangel	174	179	195	204	205
Crangeborg (gefuseerd per 1-8-'16; nu De Klaver))	50	47	47	0	0
De Klaver				94	90
Roemte	187	177	180	164	167
Wicher Zitsema	104	108	104	96	93
<b>TOTAAL</b>	<b>1481</b>	<b>1478</b>	<b>1482</b>	<b>1479</b>	<b>1348</b>

Noordkwartier kent veel kleine scholen. Zes van de tien scholen hebben minder dan 145 leerlingen (drempel kleine scholen toeslag) en drie minder dan 100 leerlingen.

	Gemiddelde schoolgrootte	Aantal scholen	Totaal leerlingen
Totaal gemeente Appingedam	180	2	369



Totaal gemeente Delfzijl	126	5	629
Totaal gemeente Loppersum	117	3	350
<b>Totaal Noordkwartier</b>	<b>141</b>	<b>10</b>	<b>1348</b>

## Hoofdstuk 3: Personele kengetallen en personeelsbeleid

### Overzicht

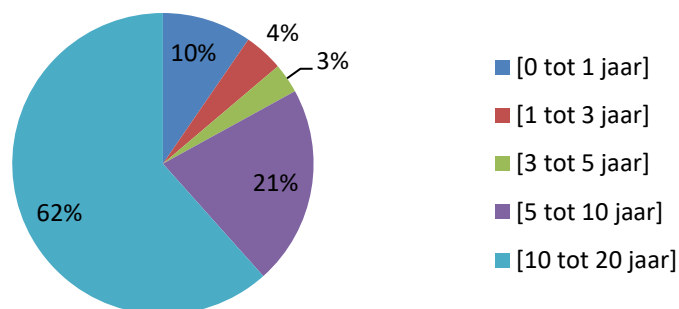
Bij Noordkwartier waren in het verslagjaar gemiddeld 146 personeelsleden in vaste dienst. De totale formatieomvang was gemiddeld 102,1 fte.

	Aantal	Percentage
Directie	10,5	10,3%
OOP	9,8	9,6%
OP	81,8	80,1%
Totaal	<b>102,1</b>	100%

### Aanstellingen

83 % van het personeel is 5 jaar of langer in dienst.

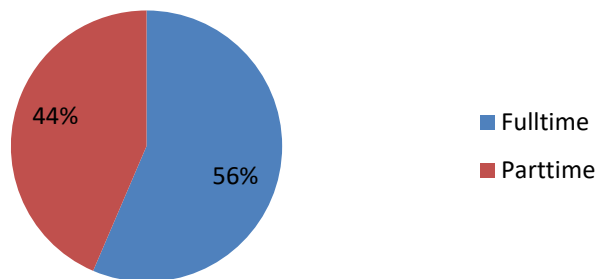
### Duur dienstverband in FTE



44 % van het personeel werkt minder dan 1 fte.

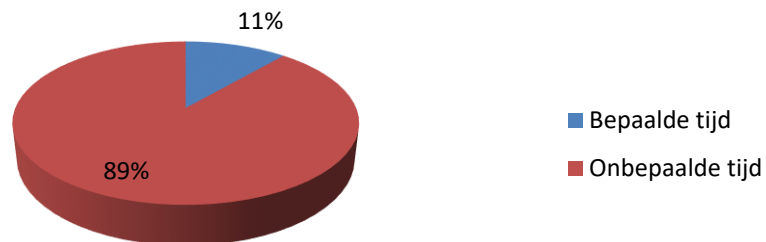


## Werktijdfactor in FTE



89 % van de formatie bestaat uit aanstellingen voor onbepaalde tijd.

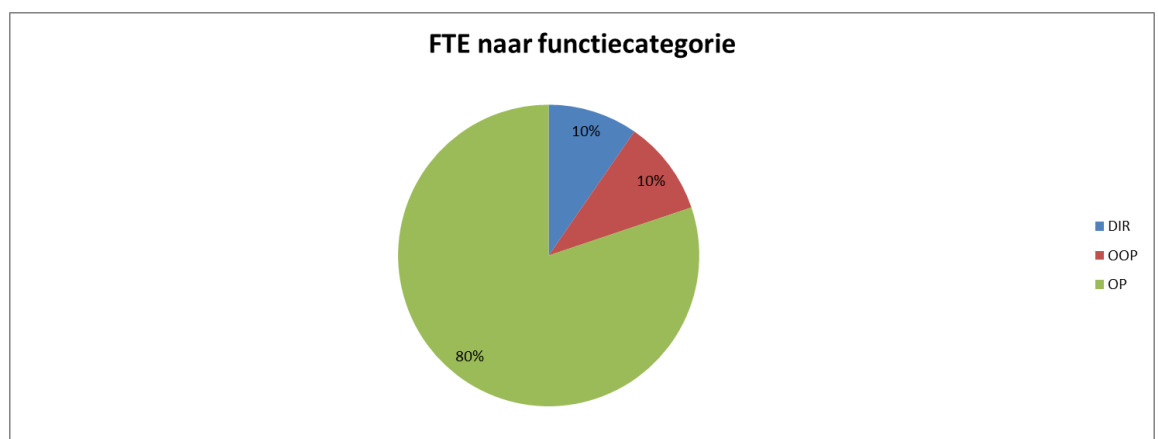
## Soort dienstverband



## Verdeling over functiegroepen

10% van het personeel is OOP (benchmark 14 %).

10 % van het personeel is aangesteld in een managementfunctie (benchmark 10%)



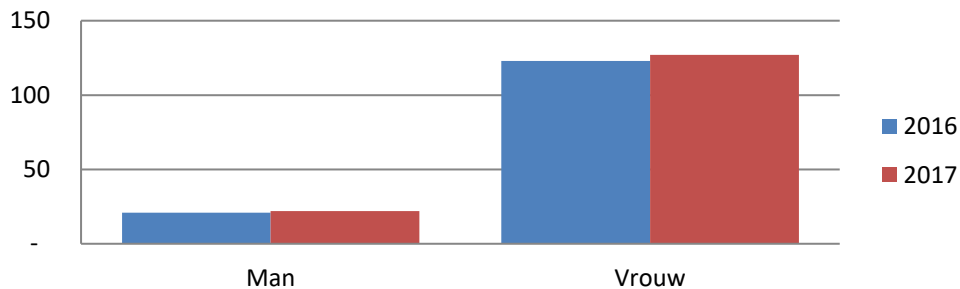


## Verdeling Mannen / vrouwen

Per 31 december 2017 was de verdeling naar geslacht als volgt:

Man	Vrouw
14,8 %	85,2 %

## Verhouding man/vrouw



Op directieniveau was de situatie in december 2017 als volgt:

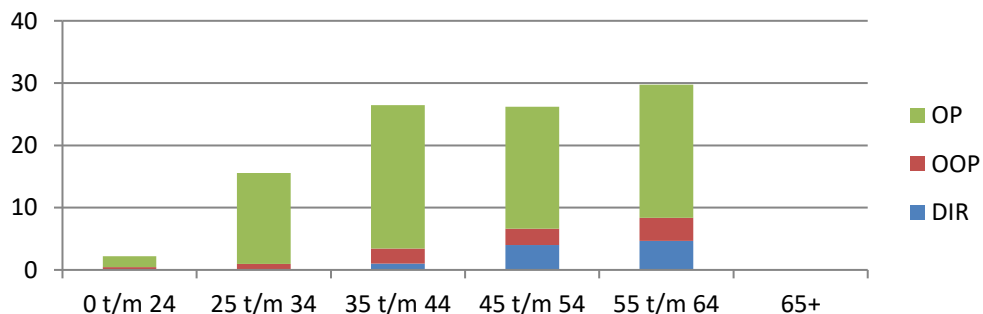
- aantal scholen met een vrouwelijke directeur: 1
- aantal scholen met een mannelijke directeur: 9
- de school met een adjunct-directeur heeft een vrouw in deze functie

## Leeftijdsopbouw

Wanneer we ons personeelsbestand onderverdelen in leeftijdscategorieën, zien we het onderstaande grafiek. Het grootste deel van het personeel valt in de categorie 52- 62 jaar (29,75 %).

De gemiddelde leeftijd van het personeel is 45,3 jaar. Door de inrichting van een flexpool en daarmee de benoeming van jonge leerkrachten en de mogelijke doorstroming naar reguliere banen, zal de leeftijdscategorie 22 t/m 31 jaar de komende jaren in percentage toenemen.

## FTE naar leeftijdscategorie





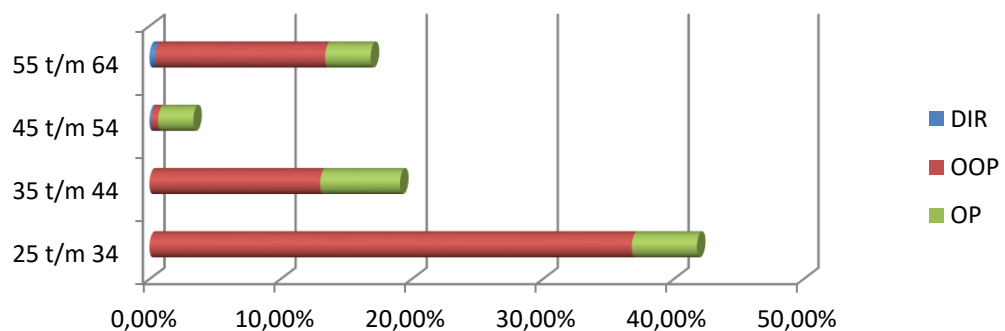
## Ziekteverzuim

Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van Noordkwartier over 2017 was gemiddeld 4,3 %.

Het landelijk percentage voor 2017 is op dit moment nog niet bekend, voor 2016 was dit 6,2 %.

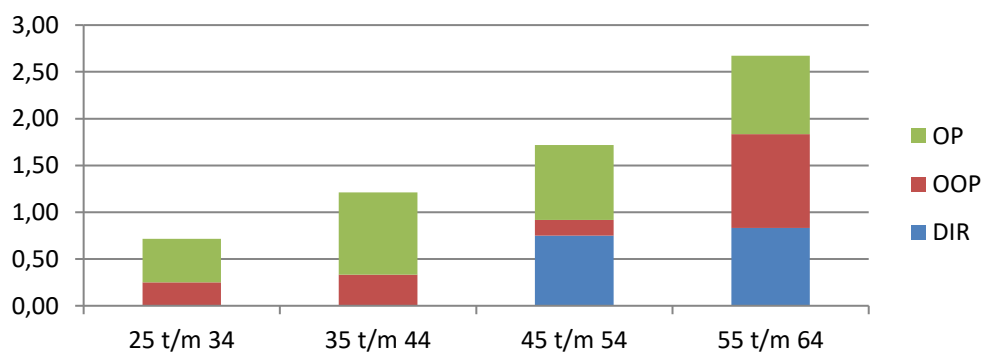
Wanneer er specifiek wordt gekeken naar de leeftijdscategorieën, dan valt op dat een relatief groot deel van het verzuimpercentage wordt veroorzaakt door het verzuim van personeelsleden in leeftijdscategorieën 35 t/m 44 en vooral 25 t/m 34 jaar.

## Ziekteverzuimpercentage



De ziekmeldingsfrequentie is het gemiddeld aantal nieuwe ziektegevallen per werknemer in een bepaalde periode, omgerekend naar jaarbasis. In 2017 is deze voor OP, OOP en DIR samen 0,7 (over 2016 was deze landelijk 1,0 voor het basisonderwijs).

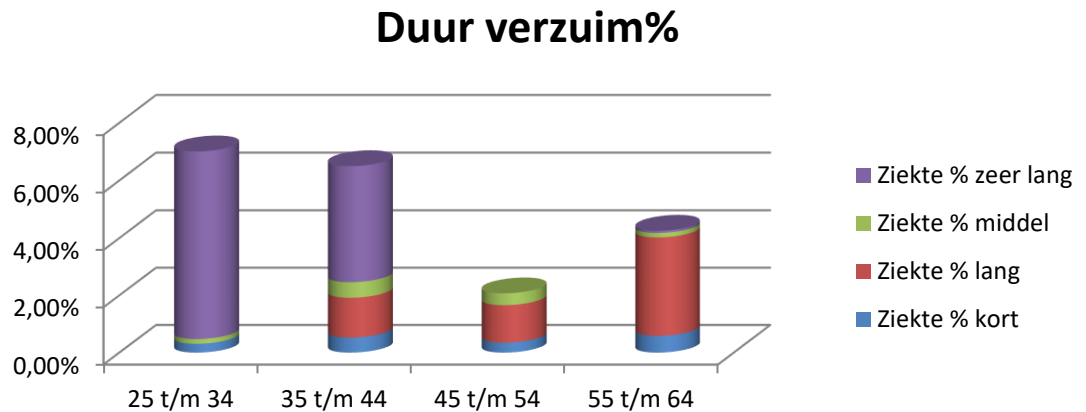
## Ziekmeldingsfrequentie



We zien dat ook in 2017 het verzuimpercentage en de melding frequentie gestaag dalen, maar dat de duur van het verzuim langer wordt. Opmerkelijk is dat voor het eerst sinds



jaren het verzuimpercentage en de verzuimduur (zie hieronder) het hoogst is bij leeftijdscategorie 25 t/m 34 jaar.



## Scholing en training

In 2017 zijn onder andere de volgende cursussen en workshops gevolgd:

Hoogbegaafdheid (Novilo)

LeerKRACHT

Opleiding bewegingsonderwijs (Hanzehogeschool)

Agressietraining (ABC RENN4)

## Personeelsbeleid

Een zeer belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid in 2017 was het binden en het boeien van personeel. Omdat het lerarentekort voor het eerst ook merkbaar is in Noord Groningen zijn initiatieven opgestart om als Noordkwartier aantrekkelijker te worden als werkgever. Zo is er beleid vastgesteld voor de coaching en begeleiding van startende leerkrachten. Er is een informatiemiddag georganiseerd voor nieuwe medewerkers en in september is er begonnen met de organisatie van verjaardagsbijeenkomsten voor de medewerkers. Om de maand worden de jarige medewerkers van de afgelopen twee maanden uitgenodigd om elkaar en het stafbureau/bestuurder te ontmoeten en in een informele sfeer van gedachten te wisselen over hun werk.

## Regionaal Transfercentrum

Noordkwartier neemt, samen met 16 andere besturen deel aan het Regionaal Transfercentrum Groningen. De samenwerking, die is vastgelegd in een coöperatie, heeft als doel om voldoende en goed gekwalificeerd personeel te krijgen en te behouden. De belangrijkste taak van het RTC is op dit moment het regelen van de vervanging van leerkrachten.

Samenwerking in de voorziening van invallers is nodig door de Wet Werk en Zekerheid die er voor zorgt dat invalwerk anders moet worden georganiseerd.

De doelstelling van het RTC wordt gaandeweg verbreed. De besturen binnen het RTC willen door de instelling van een flexpool met jonge talentvolle leerkrachten, uitvoering geven aan de wens om jonge werknemers door coaching en begeleiding door te laten stromen naar reguliere betrekkingen. Daarnaast is in korte tijd het onderwijslandschap behoorlijk



ingrijpend veranderd door de tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt. Het RTC is zich daarom aan het oriënteren op een gezamenlijke aanpak van het lerarentekort.

De flexpool van Noordkwartier bestond in 2017 uit 6 medewerkers met in totaal 4 fte.

### **Mobiliteitsbeleid**

In 2017 hebben in totaal drie medewerkers gebruik gemaakt van interne mobiliteit. Twee medewerkers hebben gebruik gemaakt van externe mobiliteit.

### **Persoonlijke ontwikkeling personeel**

COO7/MOOI is per 1 oktober 2015 ingevoerd als systeem voor het borgen van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Het systeem bevordert dat de medewerker zelf (mede) sturing geeft aan de eigen ontwikkeling en de registratie hiervan. In 2017 is de ontwikkeling hiervan verder doorgezet binnen de scholen en werken inmiddels ook alle samenwerkingsscholen met MOOI.

### **Meerjarenformatiebeleid**

Door de eerder genoemde maatregelen om het lerarentekort het hoofd te bieden, is de hantering van beleid om geen extra personele verplichtingen aan te gaan en daardoor boventaligheid tegen te gaan, overbodig geworden. Het Flankerend beleid is in 2017 daarom ook aangepast aan de veranderende omstandigheden en de gebruikmaking van payroll-aanstellingen is gestopt per 1 januari 2017.

Nog steeds zien we een gestaag dalend leerlingenaantal, maar door natuurlijk verloop en hantering van een flexibele schil van 4% van de totale personeelsomvang in de flexpool, kan daar adequaat op geanticipeerd worden.

### **Beheersing uitkeringen na ontslag**

Niet alleen in het kader van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ), wordt de vinger aan de pols gehouden bij het aangaan van tijdelijke dienstverbanden op andere gronden dan vervanging. Na een tijdelijk dienstverband van 26 weken of langer in de laatste 36 weken voor de werkloosheidsdatum, ontstaat recht op een ww-uitkering. Het Participatiefonds toetst achteraf na het ontstaan van een ww-uitkering of de laatste onderwijswerkgever aan een aantal eisen heeft voldaan. Zo niet, dan komen de kosten van de ww-uitkering voor rekening van de werkgever. Noordkwartier voert een pro-actief beleid om ontslaguitkeringen nav ontslaggronden anders dan vervanging, te voorkomen.

### **Verantwoording Prestatiebox**

Scholen sturen op hun kwaliteit

- Verschillende trainingen op het gebied van Onderwijs.
- Het programma leerKRACHT

Versterken van (onderwijskundig) leiderschap van directeuren

- Coaching en opleiding (startende) schoolleiders
- Intervisiebijeenkomsten directeuren
- Het programma leerKRACHT

Verbeteren pedagogische en didactische vaardigheden van leerkrachten

- Bij en nascholing reken- en taal coördinatoren
- Begeleiding leerkrachten





- netwerkbijeenkomsten IB
- Scholing: doelmatig inzetten van ICT
- Novilo: onderwijs aan cognitief talentvolle leerlingen (hoogbegaafd)

#### Leren van en met elkaar

- Leerkrachten krijgen de gelegenheid (tijd) om bij elkaar in de klas te kijken.
- Ontwikkelingstraject van Stichting leerKRACHT, inzet van interne coaches.
- Pizza-sessies; netwerkbijeenkomsten van leerkrachten en directeuren met scholen van ander besturen.



## Hoofdstuk 4: Onderwijs en Kwaliteit

### Elke dag samen een beetje beter

Onder begeleiding van de Stichting leerKRACHT wordt op een aantal scholen teamgericht werken versterkt. Stichting leerKRACHT poogt met haar methode het eigenaarschap van het onderwijs terug te geven aan de leraar. In de leerKRACHT aanpak staat een manier van werken centraal die gebaseerd is op samenwerking: bij elkaar in de klas kijken, elkaar constructieve feedback geven, samen lessen voorbereiden en gestructureerd nadenken over resultaten en verbetermogelijkheden door middel van frequente, gestructureerde teambijeenkomsten (bordsessies). De aanpak wordt versterkt door forumbijeenkomsten met leerKRACHT scholen uit de regio en fora voor schoolleiders en schoolbestuurders. Op deze wijze komt het inhoudelijke gesprek tussen leraren onderling, met leerlingen, met en tussen schoolleiders en bestuurders op gang. Alle scholen zijn nu bezig met leerKRACHT; de Klaver is gestart in 2017.

Ook op directieniveau wordt er nu vergaderd op de wijze die leerKRACHT binnen Noordkwartier geïntroduceerd heeft. Alle scholen zijn nu bezig met leerKRACHT; in september is de laatste school, zijnde de Klaver in Stedum, gestart met het trainingsprogramma LeerKRACHT. Ook op directieniveau wordt blijvend vergaderd op de wijze die LeerKRACHT binnen Noordkwartier geïntroduceerd heeft.

### Deelname aan Provinciaal auditteam

Om een goed integraal beeld van de kwaliteit van het onderwijs op een individuele school te krijgen is een audit een goed instrument. Een audit bestaat uit documentanalyse, groepsbezoeken aan de hand van een kijkwijzer en gesprekken met intern begeleiders en directie. Op basis van alle gegevens wordt een rapport gemaakt met daarin de stand van zaken, geconstateerde tekortkomingen en aanbevelingen. De inspectienormen maken deel uit van het kader van de audit. Echter ook andere belangrijke zaken als personeelsbeleid, schoolleiding, schoolklimaat en cultuur zijn onderdeel van de uit te voeren audit. Door het uitvoeren van audits willen wij als Noordkwartier de scholen waar risico's liggen ondersteuning bieden om te komen tot verbetering. Wij willen van en met elkaar leren. Onafhankelijkheid en scherpte van een auditteam, bestaande uit verschillende mensen van verschillende schoolbesturen, zijn van groot belang voor een goede audit. Juist door dit samen op te pakken en samen verantwoordelijk te zijn voor de uitvoering denken we de school te kunnen ondersteunen. De insteek is niet alleen audits uit te voeren op risicoscholen. Maar ook op scholen die het basisniveau hebben en zich willen verbeteren. Dit door een goede analyse van de huidige situatie te hebben en van hieruit verder te bouwen. Het eerste doel is dan het onderwijs op de school op een hoger plan te brengen en te werken naar goed onderwijs met nauwelijks op- en aanmerkingen. Waarbij excellent onderwijs het einddoel kan zijn. Andries Broekhuizen neemt namens Noordkwartier deel aan dit auditteam.

### Sociale veiligheid

Binnen Noordkwartier wordt op nagenoeg alle scholen gebruik gemaakt van de KiVa methode. De KiVa anti-pestmethode is effectief voor het terugdringen van pesten. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het slachtofferschap van pesten op KiVa-scholen significant meer afneemt dan op de controlescholen. Met name de indirecte vormen van verbaal en relationeel slachtofferschap worden minder. De resultaten zijn zowel na één als na twee jaar zichtbaar.



Door KiVa hebben leerkrachten meer aandacht voor pesten, is hun houding tegenover pesten negatiever en zijn ze vaardiger in het aanpakken van pesten. Leerlingen vinden het door KiVa belangrijk om goed te zijn in vriendschappen en staan ook negatiever tegenover pesten. De resultaten op de Noordkwartier scholen zijn op dit moment dan ook zeer positief. De inspectie hanteert als uitgangspunt toetsen die Cotan-gecertificeerd zijn. KiVa voldoet nog niet aan dit criterium. Daarnaast gebruiken de scholen van Noordkwartier ook het volgsysteem "Zien." De Noordkwartier scholen die gebruik maken van KiVa participeren een aantal keren per jaar in een regionaal team waar men praat over de ontwikkelingen en de resultaten.

Het sociaal veiligheidsplan is ge-update en voldoet aan de eisen van de Inspectie. Noordkwartier houdt hierin een vinger aan de pols.

## **Introductie Schoolmonitor**

Voor de borging van de actieplannen, de planning en de beleidsdocumenten is het digitale instrument Schoolmonitor geïmplementeerd.

## **Innovatiebudget**

In 2016 heeft Noordkwartier het innovatiebudget geïntroduceerd. De doelstelling van dit budget is het innovatief vermogen binnen Noordkwartier te stimuleren. Het budget is toegekend aan Farmsumerborg voor het project 'de bewegende school'. In 2017 zijn er, ondanks herhaaldelijk onder de aandacht brengen van het budget, geen aanvragen ingediend. Onderzocht wordt nu hoe het ten uitvoer brengen van innovatieve ideeën aantrekkelijker kan worden gemaakt.

## **Zorg en begeleiding en Passend Onderwijs**

### **Regionaal Expertise Team**

Noordkwartier en de stichting Openbaar onderwijs Marenland hebben samen een RET (regionaal expertise team) die die scholen ondersteunt bij het verzorgen van passend onderwijs. Dit RET was voorheen, voordat de wet Passend onderwijs in werking trad, het OZC (onderwijszorgcentrum). In het huidige RET zitten ambulante begeleiders die een aanstelling hebben bij Marenland, Noordkwartier of RENN4/SBO De Delta. Het RET bestaat uit een gedragsdeskundige, een schoolmaatschappelijk werkster, een specialist spraak/taal, 4 specialisten passend onderwijs en een coördinator. In 2017 zijn er specialisten meer- en hoogbegaafdheid aan dit team toegevoegd. Met dit team bedienen we alle scholen van Marenland en Noordkwartier. Noordkwartier heeft zelf nog een orthopedagoog in dienst. Scholen kunnen een beroep doen op het RET voor inzet personeel voor het uitvoeren van arrangementen, inzet specialisten passend onderwijs, schoolmaatschappelijk werk of orthopedagoog. De specialisten passend onderwijs zijn specialisten met kennis van autisme, (zeer) moeilijk lerende kinderen, spraak-taal, motoriek, leren en gedrag. Zij worden niet alleen ingezet voor begeleiding bij arrangementen maar kunnen ook gevraagd worden voor het doen van observaties, meedenken over een kind, aansluiten bij gesprekken, leerkrachtbegeleiding etc. Ook kunnen zij gevraagd worden voor het geven van teambijeenkomsten of scholing op een specifiek gebied.

De missie van het RET bestaat uit:

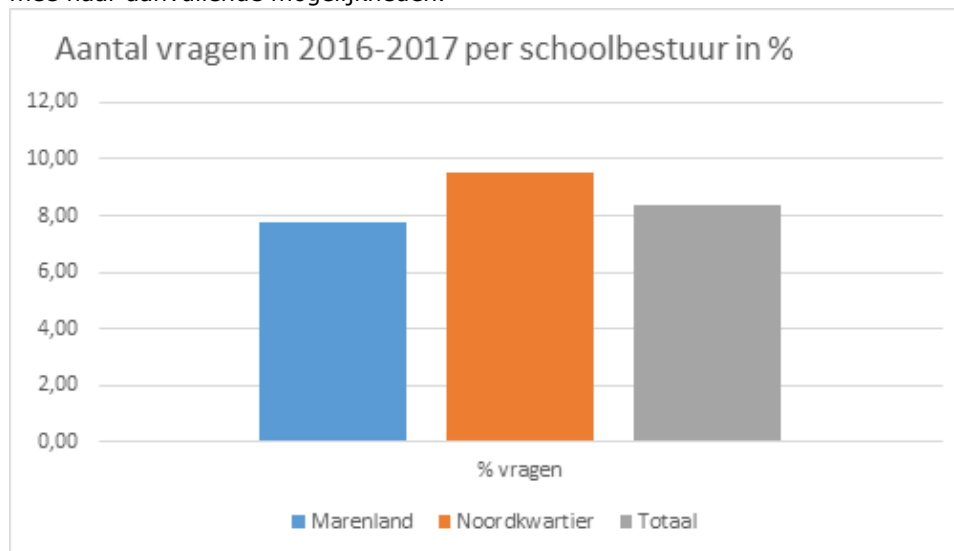
- Versterken van pedagogische vaardigheden
- Stimuleren van veilig/sociaal school
- Versterken van sociale competentie en morele ontwikkeling van kinderen



- Ontwikkelen en implementeren van pedagogisch beleid

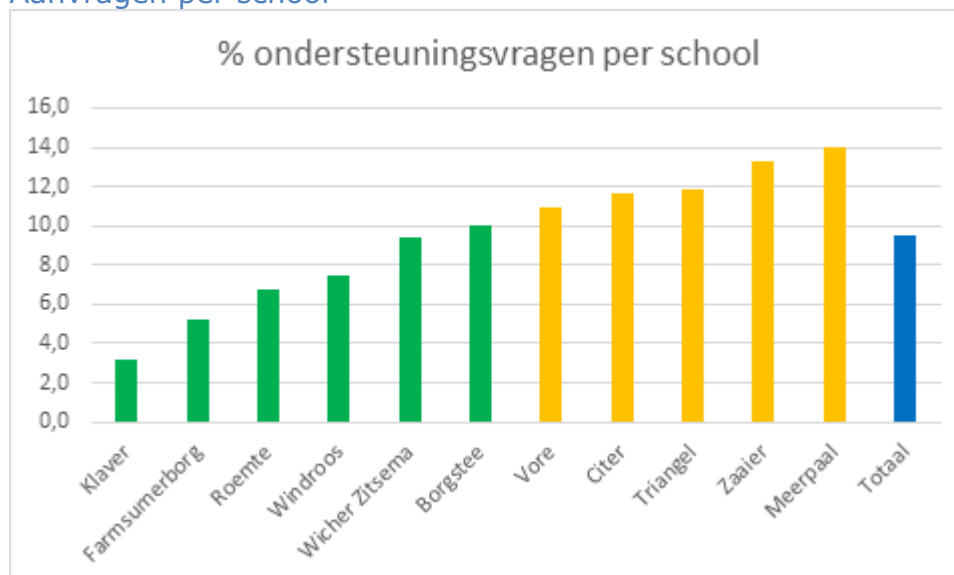
### Overzicht aanvragen 2016-2017

Wanneer de basisschool alle mogelijkheden binnen de basisondersteuning heeft benut er vragen zijn over de ontwikkeling van kinderen. De intern begeleiders leggen de vragen voor aan het Regionaal Expertise Team (RET) en een medewerker van het RET kijkt met de school mee naar aanvullende mogelijkheden.



In het schooljaar 2016-2017 ontving het RET in totaal 351 (8,4% van het totale leerlingaantal) aanvragen voor ondersteuning in 2015-2016 waren dat in totaal 319 (7,9 %) aanvragen voor ondersteuning of onderzoek voor individuele leerlingen, groepsondersteuning of leerkrachtondersteuning. Zouden we het aantal vragen afzetten tegen het totaal aantal leerlingen per schoolbestuur dan is het percentage vragen vanuit Noordkwartier 9,5% en van Marenland 7,8%.

### Aanvragen per school



Binnen Noordkwartier zijn er 6 scholen die een ondersteuningsvraag hebben lager dan 10% en 5 scholen die meer ondersteuningsvragen hebben. De vragen van de scholen zijn erg



divers van psychologisch onderzoek tot hulp bij leerlingen met een taal ontwikkelingsstoornis en alles wat daar tussen ligt.

Ten opzichte van vorig jaar scoort Wicher Zitsema lager in de hoeveelheid aanvragen. Vorig jaar was daar sprake van veel groepsarrangementen PO-VO; dit had te maken met de populatie in dat jaar.

### *Audits*

In 2017 zijn we gestart met het afnemen van zelfevaluaties en audits op het gebied van de basisondersteuning. Alle directeuren en IB'ers vullen formulieren in waarbij zij aangeven in welke mate dat de basisondersteuning op hun school geborgd is. Vervolgens is het auditteam (bestaande uit de orthopedagoog en een ambulante begeleider) nagegaan in hoeverre zij van mening is dat zelfevaluatie klopt. Dit traject loopt nog door in 2018; na afronding worden de uitkomsten gepresenteerd aan directie, IB en staf.

Ontwikkelpunten die uit de audits naar voren komen worden op de school, al dan niet met hulp vanuit het RET en staf, opgepakt.



Hieronder een overzicht van de zelfevaluatie:

	CBS De Borgstee	CBS De Citer	BS Farmsumerborg	BS De Klaver	BS Meerpaal	CBS Roemte	CBS De Triangel	CBS De Vore	CBS Wicher Zijsema	CBS De Windroos	CBS De Zaaier	Gemiddeld percentage
01.	100	100	100	83	67	100	100	100	100	100	100	96
02.	100	88	00	100	100	100	00	100	100	100	100	81
03.	100	100	100	71	71	71	86	100	71	100	100	88
04.	100	100	100	100	100	60	100	100	100	100	100	96
05.	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	100	95
06.	86	100	100	100	100	86	71	86	100	100	100	84
07.	100	60	100	100	100	60	80	100	100	60	60	76
08.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
09.	33	100	33	33	67	33	100	100	100	67	67	67
10.	100	88	88	88	100	63	100	100	88	63	63	86
11.	100	100	100	88	71	100	86	100	86	100	100	84
12.	75	100	75	75	75	75	75	100	75	75	75	80
13.	100	100	100	100	00	100	00	100	83	83	83	77
%	95	95	84	88	81	81	73	99	92	89	89	88

Legenda: Kwaliteit basisondersteuning (13 kernkwaliteiten)

01. Veilige omgeving
02. Aangepast curriculum en OPP
03. Effectieve ondersteuningsstructuur
04. Continu werken aan handelingsbekwaamheid en competenties
05. Effectief multidisciplinair overleg
06. Betrokkenheid ouders en leerlingen
07. Continu zicht op ontwikkeling
08. Opbrengst- en handelingsgericht werken
09. Beleid op terrein leerlingondersteuning
10. Samenwerking met externe partners
11. Jaarlijkse evaluatie effectiviteit ondersteuning
12. Zorgvuldige overdracht leerlingen
13. De school heeft ondersteuningsprofiel vastgesteld

Uit de overzichten blijkt dat nog niet alle scholen voldoende scores op de afgesproken kernkwaliteiten van de basisondersteuning. De onderdelen 12 (zorgvuldige overdracht leerlingen) en 7 (continu zicht op ontwikkeling) zullen worden opgenomen in de jaarplanning van de intern begeleiders.

We verwachten dat de scores op onderdeel 9 (beleid leerlingenzorg) nader gespecificeerd gaan worden tijdens de audits. De acties die hieruit voortkomen worden opgepakt door IB, RET of staf.



## Verantwoording middelen passend onderwijs

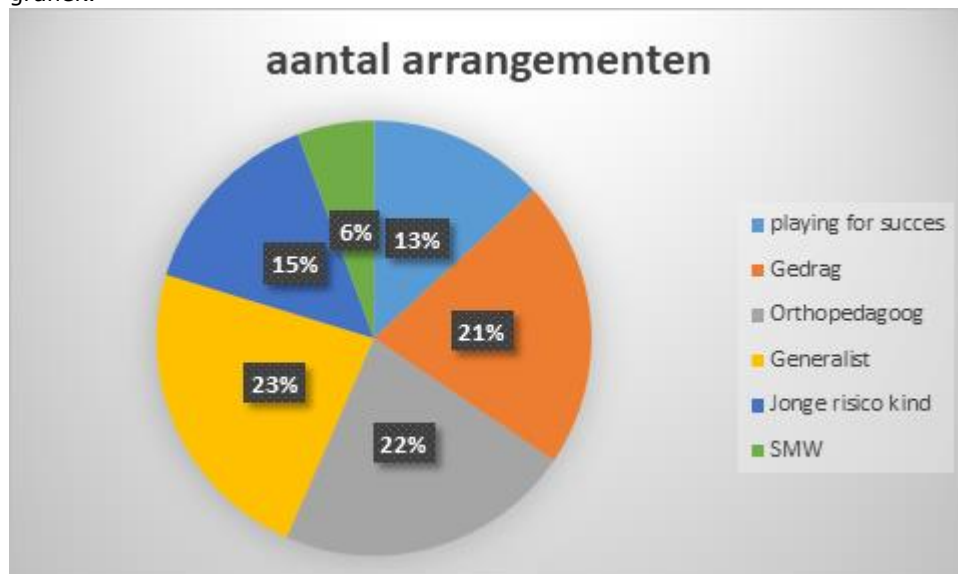
De middelen Passend Onderwijs zijn ingezet voor de begeleiding van leerlingen die extra onderwijsondersteuning nodig hebben. In de vorm van arrangementen.

Daarvoor worden IB-ers ingezet en daarnaast is een team van ambulante begeleiders vanuit het RET (Regionaal Expertise Team) beschikbaar.

Voor de coördinatie van de zorg en het IB-netwerk is een zorg coördinator aangesteld en voor onderzoek is een orthopedagoog/GZ-psycholoog beschikbaar.

Voor hoogbegaafde kinderen met bijkomende problematiek, die in het regulier basisonderwijs vast zijn gelopen of dreigen vast te lopen is op één van de scholen een aparte afdeling gesitueerd. Omdat hier met kleinere groepen wordt gewerkt, zijn daarvoor ook extra middelen ingezet.

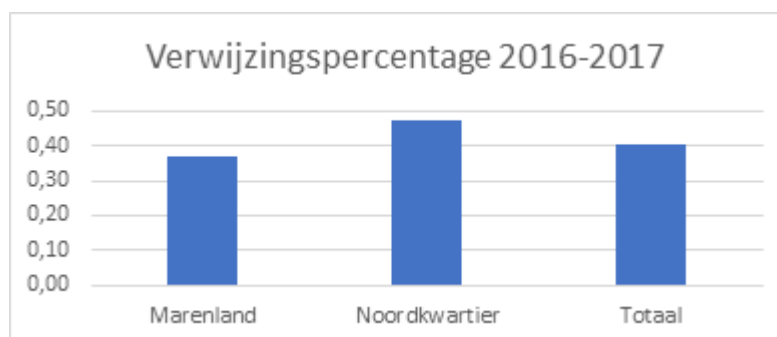
Onderstaande grafiek is een weergave van de uitgevoerde arrangementen in schooljaar 2016-2017 door medewerkers van het RET. Deze arrangementen vallen onder de extra ondersteuning. Dit betekent dat leerlingen/leerkrachten maximaal 12 tot 16 uur intensief begeleid worden. Mocht deze ondersteuning niet toereikend zijn dan wordt er een arrangement voor langere tijd toegekend. Deze arrangementen zijn niet opgenomen in deze grafiek.



## Thuiszitters

Noordkwartier heeft in 2017 geen thuiszitters gehad.

## Doorverwijzingen





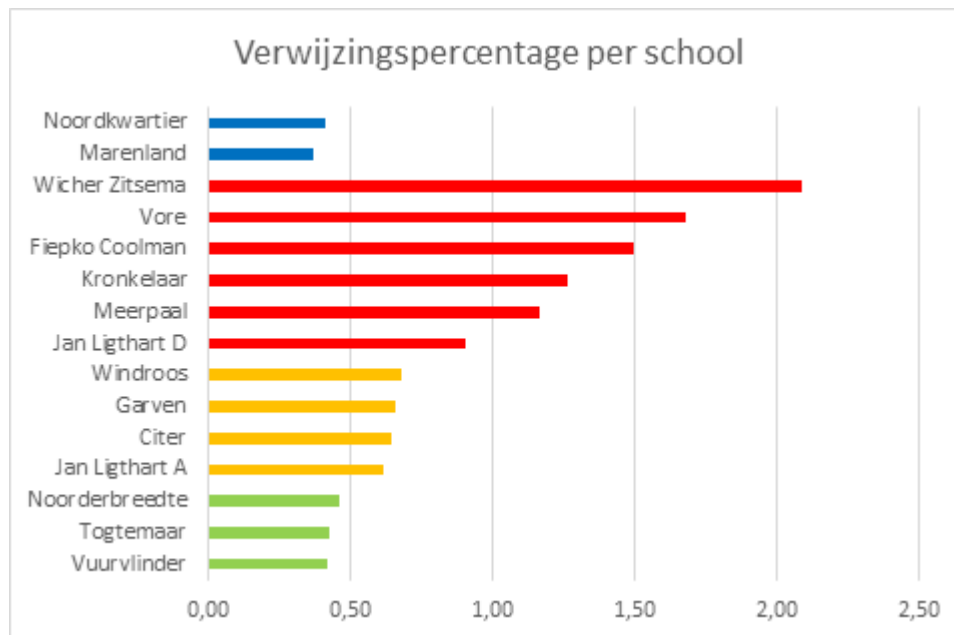
De volgende tabel geeft het percentage verwijzingen naar het SBO door.

Het verwijzingspercentage van beide schoolbesturen is 0,4. In het vorige schooljaar was dat 0,28.

Het samenwerkingsverband registreert de verwijzingen per kalender jaar, dit geeft het volgende overzicht.

Noordkwartier	2015	2016	2017
SBO	37	12	10
SO	5	4	3

We zien dat er in 2016 veel minder leerlingen zijn verplaatst naar het SBO dan in 2015. Reden hiervoor kan zijn dat de scholen meer het idee hebben gehad dat ze alle leerlingen een passende plek moeten bieden en er geen leerlingen meer naar het SBO mogen worden verwezen. Bij navraag bij de scholen over de verwijzing komt naar voren dat het vaak gaat om leerlingen die zijn ingestroomd vanuit een andere school maar waarbij het ook op deze school niet lukt. In 2017 blijven we dalende lijn zien. In het schooljaar 2017-2018 gaan we de leerlingenstroom die overstappen naar een andere school in kaart brengen en kijken of deze groep een risicogroep vormt voor verwijzing en/of arrangementbudget.



Scholen die niet in dit staatje staan, hebben geen leerlingen doorverwezen.

### *Aanschaf en implementatie Sprint*

Binnen onze scholen is er al veelvuldig gesproken over dyslexie en hoe nu verder. Voor leerlingen met dyslexie streven we naar een passend aanbod. Een aantal van onze leerlingen is nadat ze uitbehandeld zijn aangewezen op compenserende maatregelen. Dit houdt in dat je de tekst mag laten voorlezen, je kan meer tijd krijgen voor toetsen etc. Voor het voorlezen van teksten maken we nu gebruik van verschillende hulpmiddelen.





In het schooljaar 2016-2017 is de compenserende software aangeschaft. Voor het schooljaar 2017-2018 zullen 150 leerlingen van de schoolbesturen OPOS, RENN4, Marenland en Noordkwartier met software werken. Daarnaast zullen minimaal 60 medewerkers geschoold worden in hoe je Sprint kunt inzetten. Alle scholen hebben eind 2017-2018 een bijgesteld beleidsplan dyslexie.



## Resultaten/eindopbrengsten 2017

### Kwaliteit van de opbrengsten en de risico's van de scholen

In bijgevoegde grafiek zijn de eindopbrengsten van de afgelopen 3 jaren te zien. Bij de verschillende scholen staat niet weergegeven of er leerlingen zijn die bij een eventuele herberekening uit de eindresultaten mogen worden gehaald.



Dit jaar hebben drie van onze scholen onvoldoende gescoord. Het betreft de Triangel, de Farmsumerborg en de Vore. Op schoolniveau is een analyse gemaakt en zijn programma's gestart voor verbetering.

Bij de Triangel kwam dit niet als een verrassing. Het betrof een klas met bijna alleen maar leerlingen met meervoudige problematieken, zowel primair als secundair. Er is hard gewerkt om het beste uit de leerlingen te halen; meer zat er niet in. Er is extra inzet getoond op alle gebieden; specifiek op het lezen en de woordenschat. De intensieve leesstimulering die dit jaar gestart is op de hele school, levert in alle klassen groei op.

Bij Farmsumerborg vielen de resultaten tegen. Het is nog onduidelijk waarom dit zo is. 3 leerlingen hadden eigenlijk een eigen leerlijn moeten hebben (een van de doelen voor een bepaald leerjaar afwijkend plan, waarbij zij doelen hebben die op hun eigen niveau liggen; te denken valt aan het behalen van het niveau van rekenen van eind groep 4, terwijl de leerling in groep 6 zit), maar dit is niet gebeurd. Dit wil niet zeggen dat zij niet op een ander niveau dan dat van hun klasgenoten aan het werk waren; zij zijn echter niet geregistreerd in BRON



als zijnde leerlingen met een eigen leerling en mogen daarom niet uitgesloten worden van de resultaten op de eindtoets. Dit is een duidelijk aandachtspunt voor volgend jaar.

Bij de Vore is er veel onrust geweest op school (hangt ook samen met de populatie); ook in groep 8 was het erg onrustig. Er is heel hard gewerkt aan het weghalen van de onrust op school door duidelijk te zijn; dit heeft zeker geholpen. De aandacht die daar naartoe is gegaan, kon helaas niet meer in andere zaken geïnvesteerd worden. De combinatie van verschillende factoren: het niveau van de leerlingen in de groep – van wie er een eigen leerlijn had moeten hebben, de onrust op school en in de klas en het tekortschieten in leerkrachthandelen van een van de leerkrachten (deze is inmiddels niet meer werkzaam als leerkracht) liggen ten grondslag aan de resultaten.

Bij de Farmsumerborg en de Vore zijn de leerlingen die een eigen leerlijn hadden moeten hebben tijdig gesignaleerd; zij hebben zijn aangepaste leerstof gekregen. Bijvoorbeeld vanaf groep 6 met groep 5 mee tijdens de rekenles.

Dit is verwoord in vele handelingsplannen, maar niet specifiek in een eigen leerlijn.

Op beide scholen waren er het afgelopen schooljaar nieuwe IB-ers. Zij hebben het overgenomen van de voorgaande IB-ers die het ook niet op de juiste wijze hadden gedocumenteerd. In de voorspellingen voor de eindtoets in groep 7, die deze scholen elk jaar maken, kwam naar voren dat ze verwachtten dat beide groepen 8 op de FB en de Vore voldoende zouden scoren op de eindtoets. Verwachtingen op basis van de cito-toetsen van afgelopen jaren. Ook de cito-toetsen in januari lieten een gunstig beeld zien. De uitslag van de eindtoets scores was dan ook teleurstellend.



## Hoofdstuk 5: Financiën

### Gevoerd financieel beleid

Het bestuur bepaalt de kaders van de stichting, door middel van de vaststelling van het meerjarig strategische en financieel beleid.

De totale begroting van de stichting wordt gevormd door de diverse schoolbegrotingen en de bovenschoolse begroting. De schooldirectie is verantwoordelijk voor zijn/haar "eigen" schoolbegroting.

De directeur-bestuurder legt drie keer per jaar verantwoording af aan de Raad van Toezicht over de financiële stand van zaken. Er is met de directeuren regelmatig overleg geweest over hun "budgetverantwoordelijkheid".

De begroting 2017 is uitvoerig besproken met de schooldirecteuren en zijn de scholen betrokken bij het tot stand komen van de begroting door de directeuren zelf de schoolbegroting te laten opstellen. Dit zorgt voor de bewustwording van het financiële proces binnen de stichting.

### Analyse financieel resultaat

	Begroting 2017	Realisatie 2017	Realisatie 2016
03 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	8.750.304	8.889.809	9.003.363
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	114.800	267.260	117.558
3.5 Overige baten	571.398	667.692	564.874
Totaal 03 Baten	9.436.502	9.824.762	9.685.795
04 Lasten			
4.1 Personeelslasten	7.636.786	7.518.268	7.463.422
4.2 Afschrijvingen	275.613	269.727	298.368
4.3 Huisvestingslasten	565.603	351.855	588.308
4.4 Overige lasten	1.168.048	1.010.625	951.778
Totaal 04 Lasten	9.646.050	9.150.475	9.301.876
05 Financiële baten en lasten			
5.0 Financiële baten en lasten	6.000	46.558	4.791
Totaal 05 Financiële baten en lasten	6.000	46.558	4.791
<b>Resultaat</b>	<b>-203.548</b>	<b>720.844</b>	<b>388.710</b>

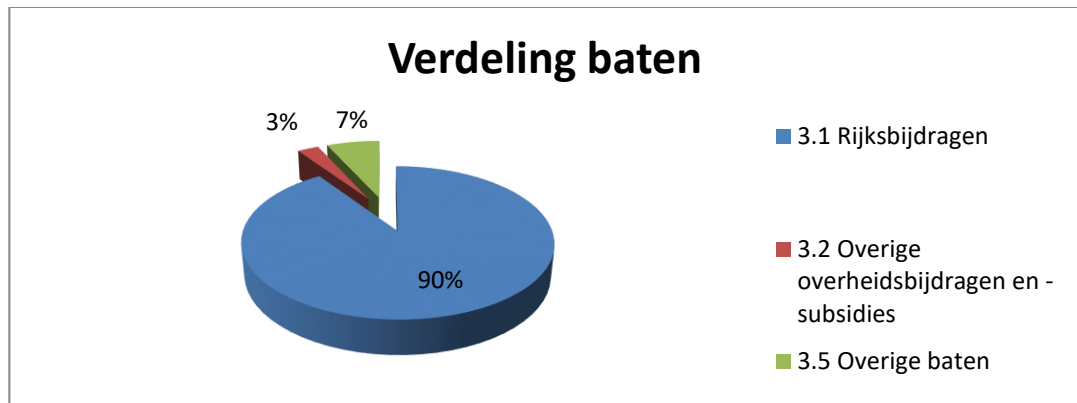
Het positieve resultaat van 2017 ten opzichte van de begroting wordt in belangrijke mate veroorzaakt door de normaanpassingen van het ministerie, de gerealiseerde groeitelling, de vrijval van de onderhoudsvoorziening en doordat een aantal kosten zijn begroot, die niet of nauwelijks zijn gerealiseerd. Het gaat hierbij om de kosten van het Kindcentrum, kosten in verband met de aardbevingsproblematiek en strategische kosten. Ook indien deze kosten waren gerealiseerd, zou het resultaat positief zijn geweest, namelijk € 290.159.



Daarnaast zijn ook een aantal baten gerealiseerd die niet waren begroot, zoals o.a. de bonus van het vervangingsfonds.

## Baten 2017

De realisatie van de totale baten is 4,1% hoger dan de begroting 2017 en is 1,4 % hoger dan in kalenderjaar 2016. De stichting is nagenoeg volledig afhankelijk van de overheid (Ministerie en Gemeente). De opbrengsten bestaan grotendeels uit de Rijksbijdragen van het OCW (90%).



Het positieve verschil met de begroting wordt vooral veroorzaakt door de hogere Rijksbijdragen en de hogere overheidsbijdragen en –subsidies. Daarnaast zijn ook de overige baten hoger uitgevallen door de niet begrote bonus van het vervangingsfonds de hogere private baten en de hogere detachingsvergoedingen.

Dat de Rijksbijdragen hoger zijn uitgevallen wordt vooral veroorzaakt door de normaanpassingen van het ministerie, de niet begrote groeitelling en een hogere rijksvergoeding studieverlof. De doorbetalingen vanuit het Samenwerkingsverband en de Rijksvergoeding voor asielzoekers/eerste opvang vreemdelingen zijn lager uitgevallen. Deze lagere realisatie wordt volledig gecompenseerd door de hogere normaanpassingen.

De normaanpassingen van het ministerie hebben betrekking op de verwerking resterende kabinetsbijdrage cf. de loonruimteovereenkomsten publieke sector 2015-2016, het functiemixbudget laatste 5 maanden van 2016 en kalenderjaar 2017, de eenmalige bijdrage in het kader van de herstelopslag over de maanden april tot en met december 2016, de compensatie pensioenpremie per jan 2017, de compensatie eenmalige uitkering van € 500 in april en de verhoging prestatieboxgelden met ca. € 38,00 per leerling. Daarnaast zijn nog niet opgenomen doorwerkingen van eerdere salaris- en loonkostenmaatregelen verwerkt. Tevens is gecorrigeerd voor de éénmalige bijdrage in het kader van de herstelopslag over de maanden april tot en met december 2016.

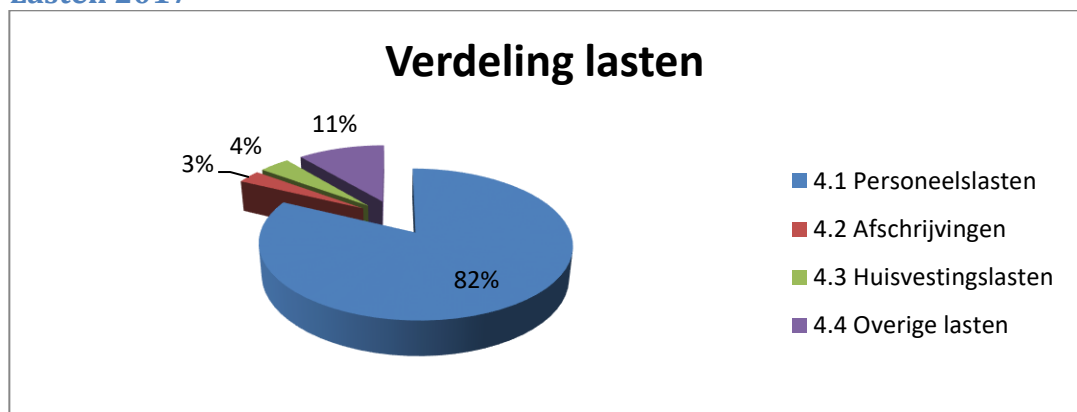
De gerealiseerde groeitelling was niet begroot en deze zijn toegekend in verband met de tussentijdse groei van het aantal leerlingen. De vergoedingen vanuit het Samenwerkingsverband vallen lager uit doordat het Samenwerkingsverband de begroting 2017 lager heeft vastgesteld. Hierdoor is er minder beschikbaar voor Passend Onderwijs. De Rijksvergoeding voor de opvang van asielzoekers valt lager uit, aangezien minder asielzoekerskinderen zijn opgevangen dan waar in de begroting rekening mee is gehouden.



De overheidsbijdragen en –subsidies vallen hoger uit door de verantwoording en afwikkeling van de subsidie NSA en Tussenklas over kalenderjaar 2015 en kalenderjaar 2016. Hier was in de begroting geen rekening mee gehouden. Daarnaast vallen deze bijdragen hoger uit doordat de cultuurgelden hoger uitvallen en door de niet begrote subsidie op 3d printers. Hier staan ook hogere lasten tegenover hebben uiteindelijk geen exploitatie effect.

De overige baten vallen hoger uit doordat meer personeel is gedetacheerd en daarnaast doordat de gerealiseerde bonus van het vervangingsfonds niet was begroot. Deze bonus heeft betrekking op de verhouding tussen de vergoedingen van het vervangingsfonds en de betaalde premie over kalenderjaar 2016.

### Lasten 2017



#### *Personele lasten*

De personele lasten zijn ongeveer 1,6% lager dan begroot en ongeveer 0,7% hoger dan de realisatie van kalenderjaar 2016.

De personele lasten bestaan vooral uit salariskosten (88%). Hierbij is het aandeel van de salariskosten van Onderwijzend Personeel (incl. uitkeringen) het grootst, te weten 72%. Het aandeel van de salariskosten directie bedraagt ongeveer 11,1% en het aandeel van Onderwijsondersteunend personeel bedraagt ongeveer 5%.

Bij de personele lasten wordt ook rekening gehouden met de voorziening jubilea. Vanaf 2008 dient een voorziening te worden opgenomen voor de kosten van jubilea van het personeel in geval van 25-jarig of 40-jarig dienstverband binnen het onderwijs. De voorziening is afhankelijk van de duur van het dienstverband binnen het onderwijs en een blijf kans van het personeel per leeftijdscategorie voor het 25- en het 40-jarig jubileum. Voor 2017 levert dit een mutatie op van € 585 (dotatie). Deze mutatie bestaat uit een onttrekking van € 8.116 en een dotatie van € 8.701.

Het verschil met de begroting wordt veroorzaakt door de lagere kosten van de inhuur van personeel, lagere kosten van flankerend beleid en outplacement en de lagere kosten van de overige personele lasten. De salariskosten inclusief de uitkeringen vallen hoger uit maar worden volledig gecompenseerd.

Dat de kosten van inhuur lager zijn uitgevallen, wordt veroorzaakt door aanpassing van beleid, waarbij geen personeel meer wordt ingehuurd via Randstad. Het effect hiervan is dat



meer personeel in dienst is genomen. De kosten van flankerend beleid en outplacement vallen lager uit, aangezien de kosten flankerend beleid 2017 ten laste is gegaan van het resultaat 2016, in opdracht van de accountant. Aangezien dit is niet zo was begroot vallen deze kosten in 2017 lager uit. De lagere kosten van de overige personele lasten hebben betrekking op de kosten van nascholing, BGZ Arbo, communicatie, dotatie personele voorziening en de personeelsdag. In een aantal van deze gevallen waren deze kosten te hoog begoot.

De salariskosten zijn ongeveer 3,8% hoger dan begroot en dit wordt veroorzaakt doordat meer personeel is ingezet. Er is meer personeel ingezet, doordat minder personeel is ingehuurd via Randstad in verband met de eerdergenoemde beleidswijziging. Daarnaast is de inzet hoger doordat meer personeel is gedetacheerd, er meer personeel is ingezet in verband met de tussentijdse groei van het aantal leerlingen en door de knelpunten op de scholen. Daarnaast zijn ook de kosten van vervanging hoger en dit wordt o.a. veroorzaakt doordat de poolers niet volledig worden ingezet op vervanging wegens ziekte. Deze hogere kosten zijn voor een groot deel gecompenseerd door de nog beschikbare uitkeringsgelden over kalenderjaar 2016

Het verschil met kalenderjaar 2016 wordt veroorzaakt door de hogere salariskosten en de lagere overige personele lasten in 2017. De salariskosten vallen in kalenderjaar 2017 hoger in verband met een hogere inzet van personeel en in verband met de stijging van de gemiddelde personeelslast. Dat in 2017 meer personeel is ingezet wordt o.a. veroorzaakt doordat vanaf 2017 nauwelijks personeel is ingehuurd via Randstad, conform de bijstelling van het beleid. De gemiddelde personeelslast is, in vergelijking met kalenderjaar 2016, ongeveer met 3,55% gestegen. Deze stijging wordt veroorzaakt door een hoger brutoloon (2,48%) in verband met de eenmalige uitkering in april van € 500 en daarnaast door de personele mutaties en schaal aanpassingen. Daarnaast heeft de stijging van de gemiddelde personeelslast betrekking op de hogere werkgeverslasten van 1,05%. De werkgeverslasten zijn in 2017 hoger doordat de pensioen gerelateerde premies en de sociale premies zijn gestegen. De lagere overige personele kosten in 2017 hebben vooral betrekking op de eerder genoemde lagere kosten van inhuur en outplacement/flankerend beleid.

### *Afschrijvingslasten*

De afschrijvingslasten zijn ongeveer 2,1% lager dan begroot en ongeveer 9,6% lager dan in 2016.

Het verschil met de begroting wordt veroorzaakt door de lagere afschrijvingen van de inventaris en apparatuur en leermiddelen en wordt vooral veroorzaakt doordat in 2016 minder is geïnvesteerd. De afschrijvingen op inventaris zijn daarentegen hoger doordat in kalenderjaar 2017 meer is geïnvesteerd dan aanvankelijk was begroot. Deze hogere afschrijvingskosten worden volledig gecompenseerd doordat de geplande investeringen in technisch onderhoud niet zijn gerealiseerd in verband met de (ver)nieuwbouw van de scholen.

Het verschil met kalenderjaar 2016 wordt veroorzaakt door de lagere afschrijvingen van inventaris en apparatuur en leermiddelen. Dat de afschrijvingen op inventaris en apparatuur in 2017 lager uitvallen wordt enerzijds veroorzaakt doordat de afboeking van de boekwaarde in 2016 en doordat niet alle afgeschreven investeringen uit het verleden worden vervangen als gevolg van de krimp en de gerealiseerde fusies.



### *Huisvestingslasten*

De Huisvestingslasten zijn ongeveer 37,8% lager dan begroot en zijn ongeveer 40,2% lager dan de realisatie van 2016.

Het verschil met de begroting wordt vooral veroorzaakt door vrijval vanuit de onderhoudsvoorziening en de lagere schoonmaakkosten. Bij de beoordeling van de onderhoudsvoorziening is, mede als gevolg van de nieuwbouwplanning, vastgesteld dat de voorziening te hoog, waardoor een deel is vrijgevallen ten gunste van de exploitatie. De schoonmaakkosten zijn lager uitgevallen, aangezien in de begroting ten onrechte rekening is gehouden met hogere schoonmaakkosten. Daarnaast vallen de kosten van onderhoud hoger uit doordat de extra kosten van het nieuwe bestuurskantoor niet waren begroot. Verder zijn verhuiskosten gerealiseerd die niet waren begroot.

Het verschil met kalenderjaar 2016 wordt vooral veroorzaakt door de lagere te betalen gebruikerskosten. Dat deze kosten in 2017 lager zijn uitgevallen wordt vooral veroorzaakt door de afdracht van de Materiele Instandhouding van de Blinke aan Marenland in 2016.

### *Overige Lasten*

De overige lasten zijn ongeveer 13,5% lager dan begroot en ongeveer 6% hoger dan de realisatie van 2016.

Het verschil met de begroting wordt veroorzaakt door de hogere kosten ten laste van de subsidies, de hogere private lasten en daarnaast vooral door de niet gerealiseerde kosten voor het Kindcentrum, kosten inzake aardbevingen en de kosten voor strategische beleid. De kosten ten laste van de subsidies hebben vooral betrekking op de kosten van de subsidie NSA en de Tussenklas. Inmiddels is kalenderjaar 2015 en 2016 afgerekend en is een deel van de beschikbare subsidie aan de gemeente terugbetaald. De hogere private lasten hebben betrekking op de besteding van de oudergelden via de ouderraad rekeningen. Hier staan ook hogere baten tegenover en deze hebben geen of nauwelijks exploitatie-effect. De kosten inzake het Kindcentrum, aardbevingen en strategisch beleid zijn niet gerealiseerd doordat een aantal van deze activiteiten zijn uitgesteld.

Het verschil met kalenderjaar 2015 wordt veroorzaakt doordat de eerdergenoemde kosten ten laste van de subsidie NSA en Tussenklas in 2017 hoger zijn uitgevallen. Verder wordt het verschil ook veroorzaakt door de hogere licentiekosten in 2017, als gevolg van de toename van het ICT-onderwijs.

## **Treasury- en financieringsbeleid**

De uitgangspunten van het voorschrift beleggen en belenen is vertaald in ons treasurystatuut, welke voldoet aan de Regelingen van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Hierin staan de regels voor het beleggen en belenen van publieke middelen. In dit statuut wordt het treasurybeleid uiteengezet en een beschrijving gegeven van bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van de treasuryfunctie. Het bevoegd gezag heeft een deel van het verenigingsvermogen belegd bij A.S.R. de Nederlandse vermogensbeheerders. De financiële vaste activa is volledig gefinancierd met privaat vermogen.

De waardeverandering van de financiële activa heeft betrekking op de waardeverandering van de beleggingen, welke zijn aangepast aan de actuele marktwaarde. Het saldo van de beleggingen bedroeg in het begin van 2017 € 1.636.063. In verband met de waardeinstijging





als gevolg van de stijging van de marktwaarde van de participaties, ad € 46.534, is het saldo van de beleggingen gestegen naar € 1.682.596.

In 2017 is een rendement gerealiseerd van ongeveer 1,8%. Dit rendement wordt gevormd door de ontvangen renten en op de waardeverandering van de financiële vast activa.

## Financiële ontwikkelingen en overige financiële informatie

### Algemene Ontwikkeling

De personele bekostiging vanuit het ministerie is gebaseerd op de teldatum per 1 oktober en geldt voor het daaropvolgende schooljaar. Verder geldt dat vergoeding voor de leerlingen in de onderbouw hoger ligt dan die voor de leerlingen in de bovenbouw.

Wat betreft de personele inzet hanteert de vereniging vanaf kalenderjaar 2011 de zogenaamde T-systematiek. Deze systematiek wijkt af van de bekostiging van het ministerie, welke gebaseerd is op de T-1 systematiek. Hierbij wordt de personele bekostiging (van het ministerie) gebaseerd op het aantal leerlingen op 1 oktober van het voorgaande kalenderjaar. De groeischolen kunnen hierdoor meer personeel inzetten, dan het ministerie bekostigd.

Er is binnen de stichting gekozen voor de T-systematiek om de inzet van personeel te baseren op basis van het aantal, dat daadwerkelijk in het betreffende kalenderjaar op school aanwezig zijn. Dit om de kwaliteit van het onderwijs op peil te kunnen houden, aangezien de personele inzet van leerkrachten hiermee is afgestemd op het aantal leerlingen op dat moment. Met ingang van kalenderjaar 2012 wordt conform een beleidsrijke begroting gewerkt, waarbij het aantal leerlingen per groep een belangrijke rol speelt.

Zoals eerder is aangegeven zal het aantal leerlingen de komende jaren verder dalen in verband met de krimp, maar ook als gevolg de geplande fusies. Dit heeft gevolgen voor de inkomsten van de stichting. Deze ontwikkeling past overigens binnen het regionale beeld, waarbij de verwachting is dat op lange termijn het aantal leerlingen fors zal dalen door minder geboorten en mede door de trek vanuit de provincie naar de stad. Ook hebben de aardbevingen in Groningen een negatief effect op de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Met de terugloop van het aantal leerlingen wordt sinds 2007 al rekening gehouden.

### Vermogenspositie

De financiële positie van de vereniging wordt weergegeven met de kentallen Liquiditeit, Solvabiliteit en Kapitalisatiefactor.

Kengetallen	2017	2016	2015	2014	2013	2012	Signaleringswaarden
Liquiditeit	2,25	2,28	1,86	1,67	2,52	2.48	< 0,75
Solvabiliteit	68,2%	67,8%	65,5%	70,1%	72,7%	78,1%	< 30%
Weerstandsvermogen inc privaat vermogen	43,9%	41%	36%	37%	40%	41%	< 5%
Weerstandsvermogen exc privaat vermogen	26,0%	25,8%	16%	20%	20%	15%	< 5%
Rentabiliteit	7,0%	4,0%	0,3%	-5,1%	4,0%	3,9%	1-jarig < -0,10 2-jarig < -,05 3 jarig < 0



De liquiditeit geeft aan in hoeverre de stichting in staat is om op tijd haar schulden te kunnen betalen. De solvabiliteit geeft aan in hoeverre de stichting in staat is om in geval van liquidatie aan haar verplichtingen te kunnen voldoen.

Het weerstandsvermogen geeft indicatie van de financiële reservepositie. Dit wordt gedefinieerd als het eigen vermogen gedeeld door de totale baten uit de bedrijfsvoering. Dit kengetal is in de plaats gekomen van de kapitalisatiefactor. Hierbij geldt een ondergrens van 5%.

De rentabiliteit heeft betrekking op het rendement en geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief resultaat.

Ten aanzien van de beoordeling van de financiële positie van de stichting is het volgende van belang:

De organisatie is liquide bij een ratio van 0,75 of meer en de onderneming is solvabel wanneer het percentage hoger dan of gelijk is aan 30%. Bij het weerstandsvermogen wordt een ondergrens gehanteerd van 5%.

De hoge liquiditeit en solvabiliteit zijn vooral te danken aan het beschikbaar privaat vermogen. De kengetallen worden enerzijds beïnvloed door het exploitatieresultaat en anderzijds door de gerealiseerde investeringen. Verder wordt opgemerkt, dat de solvabiliteit van Noordkwartier ten opzichte van kalenderjaar 2016 is verbeterd. Dit heeft te maken met de stijging van het Eigen Vermogen.

De financiële positie van de stichting is in vergelijking met het kalenderjaar 2016 verder verbeterd, als gevolg van het behaalde resultaat. De organisatie is net zoals voorgaande jaren in voldoende mate, ook dankzij het privaat vermogen, in staat om haar schulden te kunnen voldoen.

Gelet op bovenstaande kan gesteld worden dat de stichting, mede dankzij het private vermogen, er financieel gezien goed voor staat. Voor de komende 3 jaren is een negatief resultaat begroot en zal de financiële positie van de organisatie, ondanks deze resultaten, gezond blijven.

## **Bestemmingsreserves**

De stichting beschikt verder over diverse bestemmingsreserves. Het betreffen hier de bestemmingsreserve Personeel en Privaat.

Een bestemmingsreserve wordt omschreven als een reserve waaraan door het bestuur een bepaalde bestemming is gegeven. Bestemmingsreserves hebben een expliciet karakter omdat de instelling van dergelijke reserves bewust genomen is. Reserves worden gevormd door bestemming van voordelige jaarrekening saldi.

Een bestemmingsreserve heeft dus minimaal de volgende kenmerken:

Ingesteld bij een voorafgaand expliciet bestuurlijk besluit, een nauwkeurig omschreven bestemming (volgens voorgeschreven model), een afhankelijk bestaan, m.a.w. is de bestemming bereikt, dan houdt de reserve op te bestaan en vloeit het restant terug naar de



algemene reserve. Het vormen van, het toevoegen aan, of onttrekken van reserves behoort tot het autorisatierecht van het Bestuur. Bestemmingsreserves kunnen uitsluitend bij bestuurlijk besluit worden gevormd op begrotingsbasis of uit het resultaat van een begrotingsjaar als separaat voorstel.

Nadat het bestuur de jaarrekening heeft vastgesteld en de bestemming van het resultaat heeft bepaald, mogen er toevoegingen (dotaties) of onttrekkingen plaatsvinden op de bestemmingsreserves.

De bestemmingsreserves Personeel betreft een reserve voor nascholing, mobiliteit, ouderschaps- en zorgverlof en algemeen. Deze reserve zal ook gebruikt worden voor de gevolgen van de krimp. Vanaf 2018 wordt deze reserve ook gebruikt om de risico van een hoog verzuim (boven de 6%) op te kunnen vangen.

## Hoofdstuk 6: Materiële zaken en Huisvesting

### Algemeen

In 2015 is in het kader van de aardbevingsbestendigheid bij alle scholen een inspectie uitgevoerd door VIIA in opdracht van de NAM. Dit om de aardbevingsbestendigheid van de schoolgebouwen in kaart te brengen en aan te geven welke maatregelen nodig zijn om de schoolgebouwen voldoende aardbeving bestendig te maken. Uit de inspecties is gebleken dat geen van de scholen van Noordkwartier voldoet aan de gestelde eisen voor aardbeving bestendigheid (groene versie NPR; voorjaar 2015). De hoog risico elementen (HRBE=High Risk Building Elements, b.v. schoorstenen) zijn bij alle scholen inmiddels verwijderd of aangepast.

Vanaf januari 2015 is er vanuit de gemeenten Loppersum en Delfzijl voor alle 9 gemeenten in het aardbevingsgebied een procedure opgesteld voor besluitvorming ten aanzien van het versterken van de schoolgebouwen, alsmede het integreren van de krimppoging die ook nog speelt in Noord Groningen. Per gemeente is een transitietafel opgericht en aan deze transitietafels is per gemeente een programmaplan opgesteld waarin wordt omschreven welke scholen versterkt worden, en voor welke scholen nieuwbouw wordt gerealiseerd.

### Gerealiseerd onderhoud

Sinds juni 2013 worden de huisvestingszaken begeleid door het Onderwijsbureau Meppel. Het onderhoud van de schoolgebouwen wordt uitgevoerd conform de meerjarenonderhoudsplanning (MJOP). De uitgewerkte onderhoudsplanning staat sinds kort geheel in TOBIAS, het digitale informatie en administratie systeem. Basis voor de meerjarenonderhoudsplanning is de conditiemeting. Het Onderwijsbureau is in 2015 overgestapt op deze genormeerde (NEN) manier van inspecteren/schouwen van scholen. De directeur van de school is verantwoordelijk voor aansturing van het regulier klein onderhoud. En de uitvoering van het planmatig preventief (=schilder) onderhoud, technisch binnenonderhoud en buitenonderhoud wordt begeleid door het Onderwijsbureau Meppel. Het buitenonderhoud is m.i.v. 1 januari 2015 overgeheveld van gemeente naar schoolbesturen. In 2017 is er alleen noodzakelijk onderhoud uitgevoerd aangezien alle schoolgebouwen van Noordkwartier de komende jaren zullen worden vernieuwd of worden versterkt.



## Scholenplan aardbevingsgebied

### De projecten

#### *Loppersum*

De gemeenteraad van Loppersum heeft in juni 2015 een besluit genomen over het programmaplan en in november 2015 de benodigde financiering. De projectteams zijn ingericht en in 2016 gestart. Voor Noordkwartier zullen de volgende projecten worden gerealiseerd:

- Nieuwbouw Kindcentrum Loppersum (C.B.S. Roemte en een school van Marenland/openbaar onderwijs)
- Nieuwbouw Lindcentrum Middelstum (**C.B.S. Wicher Zitsema** en een school van Marenland/openbaar onderwijs) Daar de gereformeerde school het gebouw van de C.B.S. Wicher Zitsema gaat betrekken, is Wicher Zitsema ondergebracht in tijdelijke huisvesting.
- Nieuwbouw samenwerkingschool/Kindcentrum Stedum (**De Klaver**).

De architectenselecties voor de 3 bovengenoemde projecten zijn inmiddels afgerond en begin 2017 zal gestart worden met de ontwerpfase van de projecten.

#### *Appingedam*

De beide kindcentra in Appingedam, OPwierde (**CBS De Triangel** en een school van Marenland/openbaar onderwijs) en Olingertil (**CBS De Citer** en een school van Marenland/openbaar onderwijs) zullen bouwkundig worden versterkt onder regie van de NAM/CVW. Tijdens de versterkings- werkzaamheden zullen de scholen in tijdelijke huisvesting worden ondergebracht. Momenteel loopt er een onderzoek naar een geschikte locatie voor de tijdelijke huisvesting. In 2017 is het voorbereidingstraject van de versterkingsoperaties opgestart.

#### *Delfzijl:*

De gemeenteraad van Delfzijl heeft een besluit genomen over het programmaplan en de bijbehorende financiering. In grote lijnen ziet het programma er zo uit:

- Nieuwbouw Kindcentrum Spijk, (**C.B.S. De Borgstee** samen met een school van Marenland/openbaar onderwijs);
- Nieuwbouw Kindcentrum West (**C.B.S. De Windroos** en **C.B.S. De Zaaier** zijn gestart met de fusiegesprekken en het opstellen van een PvE. De fusieschool zal deel uit gaan maken van het Kindcentrum West, samen met school van Marenland/openbaar onderwijs en een school van Primenius/katholiek onderwijs. De geplande fusiedatum is 01-08-2019)
- Versterken gebouw van De Windroos, wordt onderdeel van Campus West
- Semipermanente huisvesting **samenwerkingschool/kindcentrum Farmsumerborg**
- Vervangende nieuwbouw Kindcentrum Tuikwerd (**C.B.S. De Vore** samen met een school van Marenland/openbaar onderwijs)



## Hoofdstuk 7: Continuïteitsparagraaf

### Algemeen

Noordkwartier heeft te maken met een aantal forse uitdagingen in haar omgeving. In willekeurige volgorde zijn de belangrijkste: de aardbevingsschade en de gevolgen daarvan voor de veiligheid van de scholen en eventuele nieuwbouw, de krimp en vergrijzing van de bevolking en de mogelijke verandering van de samenstelling van de bevolking, mede onder invloed van de aardbevingen.

In de voorgaande hoofdstukken is als rode draad aandacht besteed aan de ambities en de maatregelen van Noordkwartier die nodig zijn voor een gezonde en professionele bedrijfsvoering. Er deden zich geen zaken met politieke of maatschappelijke impact voor.

Deze punten verdienen ook in 2018 nog de volle aandacht.

Het Bestuur is van mening dat de organisatie in control is. Het 'in control' zijn betreft alle beleidsonderdelen: organisatie, personeel, onderwijs en financiën.

Ook in 2018 is er ruimte voor verdieping en verbreding. Deze verdieping en verbreding willen we ook terug zien in de ambities van de scholen. De directies benutten de professionele ruimte en creëren deze ruimte ook in de eigen school. De eigen kracht van de school kan worden benut binnen:

- Integraal Kindcentrum
- Eigentijds en digitaal
- Passend onderwijs en meer- en hoogbegaafden
- Pedagogisch klimaat
- Innovatief (In de Begroting 2018 is een budget opgenomen voor innovatieve ontwikkelingen.)

Ook willen we ons nadrukkelijk verbinden met de omgeving: ouders en andere belanghebbenden. Enkele ontwikkelingen op dit terrein zijn:

- Partnerschap met ouders
- Digitaal ouderportal
- Verbeteren website Noordkwartier

Tenslotte zullen we de inzet ten aanzien van leren en ontwikkelen intensiveren.

Ontwikkelingen op dit terrein hebben betrekking op:

- Verantwoording laag in de organisatie: LeerKRACHT
- Blijven leren: instrument MOOI
- Intensivering samenwerking met andere partners.

### Horizontale verantwoording en dialoog met belanghebbenden.

Met de medezeggenschapsraden van de scholen en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad worden actuele zaken die spelen in de omgeving besproken en worden door de directeur en de bestuurder verantwoording afgelegd.

Jaarlijks wordt in een 'lerarenarena' georganiseerd. Daarin wordt door leerkrachten van de verschillende scholen het beleid van de Stichting met het directieteam, de staf en de bestuurder besproken en wordt input geleverd voor het bestuursjaarplan.



Iedere maand worden medewerkers uitgenodigd op het bestuurskantoor om op een informele wijze in gesprek te gaan met elkaar en met de bestuurder en de staf. De uitnodigingen zijn gekoppeld aan de geboortemaand, op deze wijze wordt ieder medewerker gedurende het jaar een keer uitgenodigd.

Op de scholen zijn, naast de reguliere ouderavonden en individuele gesprekken met ouder en kind, koffieochtenden waarin ouders de gelegenheid hebben om met de directeur relevante onderwerpen te bespreken.

Op veel scholen wordt, als onderdeel van de methode van stichting leerKRACHT, feedbackgesprekken gevoerd met leerlingen, daarin geeft de leerling feedback op het leerproces en het handelen van de leerkracht.



## Financieel beleid

### Kengetallen

Kengetal	2017	2018	2019	2020	2021
Bestuur / Management	9,66	10,26	10,26	10,26	10,26
Personeel primair proces	80,31	85,55	82,89	79,64	76,97
Ondersteunend Personeel	10,23	14,31	13,94	11,64	8,44
Overige medewerkers	0,00	2,85	2,82	2,66	2,50
Leerlingaantallen 1-10	1348	1358	1344	1311	1254

- Opgemerkt wordt, dat in bovenstaand overzicht geen rekening is gehouden met het aantal fte voor vervanging, aangezien hier uitkeringen vanuit het vervangingsfonds tegenoverstaan.

Gelet op de verwachte afname van het aantal scholen op langere termijn zal er gestuurd blijven worden op invulling van management vacatures door meerscholen directeuren.

In regionaal verband wordt de komende jaren onverminderd met Marenland, Kids2b en gemeenten gewerkt aan de ontwikkeling van (integrale) kindcentra.

### Meerjarenbegroting 2018

BATEN	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Rijksbijdrage OC en W	8.889.809	8.413.145	8.341.291	8.220.274	8.088.365
Overige Overheidsbijdragen	267.260	9.064	7.064	4.064	4.064
Overige Baten	667.692	853.037	845.487	843.989	823.441
<b>Totale Baten</b>	<b>9.824.762</b>	<b>9.275.246</b>	<b>9.193.842</b>	<b>9.068.327</b>	<b>8.915.870</b>

LASTEN	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Personele Lasten	7.518.268	7.974.247	7.882.007	7.650.079	7.395.353
Afschrijvingslasten	269.727	238.271	383.333	184.622	183.787
Huisvestingslasten	351.855	440.816	230.713	386.563	386.613
Overige Lasten	1.010.625	914.463	898.629	878.365	856.541
<b>Totale lasten</b>	<b>9.150.475</b>	<b>9.567.797</b>	<b>9.394.682</b>	<b>9.099.629</b>	<b>8.822.294</b>

RESULTAAT	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Rente baten	46.558	6.000	6.000	6.000	6000
Buitengewone resultaat	-	-	-	-	-
<b>Netto Exploitatie resultaat</b>	<b>720.844</b>	<b>-286.551</b>	<b>-194.840</b>	<b>-25.302</b>	<b>99.576</b>



Op basis van de meerjarenbegroting volgt hier de geprognosticeerde balans voor de komende 4 jaar

<b>Activa</b>	<b>Realisatie 2017</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>
Vaste activa					
Immateriële Vaste Activa	-	-	-	-	-
Materiële Vaste Activa	1.170.757	1.530.833	1.489.550	1.465.278	1.382.941
Financiële Vaste Activa	1.682.596	1.682.596	1.682.596	1.682.596	1.682.596
<b>Totale vaste activa</b>	<b>2.853.353</b>	<b>3.213.429</b>	<b>3.172.146</b>	<b>3.147.874</b>	<b>3.065.537</b>
Vlottende Activa					
Voorraden	-	-	-	-	-
Vorderingen	754.303	691.854	684.821	677.935	663.896
Effecten	-	-	-	-	-
Liquide middelen	2.916.457	2.463.176	2.106.860	2.048.415	2.234.890
<b>Totaal Vlottende Activa</b>	<b>3.670.760</b>	<b>3.155.030</b>	<b>2.791.681</b>	<b>2.726.350</b>	<b>2.898.786</b>
<b>TOTALE ACTIVA</b>	<b>6.524.113</b>	<b>6.368.459</b>	<b>5.963.827</b>	<b>5.874.224</b>	<b>5.964.323</b>

<b>Passiva</b>	<b>Realisatie 2017</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>
Eigen vermogen					
Algemene reserve	2.062.357	1.775.808	1.580.968	1.555.666	1.655.242
Bestemmingsreserve Publiek	560.893	560.893	560.893	560.893	560.893
Bestemmingsreserve Privaat	1.826.822	1.826.822	1.826.822	1.826.822	1.826.822
Overige Reserves	-	-	-	-	-
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>4.333.536</b>	<b>4.163.523</b>	<b>3.968.683</b>	<b>3.943.381</b>	<b>4.042.957</b>
Voorzieningen	445.926	451.248	293.618	278.558	301.605
Langlopende schulden	-	-	-	-	-
Kortlopende schulden	1.628.114	1.753.688	1.701.526	1.652.285	1.619.761
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>6.524.113</b>	<b>6.368.459</b>	<b>5.963.827</b>	<b>5.874.224</b>	<b>5.964.323</b>

<b>Financiële kengetallen</b>	<b>Realisatie 2017</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2020</b>	<b>Begroting 2021</b>
Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	68,20%	65,38%	66,55%	67,13%	67,79%
Solvabiliteit 2 (incl. voorzieningen)	75,0%	72,46%	71,47%	71,47%	72,84%
Liquiditeit: Current Ratio	2,25	1,80	1,64	1,65	1,79
Liquiditeit: Cash Ratio	1,96	1,40	1,24	1,24	1,38
Rentabiliteit	7,00%	-3,09%	-2,12%	-0,28%	1,12%
Weerstandsvermogen Ministerie	43,91%	44,89%	43,17%	43,49%	45,35%
Weerstandsvermogen Ministerie exclusief privaat vermogen	26,7%	25,19%	23,30%	23,34%	24,86%





Weerstandsvermogen exclusief de Materiele Vaste Activa	26,0%	28,38%	26,97%	27,33%	29,83%
--	-------	--------	--------	--------	--------

Op basis van de meerjarenbegroting en balans volgt hier de geprognosticeerde kasstroom overzicht voor de komende 4 jaar

<b>Kasstroom</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>				
Resultaat voor financiële baten en lasten	-292.550	-200.840	-31.302	93.576
Aanpassingen voor:				
afschrijvingen	238.271	383.333	184.622	183.787
mutaties voorzieningen	5.322	-157.630	-15.060	23.047
overige mutaties EV	-	-	-	-
Veranderingen in vlottende middelen				
vorderingen	62.449	7.033	6.886	14.039
kortlopende schulden	125.572	-52.162	-49.241	-32.524
Ontvangen interest	6.000	6.000	6.000	6.000
Betaalde interest	-	-	-	-
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten	145.064	-14.266	101.905	287.925
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
(Des)investerings immateriële vaste activa	-	-	-	-
(Des)investerings materiële vaste activa	-598.347	-342.050	-160.350	-101.450
(Des)investerings financiële vaste activa	-	-	-	-
Totaal Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-598.347	-342.050	-160.350	-101.450
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Mutatie langlopende schulden	-	-	-	-
Totaal Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-	-	-
<b>Mutatie liquide middelen</b>				
Beginstand liquide middelen	2.916.458	2.463.176	2.106.860	2.048.415
Mutaties liquide middelen	-549.129	-356.316	-58.445	186.475
Eindstand liquide middelen	2.367.329	2.106.860	2.048.415	2.234.890

## Leerlingen

De leerlingen spelen een belangrijke rol in de stichting, aangezien hierop de bekostiging vanuit het ministerie wordt gebaseerd. Jaarlijks wordt de prognose van de leerlingaantallen in overleg met de schooldirecteuren vastgesteld en zo nodig bijgesteld. Het aantal leerlingen per 01-10-2017 (1.348 leerlingen) is ten opzichte van 01-10-2016 (1.477 leerlingen) gedaald met 129 leerlingen als gevolg van een fusie en als gevolg van de krimp in de regio. In de begroting van 2016 was rekening gehouden met een daling van 97 leerlingen. In de huidige prognose zal het leerlingaantal dalen naar ongeveer 1.254 leerlingen in 2021. Hierbij is dan ook rekening gehouden met de fusie tussen de Windroos en de Zaaier.

## Investerings

In de begroting is ook rekening met de geplande investeringen. Hierbij is rekening gehouden met de te verwachten krimp van het aantal leerlingen en met de nieuwe huisvesting in de toekomst van een aantal scholen, als gevolg van de aardbevingen. Het beleid richt zich op samenwerking van scholen, daarop zijn de investeringsplannen bijgesteld. Zoals uit de meerjarenbegroting blijkt, wordt in de komende jaren fors geïnvesteerd in inventaris voor de nieuwe scholen. Aangezien het om een fors bedrag gaat is het van groot belang om



inzicht te hebben in de liquiditeit op langere termijn. Uit het kasstroom overzicht blijkt dat Noordkwartier deze investeringen kan realiseren, zonder dat de liquiditeit van de organisatie in gevaar komt. Hierbij is het van belang, dat de begrote resultaten voor de komende jaren niet negatiever uit zullen vallen.

## Personeel

Noordkwartier heeft de laatste jaren haar zittend personeel weten te beschermen door te werken met een flexibele schil d.m.v. Payroll. Naast een flexibele schil hebben we met een aantal regelingen in het kader van flankerend beleid het natuurlijke verloop gestimuleerd. Dat is door het lerarentekort niet meer aan de orde en daarom is gebruikmaking van Payrollconstructies per 1 januari 2017 stopgezet en is het flankerend beleid niet meer geent om natuurlijk verloop te bevorderen. Onze flexibele schil is nu de flexpool, ter hoogte van 4% van ons personeelsbestand. Overigens wordt bij de gewenste inzet van personeel rekening gehouden met de ontwikkeling van het aantal leerlingen.

Verder is Noordkwartier per 1 januari 2018 Eigen Risicodrager geworden voor het verzuim. In de begroting is rekening gehouden met een verzuim van 6%. Verder wordt, indien het verzuimpercentage hoger is dan 6% een beroep gedaan op de in de loop van de afgelopen jaren gevormde bestemmingsreserve personeel.

## Materiele kosten

De materiële bekostiging is berekend op basis van de werkelijke leerlingaantallen per 1 oktober 2017 en de normbekostiging 2017. Op een aantal van deze kosten sturen we nadrukkelijk, omdat deze leerling afhankelijk zijn. Verder wordt opgemerkt, dat in de begroting rekening is gehouden met de vorming van de voorziening binnen-onderhoud en voor buiten-onderhoud. Hiermee worden op dit moment nog niet het risico gedekt van leegstand. Maar hier wordt in de toekomst op ingespeeld door bij de nieuwbouw hier rekening mee te houden en door middel van scholenfusies.

## Resultaat

De begrote opbrengsten zijn gebaseerd op de prognose van de ontwikkeling van het aantal leerlingen in de komende jaren. Verder zijn de loonkosten doorgerekend tot en met kalenderjaar 2021, waarbij ook rekening is gehouden met een aantal noodzakelijke taakstellingen (minder inzet van personeel). De afschrijvingskosten zijn meegenomen, op basis van de door de scholen en bovenschools management geplande investeringen. Hierbij is rekening gehouden met de geplande scholenfusies per 1 augustus 2019 van de Windroos en de Zaaier

## Hoofdstuk 8: Risicoparagraaf en en Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem

Goed bestuur zorgt voor een optimale inzet van mensen en middelen en maakt dat onderwijskwaliteit, opbrengsten, goed werkgeverschap en ouderparticipatie in het handelen centraal staan. Daarbij moet aandacht zijn voor risico's en risicobeheersing. Risicomanagement bestaat uit het op een gestructureerde wijze identificeren, analyseren en beheersen van risico's. Het gaat daarbij vooral om risico's die de realisering van strategische doelen kunnen belemmeren.



In 2018 zal gezocht worden naar een goed instrument voor een risico-analyse.

### **Interne risicobeheersing en controlesysteem**

Het interne risicobeheersingssysteem van het bestuur bestaat uit:

- De planning- en controleyclus: elk jaar wordt voor de komende vier jaar een financiële planning opgesteld. In deze plannen worden het strategische beleid en de financiering hiervan verder uitgewerkt. Het plan omvat ook de strategische doelstelling voor het komende jaar en het budget. Periodiek wordt gerapporteerd over de operationele en financiële performance (early warning system) middels Planning & Control sessies.
- Accountantsverklaring: hierin wordt de betrouwbaarheid van de financiële rapportage expliciet door het verantwoordelijke management bevestigd
- Duidelijke rollenscheiding is aangebracht binnen het bestuur door 'Code goed bestuur'.

### **Budgetbeheer en financiële buffers bij risicomanagement**

Budgetbeheer verwijst naar de capaciteit van een organisatie om tegenvallers op korte en middellange termijn op te vangen en de rol die financiële buffers bij dit alles kunnen en moeten spelen. Goede liquiditeitsbegrotingen en meerjarige exploitatie- en investeringsbegrotingen zijn van groot belang. Zij maken duidelijk welke invloed investeringen en exploitatieresultaten hebben op de liquiditeit van Noordkwartier. De aanwezigheid van financiële buffers mag er niet toe leiden dat de beheersing van risico's niet ter hand worden genomen.

Het aanleggen van buffers is alleen te rechtvaardigen voor risico's die niet op andere manieren beheersbaar zijn of onvoldoende voorzien kunnen worden.

Het gaat dan om:

Grote fluctuaties in leerlingenaantallen:

- Gelet op de verwachte ontwikkeling van het aantal leerlingen is de kans hierop klein, aangezien in de meerjarenbegroting rekening wordt gehouden met de ontwikkeling van het aantal leerlingen en hier wordt rekening mee gehouden met de gewenste personele inzet.

Financiële gevolgen van arbeidsconflicten

- Zie ook Hoofdstuk 3: Personele kengetallen en personeelsbeleid. De kans hierop is klein.

Instabiliteit in de bekostiging.

- De kans hierop op middellange termijn is klein.

Onvolledige indexatie van de bekostiging

- Kans is aanwezig, maar dit risico is beperkt en beheersbaar.

Risico als gevolg van de aardbevingsproblematiek, die gelet op de inzet die wordt gevraagd van Noordkwartier aanzienlijk is.

- De kans hiervan is groot en de voor de kosten van de ingeschatte inzet hiervan is een bedrag gereserveerd op de balans. Het gaat hierbij dan om de extra inzet die nodig voor de begeleiding van de nieuwe huisvesting en inrichting hiervan. Deze extra inzet wordt gedekt door de ontvangen en gereserveerde gelden van de Nationaal Coördinator (€ 221.000)



Restrisico's ( voortkomend uit een deugdelijke risico-inventarisatie ) waarbij voor de eerste vier risico's alle moeite gedaan moet worden om de kans van optreden en de gevolgen direct of indirect te beïnvloeden.

De omvang van de bufferliquiditeit moet passen bij het risicoprofiel.

De Commissie Don heeft normen bepaald voor de benodigde bufferliquiditeit. Dit bedrag kan worden verhoogd of verlaagd als de vijf genoemde risico's een duidelijk andere omvang hebben. Men spreekt van een toereikend beheersingsniveau wanneer een schoolbestuur voor meer dan 60% van de middelgrote en urgente risico's adequate beheersingsmaatregelen heeft getroffen. In dat geval kan volstaan worden met een door de Commissie Don geadviseerde bufferliquiditeit.

Zoals eerder is vermeld, geeft het weerstandsvermogen een indicatie van de financiële reservepositie. Het weerstandsvermogen wordt verschillend gedefinieerd. Zo definieert het ministerie het weerstandsvermogen als het eigen vermogen gedeeld door de totale baten uit de bedrijfsvoering en dient minimaal 5 te zijn.

Ook wordt het weerstandsvermogen worden berekend door het eigen vermogen te corrigeren voor de materiële vaste activa, en dit weg te zetten tegen de rijksbijdragen ((Eigen vermogen – materiële vaste activa)/ Rijksbijdragen). In deze berekening wordt dus het eigen vermogen gecorrigeerd voor de materiële vaste activa en wordt hierdoor het weerstandsvermogen uitsluitend gebruikt als bufferfunctie en niet als financieringsfunctie. Vaste activa kunnen immers niet verkocht worden om calamiteiten te financieren. Daardoor zou de continuïteit van de organisatie in gevaar komen. Een percentage tussen de 5 en 20 procent wordt als voldoende gezien.

Stichting CPO Noordkwartier

Financieel jaarverslag 2017

# Inhoudsopgave

<b>Toelichting op onderdelen van het jaarverslag</b>	<b>Pagina</b>
Bestuursverslag	0
Financiële kengetallen	55
<b>Jaarrekening</b>	
Balans per 31 december 2017	56
Staat van baten en lasten over 2017	58
Kasstroomoverzicht	59
Grondslagen	60
Toelichting op de balans per 31 december 2017	63
Niet uit de balans blijvende verplichtingen	64
Gebeurtenissen na balansdatum	67
Model G, Overzicht doelsubsidies OCW	68
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017	69
Overzicht verbonden partijen	72
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	73
Bestemming van het resultaat	75
Gegevens over de rechtspersoon	76
<b>Overige gegevens</b>	
Controleverklaring	77

## Financiële kengetallen

Aan de hand van de jaarrekening kunnen een aantal kengetallen en ratio's worden berekend die verder inzicht kunnen geven in de gevolgen van het gevoerde beleid over het boekjaar en waardoor het beeld uit de jaarrekening kan worden verduidelijkt.

<u>Kengetallen</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
<u>Rentabiliteit</u> <i>Exploitatieresultaat in een percentage van de totale baten.</i> De rentabiliteit geeft aan in hoeverre de inkomsten en uitgaven van een instelling elkaar in evenwicht houden.	7%	4%
<u>Current ratio</u> <i>Verhouding vlottende activa en kortlopend vreemd vermogen.</i> Deze verhouding geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is aan haar korte termijnverplichtingen te voldoen. Een waarde tussen de 1,5 en 2 is goed. Ligt de waarde boven de 1,5 dan is de organisatie in staat aan haar korte termijnverplichtingen te voldoen.	2,25	2,28
<u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i>	68,2%	67,8%
<u>Solvabiliteit 2</u> <i>Eigen vermogen plus voorzieningen / totale passiva</i> De solvabiliteit geeft aan in hoeverre de organisatie in staat is aan haar lange termijnverplichtingen te voldoen. 25% a 50% wordt als goed aangemerkt. Is de waarde hoger dan 25% (solvabiliteit 1) dan is de organisatie in staat om aan haar lange termijn verplichtingen te voldoen. Bij solvabiliteit 2 wordt door het ministerie van OCW een signaleringswaarde gehanteerd van 30%.	75,0%	79,0%
<u>Weerstandsvermogen</u> <i>(Eigen vermogen minus Materiele vaste activa) / Totale baten</i> Het weerstandsvermogen geeft de vrije vermogensbuffer aan voor het opvangen van calamiteiten. Een percentage tussen de 5 en 20 procent wordt gezien als voldoende buffer.	26,0%	25,8%
Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1)	1.422	1.482
Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	100,20	92,16
<u>Personeelskosten per FTE</u>	75.032	80.987

## A.1.1 Balans per 31 december 2017

(na verwerking resultaatbestemming)

<b>1.</b>	<b>Activa</b>	31 december 2017	31 december 2016
1.2	Materiële vaste activa	1.170.757	1.230.478
1.3	Financiële vaste activa	1.682.596	1.636.063
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>2.853.353</b>	<b>2.866.541</b>
1.5	Vorderingen	754.303	566.048
1.7	Liquide middelen	2.916.457	2.067.625
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>3.670.760</b>	<b>2.633.673</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>6.524.113</b>	<b>5.500.214</b>



<b>2. Passiva</b>	31 december 2017	31 december 2016
2.1 Eigen vermogen	4.450.072	3.729.229
2.2 Voorzieningen	445.926	615.211
2.4 Kortlopende schulden	1.628.114	1.155.774
<b>Totaal passiva</b>	<b><u>6.524.113</u></b>	<b><u>5.500.214</u></b>

## A.1.2 Staat van baten en lasten over 2017

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
<b>3. Baten</b>			
3.1 Rijksbijdrage OCW	8.889.809	8.750.304	9.003.363
3.2 Overige overheidsbijdragen	267.260	114.800	117.558
3.5 Overige baten	667.692	571.398	564.874
<b>Totaal baten</b>	9.824.762	9.436.502	9.685.795
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	7.518.268	7.636.786	7.463.423
4.2 Afschrijvingen	269.727	275.613	298.368
4.3 Huisvestingslasten	351.855	565.603	588.308
4.4 Overige lasten	1.010.625	1.168.048	951.778
<b>Totaal lasten</b>	9.150.475	9.646.050	9.301.876
<b>Saldo baten en lasten</b>	674.286	209.548-	383.919
5 Financiële baten en lasten	46.558	6.000	4.791
<b>Netto resultaat</b>	<b>720.844</b>	<b>203.548-</b>	<b>388.710</b>

### A.1.3 Kasstroomoverzicht

	2017	2016
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat voor financiële baten en lasten	674.286	383.919
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	269.727	298.368
- Mutaties voorzieningen	169.285-	17.802-
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	188.255-	10.102
- Kortlopende schulden	472.339	26.924
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.058.813	701.510
Ontvangen interest	24	338
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.058.837	701.848
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
(Des)investeringen materiële vaste activa	210.005-	158.254-
(Des)investeringen financiële vaste activa	-	0-
	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	210.005-	158.254-
<b>Mutatie liquide middelen</b>	848.832	543.593
Beginstand liquide middelen	2.067.625	1.524.031
Mutatie liquide middelen	848.832	543.593
<b>Eindstand liquide middelen</b>	2.916.456	2.067.625

## Grondslagen

De activiteiten van Stichting CPO Noordkwartier bestaan uit het geven van primair onderwijs.

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. In deze regeling is vastgesteld dat de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (in het bijzonder RJ 660 Onderwijsinstellingen) van toepassing zijn, met inachtneming van de daarin aangeduide uitzonderingen.

Voor zover niet anders is vermeld worden activa, voorzieningen en schulden opgenomen tegen de nominale waarde.

De genoemde bedragen, voorzover niet anders vermeld, zijn opgenomen in hele euro's.

Het kasstroomoverzicht is opgenomen volgens de indirecte methode. De toelichting vloeit voort uit de toelichting op de afzonderlijke posten in de jaarrekening en is daarom niet apart opgenomen.

### Fusie

Op 1-8-2017 is de christelijke basisschool "De Meerpaal" in Delfzijl gefuseerd met een school onder het bestuur van Marenland. De nieuwe school is onder het bestuur van Marenland gesteld. Er is geen sprake van een uitstroom van middelen en de activa is om niet overgegaan en ten laste van de exploitatie afgeboekt.

### Grondslagen voor waardering van activa en passiva

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname van het materieel vast actief.

De activeringsgrens is: € 500,-

Het systeem van afschrijvingen is als volgt:

Gebouwen, bestaande uit:

- Gebouwen 3% en 5% van de aanschafwaarde

Inventaris en apparatuur, bestaande uit:

- Inventaris 10% en 5% van de aanschafwaarde

- ICT 20% en 10% van de aanschafwaarde

- Technische inventaris 5% van de aanschafwaarde

Overige vaste bedrijfsmiddelen, bestaande uit:

- Onderwijsleerpakket 13% van de aanschafwaarde

### Financiële vaste activa

De leningen en vorderingen worden opgenomen tegen nominale waarde, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. De onder de financiële vaste activa opgenomen obligaties worden, voorzover ze worden aangehouden tot het einde van de looptijd, gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde. Obligaties die niet tot het einde van de looptijd worden aangehouden, worden gewaardeerd tegen marktwaarde. Aandelen worden gewaardeerd tegen marktwaarde.

### Vorderingen

Bij eerste verwerking worden de vorderingen opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en de geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. De vorderingen worden verminderd met de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van vorderingen.

### Algemene reserve

De Algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van het bevoegd gezag en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten die ontstaan uit het verschil tussen werkelijke baten en lasten.

### Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserve privaat is gevormd uit resultaten uit voorgaande jaren vanuit de private geldstromen en middels het private resultaat over het onderhavige boekjaar.

De bestemmingsreserve Personeel betreft een reserve voor nascholing, mobiliteit, ouderschaps- en zorgverlof en algemeen. Deze reserve zal ook gebruikt worden voor de gevolgen van de krimp.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde, met uitzondering van voorzieningen ter zake van personeel en soortgelijke verplichtingen. Deze worden opgenomen tegen de berekende contante waarde. Een voorziening wordt eerst gevormd als voldaan is aan de vereisten terzake van het vormen van voorzieningen.

De voorziening duurzame inzetbaarheid wordt gevormd op basis van de ingediende verlofplanning van een personeelslid. Op basis van deze planning wordt het verlofsaldo bepaald. Dit saldo wordt contant gemaakt tegen het geldende discontopercentage. Tot op heden worden er nog maar zeer beperkt verlofplanningen gemaakt op basis van de regeling duurzame inzetbaarheid. De voorziening wordt pas opgenomen als de verplichting betrouwbaar is te schatten.

De voorziening onderhoud is gebaseerd op de onderhoudsplanning van de komende jaren. De dotatie is op basis van de planning berekend en gelijkmatig verdeeld over de jaren. Periodiek wordt de planning geactualiseerd. Jaarlijks wordt bekeken of de dotatie toereikend is.

De voorziening jubilea is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

### Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, deze is gelijk aan de nominale waarde.

### Pensioenen

Er is één pensioenregeling. Dit betreft een Nederlandse regeling en wordt gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerder, te weten het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Per ultimo boekjaar heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 101,5% (Beleidsdekkingsgraad). De pensioenverplichting wordt gewaardeerd volgens de "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering". In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de staat van baten en lasten verantwoord. De stichting heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De stichting heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een "verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering" en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

## **Grondslagen voor resultaatbepaling**

### Baten

Onder baten wordt verstaan de van overheidswege toegekende (normatieve) bijdrage OCW, overige OCW subsidies en (gemeentelijke) overheidsbijdragen, alsmede de van derden toegekende overige bijdragen. De baten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben.

### Lasten

De lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop zij betrekking hebben. De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Verliezen die hun oorsprong vinden in het boekjaar worden in aanmerking genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

## A.1.4 Toelichting op de balans per 31 december 2017

### 1. Activa

#### 1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf- waarde per 31 december 2016	Afschrijvingen tot en met 31 december 2016	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017				Aanschaf- waarde per 31 december 2017	Afschrijvingen tot en met 31 december 2017	Boekwaarde per 31 december 2017
				Investerings	Desinves- teringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen			
1.2.1 Gebouwen en terreinen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.2.2 Inventaris en apparatuur	4.137.821	3.171.606-	966.215	143.089	215.903-	156.580-	181.618	4.065.006	3.146.568-	918.439
1.2.3 Overige vaste bedrijfs- middelen	1.276.523	1.012.259-	264.263	66.917	103.165-	62.055-	86.358	1.240.274	987.956-	252.318
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>5.414.344</b>	<b>4.183.865-</b>	<b>1.230.478</b>	<b>210.005</b>	<b>319.068-</b>	<b>218.635-</b>	<b>267.976</b>	<b>5.305.281</b>	<b>4.134.524-</b>	<b>1.170.757</b>

Op 1-8-2017 is de christelijke basisschool "De Meerpaal" in Delfzijl gefuseerd met een school onder het bestuur van Marenland. De nieuwe school is onder het bestuur van Marlenland gesteld.

Er is geen sprake van een uitstroom van middelen en de activa is om niet overgegaan en ten laste van de exploitatie afgeboekt.

Onder inventaris en apparatuur vallen de posten Meubilair, Technisch inventaris en ICT middelen.

Onder overige vaste bedrijfsmiddelen vallen investeringen in onderwijsleerpakket en overige investeringen.

### 1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017			Boekwaarde per 31 december 2017
		Investe- ringen	Desinves- teringen	Resultaat	
1.3.6 Effecten:					
Overige effecten	1.636.063	-	-	46.534	1.682.596
Totaal	1.636.063	-	-	46.534	1.682.596

De overige effecten betreft participaties in het liquiditeitsfonds van ASR. Deze zijn gewaardeerd tegen marktwaarde en voldoen aan de voorwaarden van de Regeling beleggen en belenen.

In het boekjaar 2016 werden deze participaties onder 1.3.7 Overige vorderingen verantwoord. FVA zijn gefinancierd met private middelen.

### 1.5 Vorderingen

	31 december 2017	31 december 2016
1.5.1 Debiteuren	114.302	51.332
1.5.2 Vorderingen OCW	401.779	452.385
De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten vanuit de personele lumpsum, impulsgebieden en personeels- en arbeidsmarktbeleid.		
1.5.6 Overige overheden	75.463	11.707
1.5.7 Overige vorderingen	20.400	12.750
Overige overlopende activa	121.193	24.262
Vervangingsfonds	21.166	13.613
Kruisposten	0-	0-
1.5.8 Overlopende activa	142.359	37.875
<b>Totaal Vorderingen</b>	<b>754.303</b>	<b>566.049</b>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

### 1.7 Liquide middelen

	31 december 2017	31 december 2016
1.7.1 Kasmiddelen	509	152
1.7.2 Banken	2.915.948	2.067.472
	2.916.457	2.067.625



## 2.1 Eigen vermogen

	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017		Boekwaarde per 31 december 2017
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
2.1.1 Algemene reserve	1.398.686	663.671	-	2.062.357
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek	560.893	-	-	560.893
2.1.3 Bestemmingsreserve privaat	1.769.650	57.173	-	1.826.822
	<u>3.729.229</u>	<u>720.844</u>	<u>-</u>	<u>4.450.072</u>

De bestemmingsreserve privaat is gevormd uit resultaten uit voorgaande jaren vanuit de private geldstromen.

Toelichting Bestemmingsreserve publiek:

	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017		Boekwaarde per 31 december 2017
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
Personele reserve	560.893	-	-	560.893
	<u>560.893</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>560.893</u>

## 2.2 Voorzieningen

	Boekwaarde per 31 december 2016	Mutaties 2017				Boekwaarde per 31 december 2017	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
		Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval				
2.2.1 Personeel	80.280	8.701	8.116-	-	80.865	5.387	75.478	
<i>Jubilea</i>	<i>80.280</i>	<i>8.701</i>	<i>8.116-</i>	<i>-</i>	<i>80.865</i>	<i>5.387</i>	<i>75.478</i>	
2.2.3 Overige voorzieningen	534.931	19.942	9.812-	180.000-	365.061	21.127	343.934	
<i>Onderhoud</i>	<i>534.931</i>	<i>19.942</i>	<i>9.812-</i>	<i>180.000-</i>	<i>365.061</i>	<i>21.127</i>	<i>343.934</i>	
	<u>615.211</u>	<u>28.643</u>	<u>17.928-</u>	<u>180.000-</u>	<u>445.926</u>	<u>26.514</u>	<u>419.412</u>	

In verband met de geplande nieuwbouw is er voor € 180.000,00 vrijgevallen uit de voorziening.

## 2.4 Kortlopende schulden

	31 december 2017	31 december 2016	
2.4.3	Crediteuren	155.353	159.660
2.4.4	OCW	71.791	-
	Dit betreft een inhouding in februari 2018 naar aanleiding van een correctie van de leerlinggewichten over voorgaande jaren.		
2.4.7.1	<i>Loonheffing</i>	248.028	253.361
2.4.7.3	<i>Premies sociale verzekeringen</i>	33.551	30.679
2.4.7	Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>281.579</u>	<u>284.040</u>
2.4.8	Schulden terzake van pensioenen	80.030	64.874
2.4.9	Overige kortlopende schulden	305.698	185.692
2.4.10.5	<i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i>	213.471	199.334
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva algemeen</i>	269.777	182.056
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva mbt subsidie Gemeente</i>	57.030	80.119
2.4.10.8	<i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i>	193.387	-
2.4.10	Totaal overlopende passiva	<u>733.664</u>	<u>461.510</u>
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<u><u>1.628.114</u></u>	<u><u>1.155.774</u></u>

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

## **2.5 Niet uit de balans blijvende verplichtingen**

Er is een contract met Onderwijsbureau Meppel. Dit contract wordt periodiek verlengd.

Er is m.i.v. 01-01-2015 een contract afgesloten met DVEP voor de levering van elektriciteit voor een jaarbedrag van ca. € 26.068. Het contract loopt tot 31-12-2020.

Er is m.i.v. 01-01-2015 een contract afgesloten met Eneco voor de levering van gas voor een jaarbedrag van ca. € 43.854. Het contract loopt tot 31-12-2020.

Er is m.i.v. 01-12-2015 een schoonmaakcontract afgesloten met Hectas voor een jaarbedrag van ca € 75.203. Het contract loopt tot 01-12-2018.

Er is m.i.v. 01-07-2017 een huurcontract afgesloten met de Gemeente Appingedam voor een jaarbedrag van € 15.682. Het betreft de huisvesting van het bestuurskantoor. Het contract loopt tot 01-07-2027.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de waardering van de in de balans getoonde posten of het resultaat.

**Model G, Overzicht doelsubsidies OCW**

**G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule**

De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking:

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Totaalbedrag toewijzing (€)	Ontvangen in 2017	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Subsidie voor studieverlof			18.139	18.139	X	
			<u>18.139</u>	<u>18.139</u>		

**G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule**

**G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar**

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2016	Lasten t/m 2016	Stand begin 2017	Ontvangen in 2017	Lasten in 2017	Te verrekenen 31-12-17
Aflopend			-	-	-	-	-	-	-

**G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar**

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2016	Lasten t/m 2016	Stand begin 2017	Ontvangen in 2017	Lasten in 2017	Stand ultimo 2017

## Toelichting op de staat van baten en lasten over 2017

### 3 Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW	7.972.018	7.793.689	8.135.941
3.1.2.2 Niet geormerkte subsidies	523.959	546.660	452.823
Totaal rijksbijdragen via OCW	8.495.977	8.340.349	8.588.764
3.1.4 Rijksbijdragen via samenwerkingsverband	393.832	409.955	414.600
Totaal rijksbijdragen	8.889.809	8.750.304	9.003.363

#### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies	144.256	102.300	90.981
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	123.004	12.500	26.577
	267.260	114.800	117.558

#### 3.5 Overige baten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
3.5.1 Verhuur	15.872	12.897	17.454
3.5.2 Detachering personeel	506.291	466.957	354.852
3.5.4 Sponsoring	500	-	246
3.5.5 Ouderbijdragen	57.902	58.145	70.736
3.5.6 Overig	87.127	33.399	121.586
	667.692	571.398	564.874

#### 4.1 Personele lasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.1.1.1 <i>Bruto lonen en salarissen</i>	5.090.778	5.072.603	4.866.559
4.1.1.2 <i>Sociale lasten</i>	1.085.855	1.081.978	1.051.415
4.1.1.3 <i>Pensioenlasten</i>	713.874	711.325	568.992
4.1.1 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenen	6.890.507	6.865.907	6.486.966
4.1.2.1 <i>Dotaties personele voorzieningen</i>	8.701	19.000	8.702
4.1.2.2 <i>Personeel niet in loondienst</i>	693.334	940.494	877.401
4.1.2.3 <i>Overig</i>	128.469	210.040	221.958
4.1.2.4 <i>Scholing/opleiding</i>	96.363	120.000	95.814
4.1.2 Overige personele lasten	926.866	1.289.534	1.203.875
4.1.3 Af: Uitkeringen	299.104-	518.655-	227.419-
	<u>7.518.268</u>	<u>7.636.786</u>	<u>7.463.423</u>

	Realisatie 2017	Realisatie 2016
Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	100	92

#### 4.2 Afschrijvingen

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.2.2.1 Gebouwen	-	240	-
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	156.580	194.532	171.121
4.2.2.4 Onderwijsleerpakket	62.055	80.841	70.190
	218.635	275.613	241.310
Boekresultaat desinvesteringen	51.092		57.057
	<u>269.727</u>	<u>275.613</u>	<u>298.367</u>

#### 4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.3.1 Huur	250.408	255.635	307.804
4.3.3 Onderhoud	29.833	23.735	33.759
4.3.4 Water en energie	91.728	86.950	88.308
4.3.5 Schoonmaakkosten	103.609	138.441	100.949
4.3.6 Heffingen	13.289	14.750	17.053
4.3.7 Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen	160.058-	19.942	15.400
4.3.8 Overige huisvestingslasten	23.046	26.150	25.035
	<u>351.855</u>	<u>565.603</u>	<u>588.308</u>

#### 4.4 Overige lasten

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	368.623	378.374	344.479
4.4.2.1	<i>Inventaris en apparatuur</i>	5.998	6.610	5.980
4.4.2.2	<i>Leermiddelen</i>	195.309	184.484	187.522
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	201.307	191.094	193.502
4.4.4	Overig	440.695	598.580	413.797
		<u>1.010.625</u>	<u>1.168.048</u>	<u>951.778</u>
<i>Uitsplitsing</i>				
4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	7.490		7.403
	Accountantslasten	7.490		7.403

Flynth Audit heeft voor de controle van de jaarrekening een mantelcontract afgesloten met Onderwijsbureau Meppel. Als gevolg hiervan factureert Flynth Audit aan Onderwijsbureau Meppel en niet rechtstreeks aan de afzonderlijke schoolbesturen, welke bij Onderwijsbureau Meppel zijn aangesloten. Onderwijsbureau Meppel brengt voor haar totale dienstverlening aan de afzonderlijke schoolbesturen een all-in vergoeding in rekening. Hierin zijn de kosten voor de controle van de jaarrekening opgenomen. Het bedrag dat in de jaarrekening is toegelicht aangaande de controle van de jaarrekening is gebaseerd op een interne calculatie van het totale budget van Flynth Audit, welke gebaseerd is op de omvang van het schoolbestuur ten opzichte van het totaal.

#### 5 Financiële baten en lasten

		Realisatie 2017	Begroting 2017	Realisatie 2016
5.1	Rentebaten	24	6.000	338
5.3	Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	46.534	-	4.454
		<u>46.558</u>	<u>6.000</u>	<u>4.791</u>

**A.1.7****Overzicht verbonden partijen*****Overige verbonden partijen (minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap)***

<u>Naam</u>	<u>Juridische vorm</u>	<u>Statutaire zetel</u>	<u>Code activiteit</u>
Stichting Samenwerkingsverband PO 20-01	Stichting	Groningen	4
Stichting Brede Scholen Appingedam	Stichting	Appingedam	3

Code activiteiten: 1. contractonderwijs, 2. contractonderzoek, 3. onroerende zaken, 4. overige



**A.1.8****Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector**

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren die op Stichting CPO Noordkwartier van toepassing is.

Op grond van de WNT regelgeving is de klasseindeling B van toepassing. Bij deze klasseindeling geldt voor 2017 een bezoldigingsmaximum van € 118.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

**1. BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN**
**1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen mét dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling (bedragen in €)**

Naam	W. Drenth	G. Meijer												
<b>Functiegegevens</b>	Directeur- bestuurder	Directeur- bestuurder												
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1-31/12													
Omvang dienstverband in FTE	1													
Gewezen topfunctionaris j/n	n													
(Fictieve) dienstbetrekking j/n	j													
<b>Bezoldiging</b>														
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	86.840													
Beloningen betaalbaar op termijn	14.507													
Subtotaal	101.347													
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<b>118.000</b>													
-/- Onverschuldigd betaald bedrag														
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>101.347</b>													
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.													
<b>Gegevens 2016</b>														
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/8-31/12	1/1-31/7												
Omvang dienstverband 2016 in FTE	1	1												
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	34.964	53.197												
Beloningen betaalbaar op termijn	5.222	6.789												
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>40.186</b>	<b>59.986</b>												

**1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (bedragen in €)**

Naam	K. van der Wal	O. Albeda	A. Binnekamp-Nieboer	J. Anninga	P.B. Boon	K. de Groot	J.W. Hendriksen						
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT						
Aanvang en einde functievervulling 2017	1/1-11/5	1/1-30/6	1/1-30/6	11/5-31/12	11/5-31/12	11/5-31/12	21/9-31/12						
<b>Bezoldiging</b>													
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	1.602	1.500	1.500	3.041	2.286	2.333	882						
Beloningen betaalbaar op termijn													
Subtotaal	1.602	1.500	1.500	3.041	2.286	2.333	882						
<b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>	<b>6.353</b>	<b>5.852</b>	<b>5.852</b>	<b>11.396</b>	<b>7.597</b>	<b>7.597</b>	<b>3.298</b>						
-/- Onverschuldigd betaald bedrag													
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>1.602</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>3.041</b>	<b>2.286</b>	<b>2.333</b>	<b>882</b>						
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													
<b>Gegevens 2016</b>													
Aanvang en einde functievervulling 2016	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12										
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	4.500	3.000	3.000										
Beloningen betaalbaar op termijn													
<b>Totaal bezoldiging 2016</b>	<b>4.500</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>										

**2. UITKERINGEN WEGENS BEÏNDIGING DIENSTVERBAND AAN TOPFUNCTIONARISSEN MET OF ZONDER DIENSTBETREKKING (bedragen in €)**

Naam	G. Meijer												
<b>Functiegegevens</b>													
Functie(s) gedurende dienstverband	directeur-bestuurder												
Omvang dienstverband in FTE	1												
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2016												
<b>Ontslaguitkering</b>													
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	74.969												
<b>Bezoldiging</b>													
<b>Individueel toepasselijk maximum</b>	<b>75.000</b>												
-/- Onverschuldigd deel													
<b>Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>	<b>74.969</b>												
Waarvan betaald in 2017	43.340												
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													

**3. OVERIGE RAPPORTAGEVERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2017 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## **Bestemming van het resultaat**

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

- € 663.671 wordt toegevoegd aan de algemene reserve
- € 57.173 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve privaat

### **Ondertekening door bestuurders en toezichthouders**

Bovenschools management/College van bestuur:

- W. Drenth

Toezichthouder:

- J. Anninga
  
- P.B. Boon
  
- K. de Groot
  
- J.W. Hendriksen

## Gegevens over de rechtspersoon

### Algemene gegevens

Bestuursnummer	41558
Naam instelling	Stichting CPO Noordkwartier
KvK-nummer	2090719
Statutaire zetel	Appingedam
Adres	
Postadres	Postbus 10
Postcode	9930 AA
Plaats	Delfzijl
Telefoon	0596-632194
E-mailadres	info@noordkwartier.nl
Website	www.noordkwartier.nl
Contactpersoon	W. Drenth
Telefoon	0596-632397
E-mailadres	w.drenth@noordkwartier.nl

BRIN-nummers	04HO	Wicher Zitsema
	05UD	De Blinke
	06NH	De Citer
	07LU	De Vore
	07ZC	Roemte
	08AS	De Burcht
	08UN	De Windroos
	08VQ	Rengersborg
	10HK	De Triangel
	11BP	De Zaaier
	16US	De Crangeborg

## **Overige gegevens**

### **Controleverklaring**



