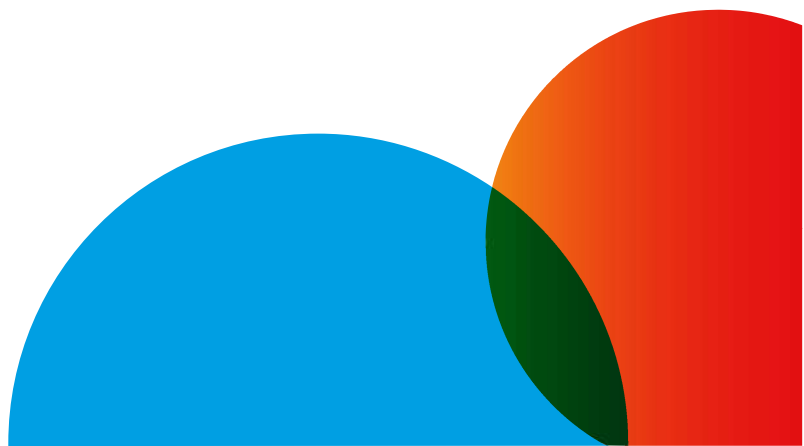




Bestuursverslag Aves 2020





Inhoudsopgave

1.	Voorwoord.....	3
2.	Het schoolbestuur	4
2.1	Uitgangspunten.....	4
2.2	Organisatie	5
2.3	Jaarverslag van de raad van toezicht	14

3.	Verantwoording van het beleid.....	17
3.1	Impact coronapandemie.....	17
3.2	Onderwijs & kwaliteit.....	18
3.3	Personeel & professionalisering	28
3.4	Huisvesting & facilitaire zaken.....	32
3.5	Financieel beleid.....	34
3.6	Risico's en risicobeheersing	38

4.	Verantwoording van de financiën	40
4.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief.....	40
4.2	Staat van baten en lasten en balans.....	42
4.3	Financiële positie.....	48
4.4	Bestedingsplan 2021.....	49



1. Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van het jaar 2020; het tweede jaar van onze mooie organisatie. 2020 is een bijzonder jaar geworden door de coronapandemie waar we allemaal mee te maken hebben gehad.

Voor de leerlingen betekende dit dat zij verschillende vormen onderwijs hebben meegemaakt: regulier onderwijs, afstandsonderwijs en hybride onderwijs. Voor leerkrachten betekende dit dat zij nieuwe vaardigheden hebben doorontwikkeld. Dit resulteerde in december zelfs in afstandsonderwijs 2.0.

We hebben als stichting, scholen en ouders samen opgetrokken om het voor de kinderen zo optimaal mogelijk te doen. Ook zijn de goede relaties met de kinderopvangorganisaties, het voortgezet onderwijs en de gemeenten helpend geweest in deze tijd. De effecten van de coronapandemie op de leerresultaten en op kansengelijkheid zullen pas later daadwerkelijk zichtbaar worden. We zien het als onze opdracht om hier adequaat op in te spelen in de komende periode.

We willen als college van bestuur een compliment geven aan de leraren, overige medewerkers en ouders die in dit jaar meer dan ooit naast hun kinderen hebben gestaan om ze te ondersteunen in hun schoolontwikkeling.

Als stichting hebben we een aantal stevige ambities geformuleerd waar in 2020 aan zou worden gewerkt. Zoals u in dit jaarverslag kunt lezen is – ondanks corona – veel hiervan bereikt. We zien echter ook dat er veel minder ontmoeting en verbinding tot stand kon komen, doordat dit fysiek onmogelijk was. We zijn daarom des te trotser op wat we met elkaar hebben bereikt.

In dit jaar hebben we gezien dat onze ict-inrichting- en organisatie stond als een huis. Alle kinderen en medewerkers konden digitaal met elkaar verbonden zijn als dat nodig was. Er is hier door de leraren volop gebruik van gemaakt.

We hebben in 2020 mooie voorbeelden gezien waaraan we ontlene dat onze 6 strategische doelen van het bestuursplan van Aves daadwerkelijk doorvertaald worden in de scholen. Als college van bestuur sterkt ons dat nog meer in het idee dat we kinderen voorop zetten door ons onderwijs te innoveren, ontwikkelen en behouden, waarde(n)vol en grensverleggend!

De mooie ervaringen uit 2020 geven ons het vertrouwen om ook in het volgende jaar met veel elan goed onderwijs voor de leerlingen te realiseren.

Kristiaan Strijker,
voorzitter college van bestuur

Jos Timmermans,
lid college van bestuur



2. Het schoolbestuur

2.1 Uitgangspunten

Aves is een samenwerkingsstichting die scholen voor primair onderwijs bestuurt en verbindt in de gemeenten Noordoostpolder, Kampen en Steenwijk. Dit zijn zowel openbare, rooms-katholieke, protestants-christelijke als samenwerkingscholen. Op dit moment telt Aves 34 scholen.

2.1.1 Missie, visie en kernwaarden

In samenspraak met de interne stakeholders is de volgende **missie** opgesteld voor Aves: Aves biedt betekenisvol en toekomstgericht onderwijs en is een betrouwbare partner in de opvoeding.

Aves wordt aangestuurd vanuit onze **visie**:

In elk dorp en elke stad in haar werkgebied garandeert Aves de aanwezigheid van een basisschool. Haar scholen zijn een afspiegeling van de gemeenschap en de omgeving. Vooral als het gaat om denominaties. Waar mogelijk maakt de school deel uit van een integraal kindcentrum.

Aves zet de kinderen voorop! Ze wil het basisonderwijs innoveren, ontwikkelen en behouden. Aves maakt werk van onderwijs en opvoeding. Kwalitatief, waarde(n)vol en grensverleggend.

Aves werkt vanuit de volgende **kernwaarden**:

Lef: Leven vanuit je hart met moed en durf. Voor wie onder de vleugels van Aves valt, betekent dit creatief handelen en uitdagingen aan gaan. Lef tonen!

Passie: Het beste uit alle kinderen naar boven halen. Aves doet dat vol energie en vuur! Er is 'hart' voor de organisatie.

Groei: Aves staat voor groei. Het is een lerende organisatie. Verdiepen, verbreden en verbeteren. Aves gaat hoe dan ook vooruit. Een rijke en betekenisvolle leeromgeving voor iedereen wordt zoveel mogelijk gestimuleerd.

2.1.2 Strategisch beleidsplan

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

1. Kinderen in de scholen worden samen met de ouders zoveel mogelijk ondersteund bij de (denominatieve) identiteitsontwikkeling.
2. Ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn richtinggevend voor de organisatie van het onderwijs.



3. We zijn verantwoordelijk voor onderwijs en mede verantwoordelijk voor de opvoeding aan kinderen van 0-14 jaar.
4. Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.
5. We werken vanuit het idee van een gekantelde organisatie waarbij kinderen centraal staan.
6. De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod.

Deze zes uitgangspunten vormen ieder jaar de basis voor ons jaarplan A3. In dit jaarverslag wordt teruggekeken op de voortgang van deze doelen. De voortgang wordt met een kleurcode aangegeven volgens het volgende systeem:

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

Via deze link treft u het [Strategisch beleidsplan](#) aan.

Alle opgenomen linken in dit bestuursverslag zijn tevens te benaderen via www.aves.nl.

2.1.3 Toegankelijkheid & toelating

Aves scholen zijn autonoom in hun schoolbeleid; ten aanzien van toelating en toegankelijkheid van leerlingen geldt voor alle Avesscholen dat van alle ouders wordt gevraagd de grondslag van de school te onderschrijven. Ouders worden ook gewezen op het feit dat hun kind nooit zal worden uitgesloten van door de school te ondernemen activiteiten

2.2 Organisatie

2.2.1 Contactgegevens

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



2.2.2 College van bestuur

Het college van bestuur (cvb) bestaat uit twee professionele bestuurders. Het cvb is integraal verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van Aves en belast met de voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie van het beleid op stichtingsniveau. Het cvb laat zich bijstaan door een eigen staf en externe partijen. Het cvb is verantwoordelijk voor de totale stichting. Hieronder vindt u een overzicht van de bestuurders in 2020 en de nevenfuncties.

Naam: **Kristiaan Strijker**

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

Naam: **Jos Timmermans**

Activiteit	Tijd per jaar	(on)-betaald
Voorzitter locatieraad RK geloofsgemeenschap De Goede Herder, Emmaüs parochie	maandelijks	Onbetaald
Bassist coverband Murphy's Law	tweewekelijks	Betaald
Eigenaar caravanstalling Timmermans Creil	Doorlopend	Betaald
Workshop verzorgen	Incidenteel	Onbetaald

2.2.3 Overzicht van scholen

school	website	Scholenopdekaart.nl
SWS De Fladderiep	www.swsdefladderiep.nl/	Klik op deze link
KBS De Horizon	www.horizon-ens.nl	Klik op deze link
KBS Mariabasischool	www.mariabasischool-nop.nl	Klik op deze link
SWS De Kring ¹	www.swsdekring.nl/	Klik op deze link
SWS Fondali	www.swsfondali.nl/	Klik op deze link
KBS Dr. Schaepmanschool	www.drschaepmanschool.nl	Klik op deze link
KBS St. Martinusschool	www.st-martinusschool.nl/	Klik op deze link
Oec. BS De Ark	www.basischool-de-ark.nl	Klik op deze link
KBS Mgr. Zwijsenschool	www.zwijsenschool.nl/	Klik op deze link
KBS Albert Schweitzer	www.albertschweitzerschool.nl	Klik op deze link

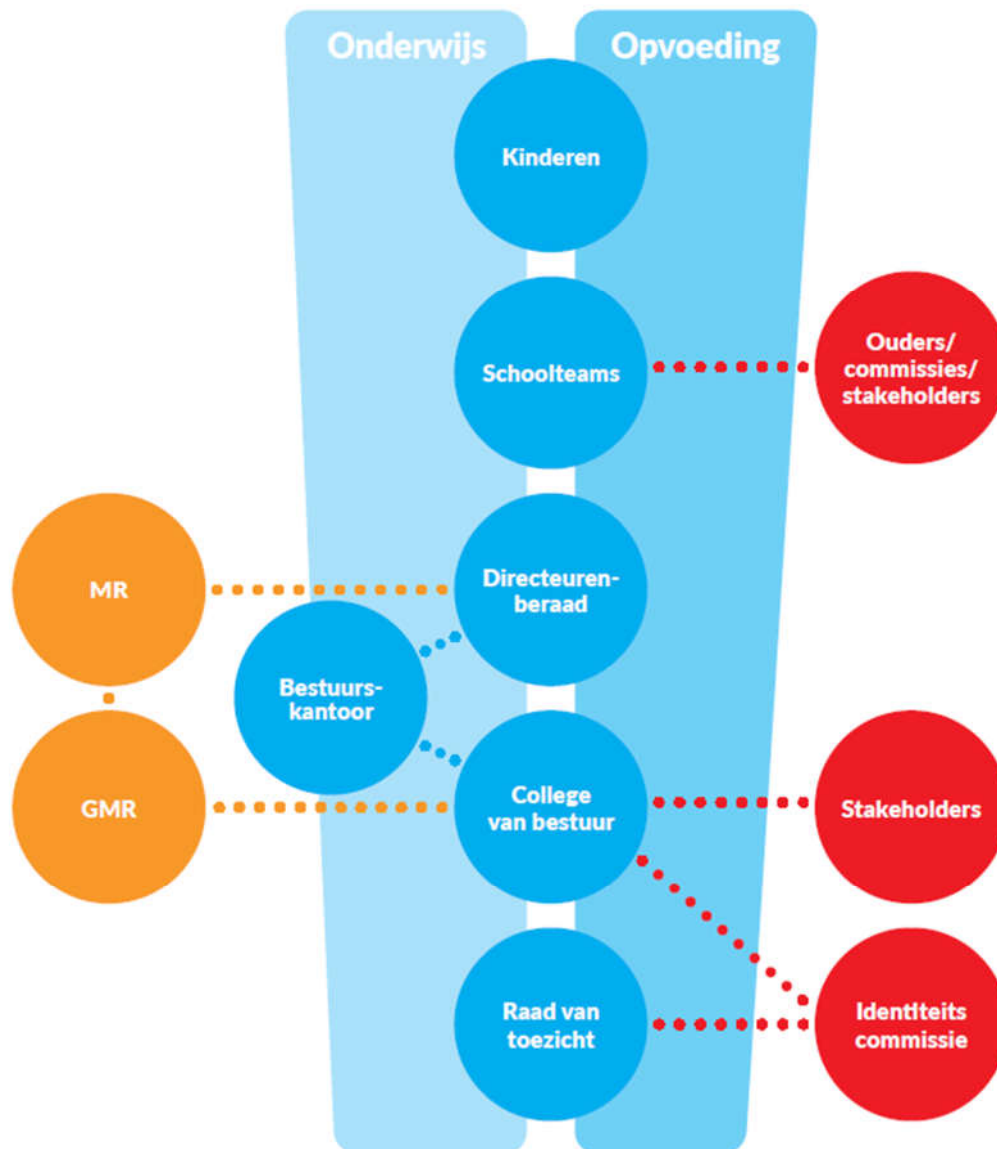
¹ Vanaf 1 augustus 2020 zijn SWS Titus Brandsmaschool en CBS De Klimop gefuseerd tot SWS De Kring.



KBS St. Josephschool	www.st-josephschool.nl/	Klik op deze link
CBS De Koperwiek	www.dekoperwiek-emmeloord.nl	Klik op deze link
CBS De Triangel	www.detriangel-emmeloord.nl	Klik op deze link
SWS St. Paulusschool	www.paulusschool-rutten.nl/	Klik op deze link
CBS De Lichtboei	www.delichtboei-emmeloord.nl	Klik op deze link
CBS 't Kompas	www.kompas-emmeloord.nl	Klik op deze link
CBS Schalmei	www.deschalmei-bant.nl	Klik op deze link
CBS Sjaloom	www.desjaloom.nl/	Klik op deze link
CBS Op de Wieken	www.opdewieken-tollebeek.nl	Klik op deze link
CBS De Regenboog	www.deregenboog-creil.nl	Klik op deze link
CBS Het Lichtschip	www.hetlichtschip.nl/	Klik op deze link
CBS De Zeester	www.dezeester-marknesse.nl	Klik op deze link
SWS De Wending	www.swsdewending.nl	Klik op deze link
OBS De Carrousel	www.decarrousel-emmeloord.nl	Klik op deze link
OBS Roderik van Voorst	www.obsroderikvanvoorst.nl/	Klik op deze link
OBS De Keerkring	www.obsdekeerkring.nl	Klik op deze link
OBS De Zevensprong	www.ojszevensprong.nl	Klik op deze link
OBS Windkracht 10	www.odswindkracht10.nl	Klik op deze link
OBS De Regenboog	www.obsregenboog.nl	Klik op deze link
SWS De Floreant	www.swsdefloreant.nl	Klik op deze link
OBS De Driesprong	www.obsdedriesprong.nl/	Klik op deze link
AZS De Wissel/ Schakelvoorziening	www.azsdewissel.nl/	Klik op deze link
SWS De Sprang	www.swsdesprang.nl/	Klik op deze link
SSBO De Klimboom	www.deklimboom-emmeloord.nl	Klik op deze link

2.2.4 Organisatiestructuur

Voor het werken binnen Aves wordt het volgende **organogram** gehanteerd:



2.2.5 Raad van toezicht

De raad van toezicht (rvt) is belast met het toezicht op, en de advisering van het college van bestuur (cvb). Daarnaast verleent de rvt goedkeuring aan het (meerjaren-) strategisch en financieel beleid en stelt de statuten en reglementen vast. Als laatste is de rvt verantwoordelijk voor het benoemen en ontslaan van de leden van het cvb. De rvt bestaat uit zes leden. Leden van



de rvt hebben zitting voor een tijdvak van vier jaren, volgens een op te stellen rooster van aftreden. Een volgens het rooster aftredend lid van de rvt is voor maximaal één periode van vier jaren herbenoembaar. De raad van toezicht bestaat in 2020 uit de volgende leden:

raad van toezicht	denominatie	functie	Aandachtsgebied en commissies
Mevr. Willy Feikens	Openbaar	Voorzitter	Werkgeverscommissie
Dhr. Jaap Jongejan	Protestants-christelijk	Vice-voorzitter	Governance/ Auditcommissie
Mevr. Dieke Talsma	Rooms-katholiek	Lid	Juridische zaken/ Werkgeverscommissie
Dhr. Eric Vergeer	Openbaar	Lid	Financiën/ Auditcommissie
Mw. Margo Zuidberg	Rooms-katholiek	Lid	Onderwijs
Mw. Esther Blankvoort	Protestants-christelijk	Lid	HRM

Nevenfuncties (betaald en onbetaald)

Naam: **Willy Feikens**

Activiteit	Tijd per jaar	(on)-betaald
Wisjora, Financieringsspecialist en Bedrijfsadviseur		Betaald
Twirlvereniging Terra Nova, voorzitter		Onbetaald
ROC Friese Poort, coach opleiding MBO Vakman-Ondernemer		Onbetaald

Naam: **Jaap Jongejan**

Activiteit	Tijd per jaar	(on)-betaald
DGA Borboleta bv		Betaald
Lid RVC Patrimonium Urk		Betaald
Lid Klachtencommissie Meander		Betaald
Voorzitter Stichting Vrienden Marant		Onbetaald
Bestuurssecretaris Energie Pioniers NOP		Onbetaald
Lid huurdersgeschillencommissie Mercatus		Betaald



Naam: **Dieke Talsma**

Activiteit	Tijd per jaar	(on)-betaald
Voorzitter rvt Stichting De Meerpaal Dronten		Betaald
Advocaat & Partner ET Advocaten & Mediators		Betaald

Naam: **Eric Vergeer**

Activiteit	Tijd per jaar	(on)-betaald
Rabobank Accountmanager MKB	Full time	Betaald
Marktteam manager Ooststellingwerf	100 uur	Betaald
Adviseur stuurgroep winkelcentrum Oosterwolde	20 uur	Onbetaald

Naam: **Margo Zuidberg**

Activiteit	Tijd per jaar	(on)-betaald
Docent Lerarenopleiding Beroepsonderwijs Hogeschool Windesheim		Betaald

Naam: **Esther Blankvoort**

Activiteit	Tijd per jaar	(on)-betaald
HR adviseur Farmel		Betaald
Bestuur Vrouwencentrum NOP		Onbetaald

2.2.6 De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Het cvb overlegt met de gmr over bovenschoolse zaken conform het vastgestelde gmr-reglement. Het advies- en instemmingsrecht van de gmr zal daarbij gerespecteerd worden conform de wet medezeggenschap scholen (wms). Daarnaast kan de gmr het cvb met gevraagd of ongevraagd advies bijstaan. De gmr bestaat in 2020 uit de volgende leden:

Naam	Functie	Geleding	Identiteit	Aandachtsgebieden
Ilse Heida	voorzitter	personeelslid	openbaar	identiteit
Marieka de Jong	vicevoorzitter	personeelslid	openbaar	identiteit
Hanri Timmerman		personeelslid	christelijk	onderwijs
Heidi Loosman		ouder	christelijk	communicatie, identiteit
Marjolein Bast		ouder	christelijk	financiën/materieel, ICT



Brenda Kaptein	ouder	openbaar	onderwijs, ICT
Edith Kamphorst	personeelslid	katholiek	communicatie, personeel en Identiteit
Robbert Bouma	personeelslid	katholiek	personeel, onderwijs, identiteit
Aly Steenberg	personeelslid	christelijk	onderwijs en personeel
Hanneke Vos – Bootsma	ouder	katholiek	personeel, communicatie, financiën/materieel
Wilma Prins-Dibbits	ouder	katholiek	Financiën/materieel
Rien Hofman	ouder	openbaar	ICT, identiteit

Via deze link treft u het [Jaarverslag gmr 2019-2020](#) aan.

2.2.7 Directeuren

De directeur is integraal verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de school en belast met de voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie van het beleid op schoolniveau. Hij/zij is daarmee de eerst aangewezen gesprekspartner van zowel het team, de medezeggenschapsraad (mr), de schooladviescommissie (sac) of klankbordgroep als van de activiteitenvereniging. De overige taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn conform het managementstatuut. De directeur van de school verantwoordt de schoolresultaten aan het cvb.

2.2.8 Advies en beleidsondersteunende geledingen

Identiteitscommissies

Het cvb wordt ondersteund door de stichtingsidentiteitscommissie. De stichtingsidentiteitscommissie heeft als opdracht om op stichtingsniveau toezicht te houden op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het openbare karakter en de identiteit van de openbare en samenwerkingsscholen én aan de godsdienstige en levensbeschouwelijke aspecten en identiteit van katholieke en protestants-christelijke basisscholen. Binnen samenwerkingsscholen is er ook een identiteitscommissie aanwezig.

Directeurenberaad

Van directeuren wordt een pro-actieve opstelling verwacht in de totstandkoming van stichtingsbreed beleid d.m.v. deelname aan projectgroepen. Deze betrokkenheid van directeuren bij Aves komt samen in het directeurenberaad waarin naast advies aan het cvb ook onderling veel wordt gedeeld. Het directeurenberaad is daarmee, naast de rvt en de gmr, een belangrijk overlegorgaan voor het cvb daar waar het gaat om de stichtingsbrede beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie (voorafgaande aan de definitieve besluitvorming erover).



Bestuurskantoor

Het cvb wordt ondersteund door medewerkers in het bestuurskantoor. Ten behoeve van de ondersteuning van zowel de afzonderlijke scholen als van Aves wordt gewerkt met uniforme producten en diensten. Het cvb organiseert de ondersteuning door de inzet van zowel het bestuurskantoor als van medewerkers van het administratiekantoor.

Schooladviescommissie (sac)/ klankbordgroep

Vanuit de historie is binnen sommige katholieke en de oecumenische basisscholen de ouderbetrokkenheid in het bijzonder belegd bij een sac. In andere scholen is deze overleggroep omgevormd tot een klankbordgroep die op onderwerp van samenstelling kan veranderen. Ouders richten zich in deze rol specifiek op de kwaliteit van het onderwijs, de opvoeding en de levensbeschouwelijke identiteit.

Activiteitencommissie (vereniging)

De door de activiteitenvereniging te organiseren activiteiten worden overlegd met de schoolteams conform het eigen reglement, waarin tevens duidelijk de taken en overlegstructuren zijn weergegeven. De activiteitencommissie is georganiseerd als een vereniging en staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.

Medezeggenschapsraad (mr)

De directeur overlegt met de mr over schoolse zaken conform het vastgestelde reglement. Het advies- en instemmingsrecht van de mr zal daarbij gerespecteerd worden. Daarnaast kan de mr de directeur met gevraagd of ongevraagd advies bijstaan.

2.2.9 Belanghebbenden en verbonden partijen

Belanghebbende organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog.
Gemeente Noordoostpolder	Samenwerking in het kader van onderwijshuisvesting en jeugdzorg.
Gemeente Kampen	Samenwerking in het kader van onderwijshuisvesting en jeugdzorg.
Gemeente Steenwijkerland	Samenwerking in het kader van onderwijshuisvesting en jeugdzorg.
Samenwerkingsverband passend onderwijs PO 2402 Noordoostpolder Urk	Samenwerking in het kader van passend onderwijs.



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

2.2.10 Horizontale verantwoording

In de beheersstructuur vindt binnen Aves op verschillende momenten gedurende het jaar horizontale verantwoording en dialoog plaats met belanghebbenden. Aves wil transparant zijn in haar werkwijze en gebruikt daarbij de website en een externe en interne nieuwsbrief om te informeren. Op de website zijn ook de geldende beleidsdocumenten van de stichting te raadplegen en te downloaden.

Tevens vindt op verschillende momenten door het jaar heen een open dialoog plaats met alle geledingen waarin ouders en medewerkers betrokken zijn, zoals met de gmr. Met betrokken gemeenten Noordoostpolder, Kampen en Steenwijkerland is voortdurend contact over strategische beleidskeuzes, zorg en huisvesting. In de coronaperiode is nog maar eens het belang van goed contact met belanghebbenden van essentiële waarde gebleken. Bij grote aanpassingen van de werkwijze binnen de coronacrisis door Aves zijn nabije externe organisaties voortdurend betrokken in de communicatie.

2.2.11 Klachtenbehandeling

In 2020 heeft de klachtencommissie één formele klacht binnengekregen. De klachtencommissie heeft deze klacht in behandeling genomen en om een zienswijze gevraagd bij de directeur van de betreffende school. Vervolgens is het cvb gevraagd om een reactie op het oordeel van de klachtencommissie. Deze reactie is binnen de in de klachtenregeling gestelde termijn naar de klager verstuurd en is daarmee afgehandeld.

Er is daarnaast drie keer door een ouder contact opgenomen met het bestuurskantoor naar aanleiding van een verschil van inzicht op de school. Dit betrof drie verschillende scholen.

In het algemeen wordt er dan telefonisch contact opgenomen met deze ouder en de betreffende school door Kristiaan Strijker (voorzitter college van bestuur) of Greetje Kruidhof (adviseur onderwijs). Hierbij wordt uitgenodigd tot gesprek met de directeur van de betreffende school in



aanwezigheid van Kristiaan Strijker of Greetje Kruidhof. In deze drie casussen is het ook op die manier verlopen, waarna ouders en school door het maken van verschillende afspraken met elkaar verder konden.

Via deze link vindt u de koppeling naar de [Klachtenregeling](#) van Aves.

[2.2.12 Governance](#)

[Juridische structuur en functiescheiding](#)

Aves is een stichting. Bij de inrichting van de bestuursstructuur is een functionele scheiding aangebracht tussen het bestuur en het intern toezicht in een two-tier model.²

[Code goed bestuur](#)

In de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs zijn basisprincipes vastgelegd rond professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. Aves handhaaft deze code.

Via deze link treft u het [Managementstatuut](#) aan.

[2.3 Jaarverslag van de raad van toezicht](#)

Hierbij leggen wij verantwoording af over de wettelijke taken en bevoegdheden en verantwoorden wij ons op thema's vanuit de code goed bestuur voor primair onderwijs.

[2.3.1 Goedkeuring van nieuw beleid](#)

In het afgelopen jaar hebben wij verschillende onderwerpen besproken. Waarvoor wij verwijzen naar het jaarverslag. Waar nodig hebben wij onze goedkeuring verleend of advies gegeven. Specifiek hebben wij goedkeuring verleend voor de meerjarenbegroting 2021-2025 en het jaarverslag 2019. Het strategisch meerjarenplan is nog actueel, wij zijn door het college van bestuur (cvb) meegenomen in de evaluatie over 2020 en de vooruitblik voor 2021.

[2.3.2 De ontwikkelingen binnen de raad van toezicht](#)

Voor de samenstelling, aandachtsgebieden, deelname aan commissies, denominaties, het rooster van aftreden, nevenfuncties en de bezoldiging van de rvt verwijzen wij naar paragraaf 2.2.5.

De volgende veranderingen hebben plaatsgevonden:

² Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutairbestuurder te berusten (bestuur) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht (intern toezichtsorgaan).



- Niels Strolenberg en Cees Tolsma zijn per 1 januari 2020 afgetreden vanwege het aflopen van de zittingstermijn.
- Margo Zuidberg met aandachtgebied onderwijs en Eric Vergeer met aandachtsgebied financiën zijn per 1 januari 2020 benoemd als lid.
- Esther Blankvoort is per 1 januari 2020 herbenoemd voor een tweede termijn.

Volgens de statuten zijn de verschillende denominaties (christelijk, katholiek en openbaar) gelijk verdeeld over de leden van de rvt. Daarnaast streven wij ernaar om verschillende aandachtsgebieden in ons midden te hebben. Met de benoeming van Margo Zuidberg en Eric Vergeer is dit gelukt. Jaarlijks bespreekt de raad de onafhankelijkheid en mogelijke belangenverstrengelingen van de raadsleden en collegeleden. Er zijn twee leden die geen (klein)kinderen hebben op een Avesschool. Vastgesteld is dat de onafhankelijkheid is gewaarborgd en geen sprake is van belangenverstrengelingen.

2.3.3 Ontwikkelingen ten aanzien van de onderwijskwaliteit

Regelmatig worden de onderwijsontwikkelingen in de breedste zin besproken met de rvt. Naast het cvb neemt o.a. de adviseur onderwijs ons mee in de trends en ontwikkelingen binnen onze scholen. Er wordt regelmatig gesproken over o.a. innovatie van het onderwijs zoals gepersonaliseerd leren en het tienercollege, ict-ontwikkelingen, schoolinspecties, passend onderwijs en ontwikkelingen van de kwaliteit van het personeel. Dit jaar was er ruim aandacht voor de uitdagingen die corona met zich meebrengt in het onderwijs.

2.3.4 Het reflectiemoment van de raad van toezicht

Periodiek houdt de rvt een zelfevaluatie, zowel op het functioneren als collectief als van de individuele leden. Vanwege de coronamaatregelen is de gezamenlijke bijeenkomst hiervoor verplaatst naar het voorjaar 2021. In kleinere vorm hebben wij regelmatig gesproken over ons eigen functioneren. Dit vinden wij belangrijk vanwege de twee nieuwe leden en omdat een aantal taken/rollen door andere leden worden uitgevoerd. Wij hebben het cvb en de gmr gevraagd om tips en aandachtspunten voor de rvt. Beide waren tevreden.

2.3.5 Financieel verslag van het bestuur en raad van toezicht

Om invulling te geven aan de doelmatige en rechtmatige bestemming en aanwending van middelen werken wij onder andere met een auditcommissie. Zij is het aanspreekpunt voor het cvb om de (jaar)cijfers en de bestuursrapportages voor te bespreken. Bij deze overleggen is ook vaak de financieel medewerker van Aves en een medewerker planning & control van Onderwijsbureau Meppel aanwezig. De auditcommissie heeft dit jaar vier keer overlegd en doet verslag van haar bevindingen aan de rvt.



Daarnaast heeft de accountant de rvt meegenomen in zijn bevindingen, waarop wij het jaarverslag hebben goedgekeurd. De rvt heeft Flynth opnieuw benoemd tot extern accountant. Deze zal conform de planning ook een interim-controle op het bestuurskantoor uitvoeren.

2.3.6 Overlegvormen

De rvt heeft samen met het cvb drie fysieke en twee digitale bijeenkomsten gehad. Er is tijd ingeruimd voor interne/externe contacten om de rvt bij te praten. Dit jaar hebben wij gesproken met de directeur Passend Onderwijs, de accountant en de adviseur onderwijs van Aves. Er zijn drie digitale contactmomenten geweest voor besluitvorming. De rvt heeft één fysieke en één digitale bijeenkomst met de gmr en één met een afvaardiging van het directieurenberaad gehad. Ook zijn er informele overleggen geweest tussen voorzitter cvb en voorzitter rvt.

2.3.7 Scholing

Wij inventariseren jaarlijks onze scholingsbehoefte om verder te professionaliseren. De twee nieuwe leden hebben een training voor toezichthouders afgerond. Wij hebben in het najaar een gezamenlijke training "de staat van het onderwijs" gepland. Vanwege de coronamaatregelen is deze doorgeschoven naar 2021.

2.3.8 Werkgeversrol

De werkgeverscommissie heeft 2 keer gesproken met de afzonderlijke leden van het cvb en aansluitend met beide leden. Er is o.a. stil gestaan bij de behaalde resultaten als bij de ontwikkeling van de competenties in relatie tot toekomstige opgaven. De werkgeverscommissie praat de rvt bij over zijn bevindingen. Wij spreken onze enorme waardering uit voor Kristiaan Strijker en Jos Timmermans hoe zij dit jaar vorm hebben gegeven aan hun taak. Met name het adequaat handelen wegens corona.

Onze enorme dank gaat uit naar alle medewerkers, kinderen, ouders en andere betrokkenen die van Aves een plek maken waar onze kinderen kunnen bloeien en groeien naar een mooie toekomst.

Namens alle leden van de raad van toezicht

Willy Feikens

(voorzitter)



3. Verantwoording van het beleid

3.1 Impact coronapandemie

3.1.1 Projecten

De coronapandemie heeft invloed gehad op de activiteiten die in 2020 zijn uitgevoerd in het kader van de strategische doelen. In onderstaande deelparagrafen komt dit beeld ook terug en wordt hier per onderdeel op ingegaan. De crisis heeft vooral een beroep gedaan op de flexibiliteit en inventiviteit van medewerkers. Ontwikkelingen zoals op het gebied van ict hebben een vlucht vooruit genomen en de organisatie staat hierin nu verder dan vooraf gedacht. Daartegenover staat dat er op sommige projecten onvermijdelijk vertraging is opgelopen. Het cvb heeft bewust gekozen voor temporisering van activiteiten en nieuwe projecten zijn voorlopig opgeschort. Hiermee is zowel bovenschools als op de scholen de ruimte gecreëerd om zo goed mogelijk in te spelen op de uitdagingen die corona met zich meebrengt.

3.1.2 Ontmoeten

Elkaar kunnen ontmoeten is belangrijk om met elkaar een gezamenlijke cultuur te kweken, zeker in een organisatie die recent voort is gekomen uit een fusie. Waar dit nog veilig mogelijk was is er in geïnvesteerd deze ontmoeting mogelijk te maken door bijvoorbeeld grotere ruimtes te huren. Daarna is de organisatie overgestapt op werken via Microsoft Teams en hebben ontmoetingen vooral digitaal plaatsgevonden; zo ook de jaarlijkse digitale studietweedaagse met directeuren. Een volwaardig digitaal alternatief was bijvoorbeeld niet mogelijk voor de jaarlijkse Avesdag, waarin alle medewerkers elkaar ontmoeten en van elkaar leren. In 2021 hopen we dat we deze ontmoeting weer meer fysiek kunnen vormgeven.

3.1.3 Crisisteam

Aan het begin van de coronapandemie is er een crisisteam geformeerd met daarin het cvb, verschillende disciplines in het bestuurskantoor, een externe communicatieadviseur en twee directeuren. In dit crisisteam zijn onder andere werkwijzes, protocollen, communicatie aan ouders en medewerkers en casuïstiek van verschillende scholen besproken en door het cvb vastgesteld. Door de betrokkenheid van meerdere disciplines kon snel en besluitvaardig worden ingespeeld op actualiteiten. Bij belangrijke besluiten is ook altijd de gmr betrokken geweest. De werkwijze van dit crisisteam is in het najaar geëvalueerd door de verschillende geledingen.



3.2 Onderwijs & kwaliteit

3.2.1 Doelen en resultaten

De strategische doelen op het gebied van onderwijs verwoorden dat we verantwoordelijk zijn voor goed, eigentijds en gevarieerd onderwijs waarbij ontwikkelbehoeften van kinderen richtinggevend zijn. Hieronder wordt per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2020 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes paragraaf 2.1.2.

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

- Iedere school heeft identiteitsbegeleiding en elk team geeft actief vorm aan levensbeschouwing en burgerschap binnen het lesrooster
 - Op alle scholen vindt identiteitsbegeleiding plaats door identiteitsbegeleiders. Onder begeleiding van hen is in elke school door elke leerkracht in 2020 aandacht besteed aan levensbeschouwing en burgerschap.
- Kinderen en ouders beleven de identiteit van de school
 - Alle scholen zijn in 2020 actief bezig geweest met beleven en doorleven van de identiteit en betrekken ouders en kinderen hierbij.
- De scholen onderhouden contacten met gemeenschappen en groepen in de omgeving waar zij een relatie mee hebben
 - Scholen staan midden in de maatschappij van de dorpskernen. Zij hebben zich ook in 2020 actief opgesteld in de maatschappij. Ondanks de moeilijkheden die corona met zich meebracht.
- Er is aantoonbaar keuzevrijheid en diversiteit van scholen qua denominatie
 - Aves wil in alle kernen de keuze bieden voor keuzevrijheid in denominatie. Dit kan zowel in de vorm van een school met één denominatie, als een samenwerkingschool met meerdere denominaties. In 2020 heeft een fusie plaatsgevonden in Nagele. In dit fusieproces is veel aandacht geweest voor de herkenbaarheid van alle denominaties in SWS de Kring.

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

- Het onderwijs wordt aangeboden vanuit de ontwikkelbehoeften van iedereen en elk team maakt aantoonbaar stappen met het aansluiten bij de ontwikkelbehoeften van kinderen
 - In elk schoolplan staat beschreven hoe de school hier in de schoolplanperiode van 2020-2024 aan wil werken. Aansluiting op ontwikkelbehoeften van kinderen is onder andere te



zien in de ontwikkeling van kindportfolio's, inrichten ouder-kind gesprekken en in het werken met doelenmuren. We stimuleren in 2021 dat deze goede voorbeelden in de toekomst meer worden gedeeld.

- Kinderen kunnen verwoorden hoe de leerkrachten op hun vragen/onderwijsbehoeften inspelen en tijdens de monitorbezoeken is zichtbaar dat er tegemoet gekomen wordt aan de ontwikkelbehoeften van kinderen.
 - Tijdens monitoringsgesprekken op scholen en in het directeurenberaad blijkt dat de ontwikkelbehoefte van kinderen continu centraal staat. Bij deze gesprekken wordt duidelijk dat kinderen op allerlei manieren betrokken worden bij hun eigen ontwikkeling. Tijdens deze monitorbezoeken hebben kinderen voorbeelden gegeven hoe zij betrokken worden.

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

- Scholen ontwikkelen zich tot (integraal) kindcentrum en staan open voor samenwerking met het VO. In 2020 is doorontwikkeling van (I)KC's zichtbaar.
 - Ten aanzien van dit doel worden veel verschillen ervaren; dat is passend. Avesbreed is er een beleidsplan vormgegeven voor de ontwikkeling naar kindcentra in de komende jaren. Voor elke school is de actuele situatie in kaart gebracht en er is in beeld gebracht waar kansen zijn voor ontwikkeling. Ongeveer een derde van de scholen van Aves is actief met deze ontwikkeling in 2020 bezig geweest.
- Schoolteams en (I)KC-partners stemmen het pedagogisch klimaat op elkaar af en ouders herkennen in het pedagogisch klimaat een soepele overgang van "voor- en naschool" en de school.
 - De mate waarin het pedagogisch klimaat op elkaar is afgestemd verschilt veel per school. Bij de doorontwikkeling van (I)KC's en het contact met het VO is een soepele(re) overgang altijd het uitgangspunt.
- Partners in BSO en VO geven aan dat Aves actief de verbinding zoekt
 - Met partners in de BSO en het VO is veel contact geweest. Niet in de laatste plaats vanwege de gezamenlijke opdracht in de aanpak van de coronacrisis.
- Aves participeert in initiatieven m.b.t. 10-14 onderwijs.
 - Op het niveau van 10-14 jaar zijn initiatieven ontwikkeld, deze kunnen meer benoemd en meer gedeeld worden. Het Tienercollege is een succesvol initiatief dat ook in 2020 positieve ervaringen heeft opgeleverd. In 2021 wordt overwogen of dit initiatief een meer permanente status krijgt.



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

- Kinderen zijn medeverantwoordelijk en worden betrokken bij het schoolbeleid. De school kan aantoonbaar maken hoe kinderen worden betrokken bij het ontwikkelen van dit beleid. Kinderen kunnen dit vervolgens verwoorden.
 - Er zijn mooie stappen gezet, zoals het betrekken van leerlingen, leerkrachten en studenten bij het vormen van projectgroepen en activiteiten. Op veel scholen worden initiatieven gestart waar leerlingen actief bij worden betrokken, zoals o.a. bij een leerlingenraad en bij klankbordgroepen.
- Leerkrachten vragen regelmatig feedback aan de kinderen op hun eigen leerkrachthandelen.
 - In de ontwikkeling van een nieuwe gesprekkencyclus is de feedback van kinderen een onderdeel.

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

- Aves scholen hebben een voldoende beoordeling
 - Vanwege het ontbreken van de eindtoets in 2020 wordt er door inspectie dit jaar geen oordeel gegeven. Wel wordt er gekeken naar de gemiddeld behaalde referentieniveaus op de eindtoetsen van 2018 en 2019 (zie Onderwijsresultaten).
- Ouders zijn betrokken bij het beleid van de school
 - Ouders hebben op elke school een plek in de mr. In 2020 zijn ouders meer dan ooit betrokken geweest bij de school door de coronamaatregelen en hun rol in het ondersteunen bij afstandsonderwijs.
- Wat decentraal kan, gebeurt decentraal; wat centraal moet, gebeurt centraal.
 - Vanuit het principe van afgestemde autonomie wordt bij de ontwikkeling van beleid altijd de vraag gesteld of beleid op school of bovenschools moet worden vormgegeven. In de crisisperiode is hierover actief het gesprek gevoerd tussen de verschillende geledingen.
- Medewerkers ervaren autonomie in hun werk binnen de kaders van de school
 - Aves hecht er grote waarde aan dat medewerkers eigenaarschap voelen over hun werk én hun eigen ontwikkeling. In de ontwikkeling van beleid is dit eigenaarschap van medewerkers altijd een uitgangspunt (zie ook 3.2 Personeel en Professionalisering).

3.2.2 Toekomstige ontwikkelingen

Door de ontwikkelingen binnen het onderwijs die in 2020 werden veroorzaakt door de coronapandemie zijn een aantal specifieke aspecten van dat onderwijs nadrukkelijker als aandachtspunten benoemd en doorontwikkeld. Daarbij denken we met name aan de veel grotere rol die ICT heeft gekregen in het primaire onderwijsproces en de sluipende aanwezigheid van kansenongelijkheid voor leerlingen, die ons landelijke onderwijsstelsel met zich meebrengt. Te verwachten valt dat deze ontwikkeling en gevoelde urgentie ook in de naaste toekomst geldig



blijven. Dat betekent dat ze binnen Aves op bestuurs- en schoolniveau veel aandacht zullen krijgen. Aves heeft ook binnen het regionale POVO-overleg de wens uitgesproken om in 2021 met name op het gebied van kansengelijkheid onderzoek te doen en vanuit analyses samen met de scholen voor voortgezet onderwijs acties te willen ondernemen op dit domein. Daarnaast wil Aves werken aan meer kansengelijkheid door de komende jaren het leesonderwijs en de faciliteiten daarvoor te versterken, in samenwerking met Bibliotheekdienst Flevoland en gesteund door gemeentelijk beleid.

3.2.3 Onderwijskwaliteit

Binnen de stichting is in 2020 op diverse plekken door leerlingen, leerkrachten en directeuren gesproken over de gewenste definitie van de na te streven onderwijskwaliteit. In afwachting van de definitieve vaststelling van deze definitie heeft de projectgroep Kwaliteitsbeleid de volgende (voorlopige) visie op onderwijskwaliteit geformuleerd:

‘Goed onderwijs bestaat uit kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Domeinen die elkaar continue beïnvloeden. Goed onderwijs realiseren betekent dat Aves vanuit de visie en kernwaarden ambities stelt, investeert in mens en materiaal, planmatig werkt aan resultaten en zichzelf verantwoordt. Daar werkt Aves dagelijks aan, zodat elke leerling, elke medewerker klaar is voor de volgende stap in zijn/haar ontwikkeling. Om dit te bereiken vraagt dit een leerkracht die ziet, zoekt en doet. Een school die staat, beweegt en straalt en een bestuur dat overziet, ondersteunt en draagt’.

Het bestuur heeft zicht op de realisering van de onderwijskwaliteit door middel van een aantal monitoringsactiviteiten en daarbij in te zetten instrumenten. Monitoring vindt plaats over meetbare toetsresultaten wat betreft taal en rekenen vanuit de leerlingvolgsystemen van de scholen en de resultaten van de eindtoets. Hierover is een analyse geschreven op bestuursniveau. De eindtoets is in 2020 niet afgenomen vanwege de maatregelen rondom coronapandemie. Vanuit het nieuwe onderwijsresultatenmodel van inspectie zijn daarom de gemiddeld behaalde percentages referentieniveaus in 2018 en 2019 in deze analyse meegenomen.

Daarnaast geven diverse verantwoordingsdocumenten het bestuur inzage in het plannen en bereiken van de gestelde kwaliteitsdoelen op schoolniveau, aan de hand waarvan monitoringsgesprekken worden gevoerd over meetbare en merkbare resultaten. Deze worden gevonden in de schoolanalyses, jaarplannen en -verslagen van scholen, hun jaarlijkse schoolgids en de verantwoordingsapp per school in het managementinformatiesysteem van het Onderwijsbureau Meppel.

De leden van het cvb hebben in 2020 monitoringsgesprekken op alle scholen gevoerd, waarbij vanuit het concept van ‘eigenaarschap’ de regie van de gesprekken bij de school en haar



directeur ligt. Deze werkwijze hebben levendige gesprekken en presentaties opgeleverd, waarbij leerkrachten en leerlingen ook een actieve rol vervulden en het schoolprofiel goed tot uiting komt.

Op welke manier werkt het bestuur aan onderwijskwaliteit?

In 2020 heeft het bestuur gewerkt aan het formuleren en implementeren van strategische doelen, die staan vermeld in het Bestuursplan 2020. Ze doen recht aan het verwezenlijken van de bovengenoemde definitie van onderwijskwaliteit. Het gaat daarbij om de eerder in dit verslag benoemde strategische doelen.

Deze doelen zijn voor scholen in 2019 op bindende wijze leidend geweest bij het formuleren van de eigen strategische-, tactische- en operationele doelen in het Schoolplan 2019-2023.

Vanzelfsprekend hebben de scholen in 2020 daaraan uitvoering gegeven.

In 2020 is er door projectgroepen, in co-creatie met het bestuur gewerkt aan het ontwerpen van een modern kwaliteitsbeleid en professionaliseringsbeleid. Daarmee werkt het bestuur aan een doelgerichte ontwikkeling en inzet van haar personeel en haar scholen en zorgt het voor een cyclisch ontwikkelproces waarbij zelfreflectie op alle niveaus een wezenlijk onderdeel is.

In 2020 heeft Aves door middel van projectgroepen gewerkt aan het verwezenlijken van haar gedachtegoed zoals dat is geformuleerd in het beleidskader 'Het nieuwe hart'.

Dominante uitgangspunten zijn daarbij:

- Systemen moeten ondersteunend zijn aan de praktijk
- Werken vanuit een gekantelde organisatie, met veel ruimte voor autonome professionals
- De leerling centraal middels het werken vanuit eigenaarschap en het aansluiten bij de individuele ontwikkeling
- (Mede)Verantwoordelijk willen zijn voor onderwijs en opvoeding van 0 tot 14-jarigen
- Werken aan toekomstbestendig onderwijs dat perspectief biedt aan leerlingen en medewerkers in de 21e eeuw

De projectgroep Kwaliteitsbeleid is in 2020 bezig geweest een alomvattend kwaliteitsbeleid te formuleren dat kan dienen als richtinggevend voor alle beleidsdomeinen binnen de stichting en de scholen. Hierbij is kwaliteitsbeleid meer dan alleen het meten en bewaken van resultaten, het analyseren ervan en het werken aan zwakke punten. De menselijke maat krijgt voorrang boven die instrumentele aanpak, door ruimte te geven aan de professionals en hun gedachtegoed, kennis en vaardigheden. Deze ruimte wordt gecreëerd in activiteiten en te gebruiken instrumenten ten bate van het maken van plannen, het werken aan deze plannen en het verantwoorden van de resultaten ervan.



Vanuit dit gedachtegoed heeft de projectgroep Professionalisering in 2020 richting gegeven aan het professionaliseren van de medewerkers door in te steken op het door hen laten ontwikkelen van de eigen professionele identiteit. Daarbij hoort zeker ook de ontwikkeling als mens omdat het geven van onderwijs aan schuurt tegen de persoonlijke waarden en normen die de professional meebrengt bij het geven van onderwijs. Nadruk ligt dan ook op de normatieve ontwikkeling van medewerkers, naast hun instrumentele ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

Het ontwikkelen vanuit de eigen behoeften gunnen we ook en vooral aan onze leerlingen. Het ontwikkelen van een nieuwe visie op leren, evalueren en toetsen is daarom een belangrijk onderwerp geworden, dat wordt aangestuurd door de projectgroep 'Visie op Toetsen'. Deze projectgroep ontwikkelt een Avesbreed gedachtegoed, waarbij de ontwikkeling van alle kinderen recht wordt gedaan. Daarin wordt een balans gevonden tussen autonomie van de scholen en wat nodig is voor een adequate monitoring van deze ontwikkeling. In 2020 is een goede basis gelegd door literatuuronderzoek, gesprekken met toetsaanbieders en ophalen van informatie vanuit de scholen. In 2021 wordt dit project afgerond met een studiedag en een stichtingsbrede aanpak.

Daarnaast is Aves actief in een POVO-structuur binnen de Noordoostpolder en Urk, waarin met de scholen voor voortgezet onderwijs en het schoolbestuur voor primair onderwijs op Urk wordt gewerkt aan het optimaliseren van de overgang van leerlingen van het basis- naar het voortgezet onderwijs. Mooie voorbeelden die in 2020 zijn gerealiseerd of gecontinueerd zijn het Tienercollege (onderwijs 10-14 jaar), het project 'Gelijke Kansen' voor praktisch ingestelde leerlingen van groep 7 en 8 die gaan uitstromen naar praktijkonderwijs en zich hierop kunnen voorbereiden door mee te draaien bij Aeres en de Achtplusklassen voor theoretisch ingestelde leerlingen van groep 8, die worden georganiseerd in samenwerking met het Zuyderzee Lyceum en het Emelwerda College.

Aves heeft in 2020 een actieve rol vervuld in het meerjarige (tot 2023) project Sterk Techniek Onderwijs, een initiatief vanuit het Vakcollege, waarbij in samenwerking met het voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs en het bedrijfsleven en ondersteund door een projectsubsidie vanuit het ministerie, wordt gewerkt aan het uitbreiden en verstevigen van techniek- en technologieonderwijs in de Noordoostpolder en op Urk, o.a. door het creëren van doorgaande leerlijnen van PO naar MBO.

Gedurende 2020 is binnen Aves de projectgroep Onderwijs ingericht. Deelnemers aan deze projectgroep komen vanuit diverse geledingen: leerkrachten, directeurs en beleidsadviseurs. De projectgroep heeft in het najaar van 2020 een oproep gedaan binnen de organisatie om een informele groep te vormen: De Zwerm. Ieder lid van deze zeer gevarieerde groep mensen neemt deel vanuit een persoonlijke vraag over iets wat voor diegene werkelijk van belang is in het onderwijs aan kinderen. Strategisch doel 2: 'Ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn



richtinggevend voor de organisatie van het onderwijs' staat centraal binnen De Zwerm in lijn met het thema 'de gekantelde organisatie'. De bijeenkomsten zullen starten in 2021.

Hoe verantwoordt het bestuur zich over de onderwijskwaliteit?

Het bestuur verantwoordt zich bij de rvt over de behaalde resultaten ten aanzien van de zes strategische doelen, aan de hand van halfjaarlijkse bestuursrapportages, het bestuursjaarplan (A3) en het jaarlijkse Bestuursverslag. Tevens wordt aan de rvt jaarlijks de analyse voorgelegd van de tussen- en eindopbrengsten.

Met medewerkers en ouders van leerlingen wordt via de gmr aan de hand van deze documenten de dialoog aangegaan over gestelde doelen en de daarop bereikte resultaten.

Daarnaast vindt verantwoording plaats aan de Inspectie van het Onderwijs als externe stakeholder tijdens de bestuurlijke inspectiebezoeken.

3.2.4 Onderwijsresultaten

Vanaf schooljaar 2020/2021 hanteert de inspectie een nieuw onderwijsresultatenmodel. Een voldoende resultaat is gebaseerd op de gemiddelde behaalde referentieniveaus voor taal en rekenen aan de hand van de schoolweging. De ambitie is dat bijna alle leerlingen niveau 1F behalen (minimaal 85%) en zoveel mogelijk leerlingen niveau 2F/1S (gekoppeld aan schoolweging). We gaan hierbij uit van alle leerlingen die de eindtoets hebben gemaakt.

Van de 34 scholen van Aves (SBO De Klimboom en AZS De Wissel worden hierin niet meegenomen) behalen 32 scholen de signaleringswaarde van 85% voor niveau 1F met hun leerlingen en 30 scholen behalen ook de signaleringswaarde voor niveau 2F/1S.

Het ambitieniveau van Aves is hoger dan de signaleringswaarde van inspectie. Het streven is dat per school 95% van de leerlingen niveau 1F behaalt. Voor het percentage niveau 2F/1S streeft Aves naar het behalen van het landelijk gemiddelde dat gekoppeld is aan de schoolweging van elke school. Deze ambitie wordt door 18 scholen beide behaald.

Voor alle scholen samen wordt door 96% van de leerlingen niveau 1F behaald en door 60% van de leerlingen 2F/1S. Aandachtspunt is het behaalde streefniveau voor Rekenen dat lager ligt dan voor Taal en Lezen en een dalende lijn laat zien. De ambitie is om in de komende jaren ook ambitiedoelen te beschrijven op andere ontwikkelingsgebieden dan Taal en Rekenen.

Samengevat – Beleidsvoornemen meetbare doelen en wel/niet behaald

Niveau	Signaleringswaarde	Behaald signaleringswaarde	Behaald Avesambitie
1F	85%	32 van de 33 scholen	20 scholen behalen $\geq 90\%$
2F/1S	Gekoppeld aan schoolweging	30 van de 33 scholen	22 scholen behalen \geq gemiddelde van Nederland



In het ManagementVenster is de bestuursrapportage over de resultaten van de eindtoets te vinden. Hierin worden de uitslagen van de scholen gerangschikt naar behaald percentage referentieniveau en naar afgenomen eindtoets in de jaren 2017, 2018 en 2019.

Er zitten kleine verschillen in behaalde resultaten, omdat in het overzicht in ManagementVenster wordt uitgegaan van alle leerlingen die in de afgelopen jaren zijn meegenomen in het groepsgemiddelde. Aves gaat uit van alle leerlingen die de eindtoets hebben gemaakt volgens het nieuwe onderwijsresultatenmodel. De resultaten in ManagementVenster liggen daarom iets hoger.

3.2.5 Onderwijs & ICT

De coronacrisis zorgde afgelopen voorjaar voor enorme versnelling van ict-ontwikkeling. Afstandsonderwijs werd op verschillende manieren vorm gegeven, passend bij de eigen visie en de middelen van de school. Voor leerkrachten betekende dit werken in de cloud op de door Aves beschikbaar gestelde Microsoft Surface. Met grote sprongen ontwikkelden de leerkrachten zich in het gebruik van Microsoft Teams, waarmee verbinding gemaakt kon worden met de leerkrachten binnen het eigen schoolteam en met leerlingen die thuis afstandsonderwijs kregen. Deze leerlingen kregen in maart 2020 de beschikking over een geanonimiseerd emailadres, waarmee ze toegang kregen tot Microsoft Teams (er zijn ruim 3000 emailadressen en 160 Microsoft Teams in gebruik genomen). Hiermee was de verbinding tussen school en thuis gelegd. Uiteraard gebruikten veel scholen de eigen communicatiemiddelen zoals Parro, Social Schools of Schoudercom. Om de digitale vaardigheden verder te vergroten hebben alle medewerkers toegang gekregen tot de e-learning van Edutrainers en kregen de school ict-ers begeleiding via eigen instructiefilmpjes van de bovenschoolse i-coach.

Voor gezinnen die niet beschikten over voldoende middelen om afstandsonderwijs te realiseren bood de school de mogelijkheid om leerling devices uit te lenen. Scholen die een te kort aan eigen middelen hadden kregen ondersteuning vanuit Aves door de mogelijkheid tot het lenen van een Microsoft Surface tablet. Naast de 134 uitgeleende Surface tablets voor leerlingen heeft Aves ook via SIVON een beroep weten te doen op extra hardware voor leerlingen. Hierbij zijn door diverse scholen met korting extra laptops en iPads aangeschaft.

In maart 2020 zijn de schoolportalen (SharePoint) opgeleverd, echter door de coronacrisis is er vertraging opgelopen in een goede implementatie. Dit wordt in het eerste halfjaar van 2021 verwacht. Er zijn instructievideo's gemaakt voor het eerste gebruik en het werken in de cloud via het schoolportaal. Daarnaast zijn alle websites in juni 2020 vernieuwd, waarbij scholen de mogelijkheid hebben gekregen zich meer te profileren. Voor alle scholen zijn daarnaast ICT-



inspiratiekisten uitgegeven met daarin allerlei uitdagende ICT-lessen voor alle leeftijden. Na een lange samenwerking met de Rolfgroep is het ict-beheercontract per 31-12-2020 opgezegd en is er een uitbreiding in de samenwerking met Comlog Automatisering contractueel vastgelegd. Hiermee is een toekomstbestendig, stabiel en veilig (cloud) netwerk gegarandeerd.

3.2.6 Inspectie

In 2020 heeft de inspectie één kwaliteitsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op 8 september 2020 bij AZS De Wissel. Dit onderzoek is door het bestuur aangevraagd om de waardering Goed te ontvangen. Deze heeft de school ook ontvangen. Het rapport van dit bezoek is te vinden via deze [link](#).

Ook op 8 september was er een inspectiebezoek in het kader van het themaonderzoek 10-14 op het Tienercollege Noordoostpolder. Dit themaonderzoek moet een integraal beeld opleveren van de kwaliteitszorg op de 10-14 scholen, handvatten bieden voor scholen die 10-14 onderwijs bieden of willen starten en aanbevelingen geven voor het ministerie en het toezicht. De uitkomsten van alle themaonderzoeken 10-14 samen leiden tot één rapportage die volgt in 2021. Op 10 september heeft de inspectie een kennismakingsbezoek gebracht aan de Schakelvoorziening. Een kwaliteitsonderzoek zal waarschijnlijk volgen in schooljaar 2021-2022. Naast deze bezoeken is op 9 scholen door inspectie het gesprek gevoerd in het kader van het themaonderzoek 'Kwaliteitsverbetering en de leerlingenpopulatie'. De thema-onderzoeken zijn allemaal positief verlopen, hiervan wordt geen verslag gemaakt door de inspectie. Er zijn geen vervolgacties afgesproken.

3.2.7 Onderwijs in coronatijd

Corona heeft een belangrijke invloed gehad op de manier waarop we onderwijs hebben kunnen geven. De (plotselinge) overgang van fysiek onderwijs in het klaslokaal naar afstandsonderwijs heeft een groot beroep gedaan op de flexibiliteit en de ict-infrastructuur van de organisatie. Hierop is bovenscholings ingespeeld met verschillende handreikingen over onderwijs op afstand waarin zowel kaders als tips zijn gegeven. Na de eerste periode van afstands- en hybride onderwijs hebben we zowel op stichtings- als op schoolniveau geëvalueerd wat er beter kon. In de tweede fase van afstandsonderwijs hebben we door deze ervaringen nog beter gebruik kunnen maken van de mogelijkheden.

Hoewel we trots zijn op de manier waarop afstandsonderwijs is ingezet, realiseren we ons dat het gebrek aan fysiek onderwijs uitdagingen met zich meebrengt voor de toekomst. Op het directieurenberaad wordt periodiek stilgestaan bij hoe we hiermee omgaan als Aves. We zetten daarbij in op realistische verwachtingen over toetsing, prioritering van leerdoelen conform advies



van SLO en aandacht voor de sociaal-emotionele impact van corona. De overgang van het PO naar het VO heeft daarbij extra de aandacht, waarbij we inzetten op kansrijk adviseren. Bijzondere aandacht was er voor kwetsbare leerlingen die of een onveilige thuissituatie hadden of onvoldoende tot leren kwamen door thuisonderwijs. In overleg met de betrokken gemeenten hebben we deze groepen de mogelijkheid geboden één of meerdere dagdelen op school te laten komen. Voor een kleine groep onder deze kwetsbare leerlingen hebben we de subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's ingezet die door het ministerie beschikbaar is gesteld. Zie ook paragraaf 3.5.6 inzake de financiële impact van de pandemie.

3.2.8 Visitatie

In de in 2020 vormgegeven planning & controlcyclus is een bestuurlijke visitatie en/of een audit een vast opgenomen instrument om de organisatie te evalueren en hier vervolgens van te leren. Tijdens de looptijd van het bestuursjaarplan 2019-2023 zal een visitatie en/of een audit plaatsvinden.

3.2.9 Passend onderwijs

De gelden passend onderwijs worden naar rato van het aantal leerlingen verdeeld over de scholen. Doel hiervan is dat de scholen hiermee voorzien in de basisondersteuning die van elke school wordt gevraagd. Doel is dat elke school een brede basisondersteuning kan bieden. De middelen vanuit het samenwerkingsverband worden besteed aan het in stand houden van een Expertisenetwerk. Het doel van het Expertisenetwerk is ondersteuning van de scholen naast de basisondersteuning. Specialisten op verschillende gebieden zijn hierbij laagdrempelig te benaderen door de intern begeleiders en inzetbaar in de scholen. Gelden komen zo direct ten goede aan de leerlingen. Deze doelen worden voorbereid door een werkgroep die bestaat uit leden van alle betrokken besturen en zijn terug te vinden in het jaarplan passend onderwijs.

3.2.10 Verantwoording subsidie Hoogbegaafdheid 2020

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

3.2.11 Prestatiebox

In 2020 hebben de Avesscholen € 950.019 ontvangen in het kader van de prestatiebox. Deze middelen zijn binnen de Avesscholen voor de volgende doelen aangewend:



- Opbrengstgericht werken en vormgeven aan kwaliteitszorg
 - In 2020 is de projectgroep verder gegaan met de uitwerking van de transitie van kwaliteitszorg naar kwaliteitsbeleid. In dit jaar heeft de werkgroep met behulp van externe expertise vanuit de PO-raad uitgewerkt hoe kwaliteit van het onderwijs concreet gemaakt kan worden.
- Registreren schoolleidersregister
 - Er hebben zich 9 directeuren geregistreerd in het Schoolleidersregister.
- Adviseur Opleiden & begeleiden
 - Ook in 2020 heeft de Adviseur Opleiden & begeleiden met haar brugfunctie tussen Pabo's waar Aves mee samenwerkt en de dagelijkse praktijk in de scholen van Aves heel goed vorm kunnen geven. We herkennen korte lijnen en een directe benadering en aansturing van studenten en startende leraren, young professionals binnen Aves. De Adviseur Opleiden & begeleiden combineert o.a. het begeleiden van startende leraren met het begeleiden van Pabo-studenten in haar taak als Rayondocent voor de KPZ. Voor deze laatste taak is ze bijna twee dagen per week gedetacheerd aan de Katholieke Pabo Zwolle.
- Facilitering Plusklassen
 - Aves faciliteert de instandhouding van de Plusklassen groep 6/7 en groep 8 door de aanstelling en bekostiging van een L11-leerkracht hiervoor.

3.3 Personeel & professionalisering

3.3.1 Doelen en resultaten

In het bestuursplan 2020 is het strategisch doel dat centraal staat op het onderwerp personeel & professionalisering: **S4: 'Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.'** Hieronder wordt per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2020 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes paragraaf 2.1.2.

- Aves en haar scholen geven uitwerking aan het leren en innoveren van de organisatie en van haar medewerkers.
 - De jaarlijkse Avesdag staat in het teken van leren van en met elkaar. Tijdens deze dag wordt er kennis uitgewisseld over onderwijs, samenwerking en groeien in professionele identiteit. Vanwege de coronapandemie heeft de Avesdag 2020 niet plaats kunnen vinden.
 - Daarnaast zijn er projectgroepen samengesteld vanuit verschillende lagen binnen de organisatie om in gezamenlijkheid nieuw beleid te ontwikkelen. De projectgroepen beoordelen nieuwe medewerkers, gesprekkencyclus en mobiliteit zijn in 2019 gestart en hebben een langere doorlooptijd dan gepland voordat zij beleidstukken kunnen opleveren vanwege de coronapandemie.
- Medewerkers laten uitbreiding van handelingsrepertoire, technieken en technologieën zien.



- Door de sluiting van de scholen in maart 2020 in verband met de coronacrisis is er overgeschakeld op afstandsonderwijs. Hierdoor hebben medewerkers zich in zeer korte tijd de nieuwste technologieën en technieken eigen moeten maken om kwalitatief goed onderwijs op afstand te kunnen verzorgen.
- Partners en bedrijven geven aan dat Aves actief is op het gebied van cultuur en techniek.
 - Aves is actief in haar samenwerking met het Cultuurbedrijf; scholen schrijven in op workshops, voorstellingen en maken gebruik van gespecialiseerde consultants die langskomen om lessen te geven en leerkrachten daarmee door te ontwikkelen.
 - Daarnaast is Aves betrokken bij het meerjarige project Sterk Techniek Onderwijs, waaraan het Vakcollege en Aeres en het bedrijfsleven in de NOP en op Urk meedoen. Ook het PO en VO op Urk doen mee. Op dit moment zijn 4 werkgroepen actief om op deelgebieden voorstellen te formuleren.
 - Onze deelname moet leiden tot een doorgaande lijn in techniek- en technologie-onderwijs, van groep 7 (PO) t/m klas 2 in het VO.
 - Tenslotte participeren we in het project 'Samen lezen' met de Bibliotheekdienst Flevoland; dit project is gericht op het tegengaan van leesachterstanden.
- Er is een hoge deelname aan de aangeboden scholing in de Avesacademie.
 - In 2020 heeft ruim 51% van de medewerkers zich ingeschreven voor de aangeboden scholing in de Avesacademie. In verband met coronapandemie is 75% van het scholingsaanbod niet doorggegaan. De resterende 25% bestaat uit cursussen die na de zomer (deels) zijn uitgevoerd en cursussen die online worden gedaan.
- De gesprekkencyclus is gericht op innovatie en vormgeving van professionele identiteit.
 - Eind 2019 is er gestart met het opnieuw vormgeven van de gesprekkencyclus met het oog op eigen regie en continue ontwikkeling van de professionele identiteit. In schooljaar 2020-2021 is gestart met een pilot waarin het ontwikkelgesprek aan het begin van het schooljaar is gevoerd met de medewerker. Het doel van het ontwikkelgesprek is om in kaart te brengen hoe de medewerker in dit nieuwe (school)jaar staat (welbevinden), welke ontwikkeldoelen hij/zij zichzelf stelt en hoe hij/zij vorm denkt te geven aan de kernwaarden van de school. Verwachting is dat het volledige nieuwe beleid aan het eind van schooljaar 2020-2021 is vastgesteld en geïmplementeerd.

3.3.2 Toekomstige ontwikkelingen

Vanuit het idee om te werken vanuit een gekantelde organisatie en het behalen van de gestelde strategische doelen zijn er een aantal beleidsonderwerpen binnen HRM die worden herontwikkeld. Dit zijn onder andere beleid beoordelen nieuwe medewerkers, mobiliteitsbeleid professionaliseringsbeleid en de gesprekkencyclus.



Daarnaast is er ruimte vanuit de cao gekomen om eigen beleid op te stellen op verschillende onderwerpen. In 2020 heeft Aves een eigen verhuiskostenregeling vastgesteld. Voor de toekomst zal gekeken worden naar het ontwikkelen van eigen beloningsbeleid, beleid rondom reiskostenvergoedingen en overige regelingen. Dit beleid kan beter worden afgestemd op de visie en uitgangspunten van Aves waardoor dit een positieve bijdrage levert aan het behalen van de strategische doelen.

3.3.3 Uitkeringen na ontslag

Schoolbesturen zijn conform de regelgeving in de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) verplicht om hun vacatures met voorrang aan te bieden aan (ex) werknemers, die zijn aangemerkt als eigen wachtgelders. Eigen wachtgelders zijn (ex) werknemers, die vanuit de afloop van een dienstverband bij Aves, een ontslaguitkering ontvangen. De kosten voor WW-uitkeringen na ontslag (wachtgelden) bedroegen € 18.000 in het jaar 2020.

Sinds 2019 valt Aves met haar 34 scholen voor het ministerie van OC&W onder de 'grote schoolbesturen'. Als schoolbestuur van deze omvang zijn er vanwege de grote diversiteit aan werkplekken en functies meer mogelijkheden om medewerkers te behouden voor de stichting, . Daarnaast zorgt het lerarentekort ervoor dat Aves minimale uitstroom genereert op basis van de krimp van leerlingenaantallen. Ook doorloopt Aves een zorgvuldige werving- en selectie procedure om een mismatch te kunnen voorkomen.

3.3.4 Aanpak werkdruk

Binnen Aves hebben de scholen veel autonomie. Vanuit die invulling is er per school een weloverwogen keus gemaakt over de besteding van de werkdrukmiddelen, welke is toegelicht en akkoord bevonden door het cvb en waarvoor instemming is verkregen van de p-mr.

De werkdrukmiddelen zijn ingezet voor meer personele inzet. Dit bestond uit het inzetten van ervaren leerkrachten, onderwijsassistenten en onderwijsondersteuners. Bijvoorbeeld om de leerkrachten vrij te roosteren, zodat zij de ruimte krijgen om administratie in de klas bij te werken, zich verder te professionaliseren of de tijd krijgen om bij te dragen aan schoolontwikkelingen.

Ook is er kritisch gekeken naar wat er daadwerkelijk verplicht is om te doen. Aves heeft er bijvoorbeeld voor gekozen om inschrijving in het lerarenregister niet te verplichten voor medewerkers. Onderstaande tabel geeft weer hoe de werkdrukverlagende middelen in 2020 zijn ingezet.



Bestedingscategorie	Besteed bedrag (kalenderjaar)	Eventuele toelichting
Personeel	€ 1.090.958,46	
Materieel	€ 0	
Professionalisering	€ 0	
Overig	€ 0	

3.3.5 Strategisch personeelsbeleid

Het personeelsbeleid wordt in samenspraak binnen de stichting ontwikkeld en afgestemd op de visie van de stichting. Via een vaste workflow voor het vaststellen van personeelsbeleid is er inspraak vanuit alle geledingen. Nieuw beleid (protocollen, notities, beleidsplannen, etc.) wordt ontwikkeld door een projectgroep met leerkrachten, directeuren en stafleden (eventueel kinderen en ouders). Dit wordt vervolgens via vast overlegstructuren vastgesteld (cvb voorgenomen besluit, directiebestuur, gmr, cvb definitief besluit). Een implementatieplan is onderdeel van het ontwikkelde beleid. Er zijn vaste momenten van monitoring van geïmplementeerd beleid en waar nodig kan worden aangepast/ bijgesteld.

In september 2019 is er gestart met de volgende onderwerpen aansluitend bij het bestuursplan en het nieuwe hart:

- Beoordelen nieuwe medewerkers
Vanaf augustus 2019 is gestart met een pilot welke doorloopt in schooljaar 2020-2021 (verlengd vanwege de coronapandemie). Deze zal tijdens het schooljaar worden geëvalueerd en mogelijk bijgesteld en per schooljaar 2021-2022 geïmplementeerd.
- Gesprekkencyclus
De nieuwe gesprekkencyclus dient meer aan te sluiten bij de nieuwe gekantelde organisatie. Schooljaar 2020-2021 zal worden gebruikt om nieuw beleid te ontwikkelen en daar waar mogelijk een kleine pilot te laten draaien. Met als doel de implementatie van een nieuwe gesprekkencyclus per augustus 2021.
- Mobiliteit
Om te zorgen voor gemotiveerd, professioneel personeel is het van belang medewerkers en scholen zo goed mogelijk aan elkaar te binden. In de periode augustus-december 2019 is een nieuw mobiliteitsplan opgesteld dat zorgt voor keuzevrijheid voor zowel scholen als medewerkers. Vanaf januari 2020 vinden er mobiliteitsgesprekken plaats zodat helder is welke vacatures er kunnen ontstaan. Via een mobiliteitsmarkt (vanwege de coronapandemie is deze digitaal vormgegeven) worden vraag en aanbod aan elkaar gekoppeld en ontstaan er matches voor de formatieplanning het schooljaar erop. Schooljaar 2019-2020 en 2020-2021 zijn pilot schooljaren, waarbij het nieuwe beleid per augustus 2021 zal worden geïmplementeerd.

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



3.3.6 Duurzame inzetbaarheid

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 discountpercentage. 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.

3.4 Huisvesting & facilitaire zaken

3.4.1 Doelen en resultaten

In het bestuursplan 2020 is het strategisch doel dat centraal staat op het onderwerp huisvesting & facilitaire zaken:

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

Hieronder wordt bij dit doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2020 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes paragraaf 2.1.2.

- Bij renovatie en in nieuwbouw worden duurzame bouwkundige aanpassingen opgenomen.
 - Het toekomstbestendig maken van de Aves schoolgebouwen wordt uitgevoerd volgens de fasering uit Voorziening in Vastgoed en het onderdeel daarvan: het Integraal Huisvestingsplan (IHP). Duurzaamheid is hierin een belangrijk onderdeel. In 2020 is conform planning van het IHP uitvoering gegeven aan diverse projecten. 3 projecten zijn dit jaar afgerond en opgeleverd: de uitbreiding en renovatie van SWS de Floreant en KBS Albert Schweitzer. Aan het eind van het jaar is ook de nieuwbouw van MFA Klavier in Rutten opgeleverd. SWS St. Paulusschool en CBS Sjaloom zijn rond de kerstdagen verhuisd naar deze locatie.
 - Een aantal projecten zijn momenteel in de voorbereidingsfase. De renovatie van Oec BS de Ark is in de ontwerpfasen. Met gemeente wordt gekeken of er aanvullend op de budget IHP nog enkele duurzaamheidsmaatregelen zijn op te nemen in het plan. In 2021 volgt verdere uitwerking en uitvoering van het plan.
 - Dit jaar is een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd naar de huisvesting van de 3 scholen in Marknesse. In dit onderzoek zijn enkele scenario's uitgewerkt mbt toekomstige huisvesting: renovatie bestaande scholen, scholen onder 1 dak in nieuwbouw of d.m.v. uitbreiding van een bestaande locatie. In 2021 volgt besluitvorming hierover en zal de voorbereidingsfase kunnen starten.
 - Dit jaar is ook gestart met een haalbaarheidsonderzoek naar de huisvesting van CBS Triangel en de schakelvoorziening. I.v.m. mogelijk ontwikkeling van een



onderwijsexpertisecentrum in de voormalige Bonifatius Mavo en de verhuizing van SBO de Klimboom naar deze locatie wordt voor de Triangel en de schakelvoorziening nu onderzoek gedaan naar de locatie van de huidige Triangel. In 2021 zal dit verder worden uitgewerkt.

- In 2020 is ook KBS St. Josephschool voorzien van zonnepanelen. Hiermee is het project Zonnescholen afgerond.

Naast de gestelde doelen vanuit het bestuursjaarplan is in 2020 ook gewerkt aan:

- Onderhoud schoolgebouwen
Het onderhoud is uitgevoerd conform de Meerjarenonderhoudsplanning. Hierbij is rekening gehouden met de planning van scholen in het Integraal Huisvestingsplan (IHP)
- Ventilatie op scholen en de verspreiding van corona
In het voorjaar van 2020 is vanwege de verspreiding van corona de aandacht gevestigd op de ventilatie van de schoolgebouwen. Het schoolbestuur heeft gehoor gegeven aan de uitvraag van het Landelijk Coördinatieteam Ventilatie op Scholen (LCVS) om inzichtelijk te maken of schoolgebouwen aan de minimumeisen voor luchtverversing voldoen. Dit is uitgevoerd d.m.v. een geadviseerde steekproefsgewijze CO₂-meting op alle scholen. De uitkomsten en bijbehorende adviezen zijn door het schoolbestuur gedeeld met de scholen, MR-en en ouders. Op een paar scholen waren de uitkomsten zodanig dat een nameting noodzakelijk was. Deze metingen zijn nog gaande. I.v.m. de huidige lock-down worden deze z.s.m. afgerond nadat de scholen weer gestart zijn. Mocht de nameting daar aanleiding toe geven zullen maatregelen genomen worden om te voldoen aan de minimale ventilatie-eisen.
- Inventarisatie 'vereiste maatregelen conform wet- en regelgeving'
Gestart in 2020. I.v.m. de beperkende maatregelen vanwege corona zal deze inventarisatie in 2021 verder worden opgepakt.
- Informatieplicht energiebesparing
Voor de gestelde einddatum van 1 juli 2020 is de informatie verstrekt.

3.4.2 Toekomstige ontwikkelingen

Vanuit het Klimaatakkoord is de opgave om te werken naar een CO₂-arme gebouwvoorraad in 2050. De huidige bekostiging voor zowel onderhoud als de voorzieningen in huisvesting: nieuwbouw, uitbreiding, renovatie zijn nog gebaseerd op sober en doelmatig, het huidige bouwbesluit. Landelijk en lokaal zullen schoolbesturen en overheid hier de komende jaren invulling aan moeten geven.



3.4.3 Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

In het uitvoeren van het onderhoud conform de meerjarenonderhoudsplanning wordt rekening gehouden met de planning van het IHP van de betreffende gemeente. Onderhoud zoveel mogelijk combineren met geplande renovatie/nieuwbouw van schoolgebouwen. Ondanks het feit dat de bekostiging van onderwijshuisvesting nog uitgaat van 'sober en doelmatig' wordt bij onderhoud en projecten renovatie ingezet op het meenemen van duurzaamheids- en energiebesparende maatregelen binnen de beschikbare budgetten.

3.5 Financieel beleid

3.5.1 Doelen en resultaten

In het bestuursplan 2020 staat onder **S6 opgenomen: De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod.** Hieronder wordt bij dit doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2020 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes paragraaf 2.1.2.

- Aves heeft een gezonde bedrijfsvoering
 - De planning & controlcyclus functioneert in 2020 naar behoren. In 2020 is het beleidsstuk Inkoopbeleid vastgesteld door het bestuur met positief advies van het directieurenberaad en de gmr.
 - In 2021 zijn de activiteitencommissies als vereniging gestart qua rechtspersoon op de protestants christelijke basisscholen nadat hiervoor in december 2020 per school een activiteitenvereniging was opgericht. Doel hiervan was om de private middelen in afzonderlijke rechtspersonen onder te brengen en buiten de jaarrekening van Aves te houden. Na overheveling van de afgesproken bedragen naar de activiteitenverenigingen zijn in het najaar van 2020 de tot dan toe gebruikte bankrekeningen hiervoor opgeheven.
 - In 2020 is het concept van een geactualiseerd Financieel handboek Aves opgesteld dat in het voorjaar van 2021 in de advies- en besluitvormingscyclus van directieurenberaad, gmr en cvb zal worden ingebracht.
 - In 2020 is de Planning & Controlcyclus geactualiseerd; ten behoeve van een verfijnder begrotingsproces zal er in het voorjaar van 2021 voor het eerst met een voorjaarsnotitie worden gewerkt. Deze voorjaarsnotitie levert bijgestelde beleidsinformatie op die bijstellingen kan vragen in het begrotingsproces dat in augustus wordt opgestart.
 - In de onderstaande tabel zijn de gerealiseerde kengetallen per 31-12-2020 te zien. In 2020 zit een negatief effect van de nieuwe CAO-PO 2019-2020. De bekostiging ter dekking van deze nieuwe CAO zijn grotendeels ontvangen in 2019. Dit verklaart de negatieve rentabiliteit. Voor de prognose van de kengetallen verwijzen we naar 4.3.



Begroot	Grens	2020
Liquiditeit	1,5 – 2,0%	2,33
Solvabiliteit	<30%	85,28%
Rentabiliteit	3-jarig <0%	-3,38%
Weerstandsvermogen	5%-20%	20,47%

3.5.2 Opstellen begroting

Bij het opstellen van de begroting is het bestuursplan en het vastgesteld beleid leidend voor het opstellen van de begroting. Aan het begin van het begrotingsproces in augustus ontvangen de directeuren bij de aanbidding van de app schoolbegroting tevens een toelichting die hen stelselmatig door het begrotingsproces leidt.

Tijdens het volgende begrotingsgesprek bespreekt de bestuurder en de medewerker planning&control van Onderwijsbureau Meppel met de directeur hoe de uitgaven aansluiten bij het lopende schoolplan.

3.5.3 Toekomstige ontwikkelingen

Aves heeft in 2020 enkele nieuwe ontwikkelingen in gang gezet die in de komende jaren tot wijzigingen in de uitgaven kunnen leiden:

- Zo is er een proces in gang gezet in Marknesse waarbij onderzocht wordt of de uitgaven in het kader van Voorzien in Vastgoed voor de drie schoolgebouwen in de toekomst gebundeld kunnen worden voor de drie onderwijsvoorzieningen op één locatie.
- Daarnaast is er een proces in gang gezet in Emmeloord waarbij in samenwerking met de gemeente en meerdere onderwijsaanbieders verkend wordt op welke wijze er een onderwijsexpertisecentrum opgezet kan worden.
- Het cvb oriënteert zich op een aangepast allocatiemodel voor de begroting 2022 waarbij er geen gebruik meer wordt gemaakt van een berekenwijze die uitgaat van fre's (formatierekeneenheden) naar fte's. Omdat de directeuren zo ingevoerd zijn in de huidige werkwijze wordt verwacht dat op een vrij eenvoudige wijze naar deze nieuwe systematiek over is te gaan.
- Het ministerie heeft aangekondigd dat de bekostiging voor het basisonderwijs in 2022 wordt vereenvoudigd. Het cvb heeft de verwachting dat er dan minder sprake zal zijn van de grote fluctuaties in inkomsten t.o.v. de gangbare begrotingen omdat er door het jaar heen dan minder onverwachte budgetten naar het schoolbestuur toe komen.



3.5.4 Treasury

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

Soorten en omvang van uitstaande beleggingen en leningen.

Er staat een belegging uit in het ASR Onderwijsbureau Liquiditeitenfonds dat wordt beheerd door ASR Vermogensbeheer BV. De portefeuille van het fonds bestaat voor het grootste deel uit obligaties van financiële ondernemingen, inclusief zogeheten covered bonds (obligaties met een onderpand als extra zekerheid) met een omvang van € 4.511.382,05. Er is geen sprake van leningen.

Looptijden van de beleggingen en leningen

De gemiddelde looptijd van de uitzettingen door het fonds bedraagt 1 tot 3 jaar.

Financiële instrumenten

Aves heeft in 2020 geen gebruik gemaakt van andere dan hierboven genoemde financiële Instrumenten zoals renteswaps en andere derivaten.

Via deze link treft u het [Treasury statuut](#) van Aves aan.

3.5.5 Contractactiviteiten

Onder contractactiviteiten vallen detacheringen. In 2020 heeft Aves voor € 107.962,- medewerkers gedetacheerd bij andere werkgevers, zoals hogescholen, collegabesturen en het Cultuurbedrijf.

3.5.6 Coronacrisis

In de coronacrisis is het noodzakelijk gebleken extra uitgaven te doen die niet waren voorzien in de begroting over 2020. Om deze kosten inzichtelijk te maken, zowel op school- als bestuursniveau, is er een projectcode ingesteld waar meerkosten op geboekt konden worden. De totale meerkosten over 2020 zijn € 293.315,76. Daar staat tegenover dat het begrote bedrag voor de Avesdag van € 30.000,- niet is uitgegeven. De netto overschrijding in verband met corona is daarom € 263.315,76. Hieronder een overzicht van de grootste kostenposten:



- Salariskosten vervanging: Vanwege verhoogde uitval door ziekte en quarantaine zijn meer flexleerkrachten aangenomen in de invalpool en ingezet op de scholen. De totale meerkosten in 2020 bedroegen €126.661,-
- Aanschaf materialen bovenschools: Voor elke school zijn desinfectiezuilen en schoonmaakmiddelen aangeschaft voor € 32.186,-
- Via SIVON zijn extra devices aangeschaft om onderwijs op afstand mogelijk te maken voor € 12.433,78.
- Op scholen heeft vaker schoonmaak plaatsgevonden en zijn naast de materialen die bovenschools beschikbaar zijn gesteld ook op schoolniveau schoonmaakmiddelen aangeschaft. Totale meerkosten bedroegen € 53.770,-.
- Voor alle medewerkers zijn lokaal bloemen ingekocht en bezorgd á € 12.472,80.
- Het overige meerbedrag is onder andere uitgegeven aan weggevalen detacheringssinkkosten, communicatieadvies, commerciële tests, risico van beschadiging door uitlenen van tablets en grotere vergaderzalen.

Voor het jaar 2021 zijn meerkosten opgenomen voor het aanstellen van extra vervangers (€60.000,-), extra schoonmaakkosten (€26.000,-), ICT-leermiddelen en (reparatie van) devices (€ 15.000,-), representatie- en vergaderkosten (€ 5000,-). Voor de jaren 2022 en verder hebben we vanwege de onzekerheid van de lengte van de coronacrisis nog geen extra kosten opgenomen. Bij het maken van de meerjarenbegroting 2022 en verder vindt een nieuwe afweging plaats.

3.5.7 Allocatie van middelen

De verdeling van de middelen over de scholen vindt plaats op basis van de T-systematiek, waardoor de scholen middelen ontvangen behorende bij het leerlingaantal dat op dat moment in de school aanwezig is. Daarbij worden de middelen toebedeeld op basis van een genormeerde leraar eenheid (gle). Het prijsrisico wordt hierdoor bovenschools gedragen en niet op schoolniveau.

Er is een voorstel van de allocatie in het directiebestuur besproken en het directiebestuur ingestemd met deze verdeling. Vervolgens is dit voorstel voorgelegd aan de gmr en heeft zij ingestemd met dit voorstel. Tot slot heeft het cvb de allocatie van middelen vastgesteld.

De rijksvergoeding (rv) personele bekostiging wordt op basis van de allocatie aan de scholen verstrekt. De rv samenvoegingsfaciliteiten en de rv onderwijsachterstanden worden aan de school verstrekt. De rv personeels- en arbeidsmarktbeleid wordt grotendeels bovenschools ingezet. De rv materiële instandhouding wordt grotendeels aan de scholen verstrekt. Er vindt een inhouding plaats voor de kosten administratiekantoor en voor het buitenonderhoud.

De middelen vanuit het SWV worden na inhouding van algemene kosten volledig doorgezet naar de scholen.



De kosten die na besluiten daarover gezamenlijk worden gedragen en geadmistreerd zijn € 8.718.863 (kostenplaatsen Algemeen en Bestuur management). Dit betreffen o.a. alle kosten onder deze kostenplaatsen zoals o.a. scholing, dotatie aan onderhoudsvoorziening, de bezetting van het bestuurskantoor, de kosten voor het administratiekantoor, verzekeringskosten, advieskosten, juridische kosten, arbo-kosten, coronakosten enz.

3.5.8 Onderwijsachterstandsmiddelen

De onderwijsachterstandsmiddelen (OAB) worden o.b.v. de schoolscores van het CBS verdeeld over de scholen. De OAB-middelen worden volledig verstrekt aan de scholen.

Aangezien met de komst van de OAB-middelen, de rv impulsregeling is komen te vervallen, is deze op een zelfde wijze gealloceerd als de rv impulsregeling. Er heeft geen nieuw besluitvormingsproces plaats gevonden.

De OAB-middelen zijn € 751.000 lager dan de eerdere verdeling van achterstandsmiddelen. Deze middelen worden in de school ingezet voor o.a. het formeren van kleinere groepen en de inzet van ondersteuning voor de kinderen met een achterstand.

3.6 Risico's en risicobeheersing

3.6.1 Intern risicobeheersingssysteem

Het cvb inventariseert in de begroting de risico's, waarvan zij het belangrijk acht om die op te nemen. Het betreft dan tijdelijke budgetten, risicovolle inkomsten en het aangaan van overeenkomsten die niet op korte termijn kunnen worden beëindigd. Daarnaast informeert het cvb de rvt per kwartaal over de voortgang van de financiën in de kwartaalrapportages. Hierdoor wordt er aan risicobeheersing gedaan en kan er zo nodig tijdig ingegrepen worden. Dit systeem heeft geleid tot een betere risicobeheersing. Om beleidskeuzes, met de daaraan gekoppelde budgetten en de verantwoording van de besteding van deze budgetten inzichtelijk te maken, is er een zogenaamde 'planning en control cyclus' vastgesteld die in 2020 is vernieuwd, met bijbehorende verantwoordingsdocumenten: het jaarplan, begroting, bestuursrapportages, managementrapportages en het bestuursverslag. Vanaf 2021 zullen we ook gaan werken met een voorjaarsnotitie, waar in het voorjaar de ontwikkelingen en risico's voor het jaar erna in kaart worden gebracht om zo beleidsrijk te kunnen begroten en risico's tijdig te mitigeren. In de komende jaren zal er daarnaast gewerkt worden aan een integratie tussen de schoolrapportages en de rapportages op bestuursniveau. Zodat er naast een financiële rapportage, ook over andere onderwerpen gerapporteerd kan worden in één integrale verantwoording.



3.6.2 Belangrijkste risico's en onzekerheden

De grootste risico's over 2020 worden hierna toegelicht.

Risico's	bedrag
Vestiging SO Obadja op Urk	€ 60.000
Inzet op middelen Schakelvoorziening	€ 24.000
Vervanging wegens ziekte i.v.m. ERD (1/2 x 9% x 396 fte)	€ 1.294.290
Inzet leraren Asielzoekersschool De Wissel i.v.m. fluctuatie	€ 700.000
Detacheringen	€ 107.962
Herwaardering Materiële Vaste Activa	€ 4.788.577
Totaal	€ 6.974.829

Vestiging SO Obadja op Urk

Op dit moment zien de verwijzingsgetallen naar het SO er gunstig uit. Het grootste risico is de instroom van verhuisgevallen van elders en de instroom van pleegkinderen die het S(B)O bezoeken. Daarnaast is er door op Urk door SO Obadja een dependance van een SO-voorziening ingericht. Deze ontwikkeling kan er voor zorgen dat er minder aanmeldingen zijn voor SBO de Klimboom. De omvang van het risico is nu nog moeilijk te overzien; per leerling kost dit ongeveer € 5.000,- per jaar. Dit bedrag dient door het swv overgedragen te worden. Bij een verlies van 20 leerlingen kost dit € 100.000 waarvan € 60.000 voor rekening komt van Aves.

Inzet op middelen Schakelvoorziening

Aves ontvangt jaarlijks een gemeentelijke subsidie van € 24.000,- voor het realiseren van begeleiding van NT2 leerlingen binnen de Schakelvoorziening. Op deze middelen is een structureel aangestelde leraar ingezet.

Vervanging wegens ziekte

Aves is eigenrisicodragers voor vervangingskosten. Hiermee is het risico op zich genomen dat niet is ondervangen door een andere afgesloten verzekering. De omvang van de vervangingsbehoefte is op basis van landelijk bekende ervaringsgegevens ingeschat op de helft van het personeelsbestand ($1/2 \times 9\% \times 396 \text{ fte} = €1.294.290$).

Inzet leraren AZS De Wissel

Aves heeft de asielzoekersschool in Luttelgeest in beheer. Voor wat betreft de inkomsten en uitgaven is dit een bijzondere school binnen Aves. Het leerlingenaantal van deze school schommelt binnen een schooljaar behoorlijk. Op de balans van Aves staat een bedrag van €



450.000,- ter afdekking van de personele risico's door fluctuatie. Daarmee kunnen een jaar lang voor ruim 6 fte de salariskosten worden opgevangen. De Wissel heeft voor 2021 een geplande bezetting van 21,74 GLE. De school zelf heeft inmiddels ook een algemene reserve van € 250.000,- opgebouwd. In totaal kunnen we daarmee, in combinatie met de andere reserve, voor 9,5 fte de personeelskosten voor één jaar opvangen.

Detacheringen

Aves heeft in 2020 voor € 107.962,- medewerkers gedetacheerd bij andere werkgevers, zoals hogescholen, collegabesturen en het Cultuurbedrijf. Dit zijn regulier aangestelde medewerkers die zijn gedetacheerd op jaarcontracten.

Herwaardering Materiële Vaste Activa

Als onderdeel van de risico-analyse wordt 50% opgenomen van de vervangingswaarde MVA (Materiële Vaste Activa) zoals aangegeven door de Commissie Don. Voor Aves gaat het om een bedrag van € 4.788.577,-.

Op de balans van de stichting staat een personele reserve van € 1.450.500,- ter dekking van de personele risico's

Aves kent voor 2020 voor € 6.974.829,- aan belangrijkste risico's, minus € 1.450.500,- en minus € 4.788.577,- = € 735.752,- aan inkomsten waarvoor de stichting op korte, dan wel middellange termijn financiële risico's ten behoeve van personeel aan verbonden zijn. Dit is gedekt binnen de algemene reserve.

4. Verantwoording van de financiën

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

4.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

4.1.1 Leerlingen

	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
Aantal leerlingen	4.655	4.689	4.642	4.586	4.518	4.456	4.428



De leerlingendaling die te zien is in de prognoses is het gevolg van het teruglopen van het geboortecijfer in de regio. Omdat nagenoeg alle kinderen uit onze regio naar Avesscholen gaan kunnen we daar als bestuur niet veel invloed op uitoefenen. Voor alle scholen is profilering van belang, alleen voor de scholen in Kampen en Vollenhove kan dat doorwerken in het aantrekken van leerlingen die anders bij een andere stichting ingeschreven zullen worden.

4.1.2 FTE

Aantal FTE	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
Bestuur / management	31,39	31,75	32,18	32,08	31,97	31,97	32,00
Onderwijzend personeel	317,90	319,23	310,26	290,18	287,93	285,22	280,00
Ondersteunend personeel	37,05	47,24	43,33	38,69	34,45	32,26	32,00

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

4.1.3 Politieke en maatschappelijke impact

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

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



4.2 Staat van baten en lasten en balans

In 1.000- tallen	Vorig jaar (T-1)	Begroting verslagjaar (T)	Realisatie verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN										
Rijksbijdragen	34.677	32.505	34.936	34.142	33.623	33.506	33.479	33.300	2.431	259
Overige overheidsbijdragen en subsidies	204	114	164	106	93	83	73	43	50	-40
Baten werk in opdracht van derden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige baten	849	356	463	364	326	304	304	304	107	-386
TOTAAL BATEN	35.730	32.974	35.563	34.612	34.042	33.893	33.856	33.647	2.589	-167
LASTEN										
Personeelslasten	27.791	27.228	30.004	29.507	28.106	27.987	27.898	27.678	-2.776	-2.213
Afschrijvingen	1.094	1.347	1.440	1.558	1.602	1.543	1.497	1.517	-93	-346
Huisvestingslasten	2.299	2.212	2.307	2.148	2.128	2.116	2.116	2.113	-95	-8
Overige lasten	3.524	2.950	3.216	2.857	2.852	2.829	2.822	2.813	-266	-308
TOTAAL LASTEN	34.709	33.737	36.967	36.070	34.688	34.475	34.333	34.121	-3.230	-2.258
SALDO										
Saldo baten en lasten	1.021	-762	-1.404	-1.458	-646	-582	-477	474	-641	-2.425
Saldo financiële baten en lasten	132	100	85	55	55	55	55	55	-15	-47
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAAL RESULTAAT	1.153	-662	-1.319	-1.403	-591	-527	-422	-419	-656	-2.472



4.2.1 Staat van baten en lasten

Het resultaat is lager dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door de hogere salariskosten. De rijksbijdragen zijn hoger door normaanpassing ter dekking van de nieuw afgesloten CAO (salarisverhoging van 4,5%) eind 2019. In de CAO is een eenmalige uitkering overeengekomen van € 875 bruto (naar rato van de werktijdfactor) en een eenmalige uitkering van 33% van het brutosalaris van januari 2020. Omdat de verhogingen van de salariskosten in boekjaar 2020 vallen en de hogere baten in boekjaar 2019 horen (conform regelgeving), ontstaat er hierop een positief effect in de jaarrekening 2019 van € 1.083K. Het negatieve effect wordt nu zichtbaar in 2020.

Daarbij is er een hogere groeibekostiging gerealiseerd, een hogere rijksvergoeding (rv) asielzoekers en fors hogere inkomsten vanuit het SWV (nabetalingen m.b.t. resultaat en verhoging van de normbedragen). De overige baten zijn hoger dan begroot door een eenmalige uitkering van het Participatiefonds inzake herwaardering OOP functies.

Hier staan hogere kosten tegenover. De personeelslasten zijn hoger vooral door hogere salariskosten. Er heeft een hogere inzet plaats gevonden op onderwijzend personeel. Daarbij zijn de salariskosten ontslaguitkeringen hoger dan begroot. De dotatie aan de jubileumvoorziening is hoger dan begroot door een aanpassing van het rentepercentage aan de huidige marktstand. Er zijn meer inhuurkosten gerealiseerd o.a. betreffende de inzet van schooldirecteuren. In de begroting was rekening gehouden met de verrekening van een aantal uitkeringen participatiefonds. In de realisatie blijkt de verrekening lager uit te vallen doordat minder oud-medewerkers een uitkering hebben aangevraagd waarvan de kosten niet ten laste komen van het participatiefonds maar ten laste van het bestuur. De afschrijvingskosten komen uit boven budget door het afboeken van technische investeringen als gevolg van de teruggave van de gebouwen aan de gemeente.

Er heeft een verschuiving plaats gevonden van investeringen in OLP (methodes) naar kosten ICT-leermiddelen (ter vervanging van de oude methodes). De huisvestingslasten overschrijden het budget door hogere energiekosten en hogere schoonmaakkosten. De realisatie van de overige lasten ligt ruim boven budget door hogere administratiekosten (advieskosten inzake bouwtrajecten en kosten onderwijsbureau), hogere kosten ICT-leermiddelen en hogere representatiekosten.

Verder is het financiële resultaat lager dan begroot door een lager koersresultaat op de uitstaande middelen in het ASR Onderwijs Liquiditeiten Fonds.

De belangrijkste verschillen in het resultaat van 2020 met voorgaand jaar zijn gelegen in de lagere overige baten en de hogere personeelslasten. In 2019 is er een verwachte bate opgenomen



inzake terug te vorderen transitievergoedingen UWW. De forse stijging van de salariskosten wordt veroorzaakt door de nieuw afgesloten CAO, waarin een salarisverhoging en éénmalige uitkeringen zijn geregeld.

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



4.2.2 Balans in meerjarig perspectief

In 1000-tallen	Realisatie vorig jaar (T-1)	Realisatie verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Begroting T+4	Begroting T+5
ACTIVA							
VASTE ACTIVA							
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	8.904	9.577	10.943	10.533	9.580	9.276	8.816
Financiële vaste activa	4.426	4.511	4.511	4.511	4.511	4.511	4.511
Totaal vaste activa	13.330	14.089	15.455	15.044	14.092	13.787	13.327
VLOTTENDE ACTIVA							
Vorderingen	2.825	2.718	2.488	2.447	2.434	2.427	2.411
Kortlopende effecten	-	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen	7.575	4.623	2.109	1.692	2.113	2.378	1.963
Totaal vlottende activa	10.400	7.341	4.596	4.140	4.548	4.805	4.374
TOTAAL ACTIVA	23.730	21.430	20.051	19.184	18.639	18.592	17.702
PASSIVA							
EIGEN VERMOGEN							
Algemene reserve	15.540	14.349	12.974	12.416	11.920	11.531	11.143
Bestemmingsreserves	2.634	2.506	2.476	2.444	2.413	2.382	2.351
Totaal eigen vermogen	18.174	16.855	15.450	14.861	14.334	13.913	13.494
VOORZIENINGEN	1.831	1.400	1.502	1.341	1.341	1.728	1.273
LANGLOPENDE SCHULDEN	14	10	10	10	10	10	10
KORTLOPENDE SCHULDEN	3.712	3.165	3.090	2.973	2.955	2.942	2.925
TOTAAL PASSIVA	23.730	21.430	20.051	19.184	18.639	18.592	17.702



De belangrijkste mutaties in de balansposten in het verslagjaar t.o.v. het voorgaande jaar zijn:

- De toename van de Materiële vast activa door de gerealiseerde investeringen.
- De daling van de Liquide middelen door de gerealiseerde investeringen.
- De daling van de Algemene reserve wordt veroorzaakt door het behaalde negatieve resultaat in 2020.

De belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans worden zichtbaar onder de toename van de Materiële vaste activa voor 2021 door de geplande investeringen. Vervolgens zal er een daling plaats vinden. Dit heeft tevens tot gevolg dat de Liquide middelen sterk dalen in de eerste jaar. Dit wordt gevolgd door een stabilisering. Daarbij volgt uit de meerjarenbegroting een forse daling van het eigen vermogen door de geplande negatieve resultaten in de komende jaren.

De mutaties van de reserves zijn gebaseerd op het behaalde resultaat en de resultaatsbestemming. Hierin worden geen veranderingen verwacht.

De mutaties in de voorzieningen worden bepaald door:

- Jubileumvoorziening: personeelsbestand en blijfkans;
- Onderhoudsvoorziening: onderhoudsplanning (onttrekkingen) en dotaties.

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

Voor de toekomst hebben de volgende twee ontwikkelingen invloed op het eigen vermogen en de signaleringswaarde van het eigen vermogen: de rekenvoorschriften voor de inrichting van de onderhoudsvoorziening en de vereenvoudiging van de Rijksbekostiging. Beide ontwikkelingen worden waarschijnlijk in 2023 ingevoerd.

De herberekening van de onderhoudsvoorziening zal leiden tot een andere verdeling tussen het eigen vermogen en de onderhoudsvoorziening. Deze herverdeling heeft geen invloed op financiële gezondheid maar wel op een aantal kengetallen die deze financiële gezondheid definiëren.

Een waarschijnlijk effect van de vereenvoudiging van de bekostiging kan zijn dat de vordering op het ministerie van OCW gaat vervallen als gevolg van de bekostiging op kalenderjaar. Voor Aves gaat dit om een bedrag van € 1.580.622 op 31-12-2020. Indien deze vordering komt te vervallen, zal ook het eigen vermogen met hetzelfde bedrag afnemen. Dit heeft geen effect op de financiële



gezondheid maar wel op de kengetallen. In de onderstaande tabel zijn de toekomstige investeringen weergegeven.

Investeringen	2021	2022	2023	2024	2025
ICT	442.175	694.401	408.929	964.276	447.500
Inventaris	776.923	63.350	34.000	20.250	33.835
OLP	367.155	122.056	97.900	144.000	141.874
Technisch onderhoud	451.532	242.241	49.386	63.787	434.338
Verbouwing	886.000	70.000			
Totaal	2.923.785	1.192.048	590.215	1.192.313	1.057.547

De ICT investeringen bestaan vooral uit investeringen in tablets, laptops en touchscreens op de verschillende scholen. De investeringen in inventaris hebben vooral betrekking op vervanging van leerlingmeubilair en inrichting leerpleinen op verschillende scholen. De verbouwingsinvestering heeft betrekking op het uitbreiding van het bestuurskantoor. In de onderstaande tabel zijn de uitgaven vanuit de voorziening onderhoud weergegeven.

	2021	2022	2023	2024	2025
Voorziening onderhoud	554.330	861.383	655.302	268.778	1.109.816

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



4.3 Financiële positie

4.3.1 Kengetallen

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (T-1)	Realisatie Verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Begroting T+4	Begroting T+5	Signalering
Solvabiliteit 2	84,3%	85,19%	84,54%	84,45%	84,10%	84,12%	83,42%	Ondergrens: <0,30
Weerstandsvermogen	25,9%	20,46%	13,02%	12,71%	14,02%	13,70%	13,90%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit	2,80	2,32	1,49	1,39	1,54	1,63	1,50	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	3,23%	-3,71%	-4,06%	-1,73%	-1,55%	-1,24%	-1,24%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur
Signaleringswaarde EV	6.734K	4.642K	2.152K	1.929K	2.264K	2.055K	2.014K	Bovengrens: >0%

In deze kengetallen zit een positief effect doordat in 2019 extra baten zijn ontvangen die grotendeels zijn voor de dekking van de nieuwe CAO PO 2019-2020, welke in 2020 tot een grote salariskostenstijging heeft geleid.

4.3.2 Signaleringswaarde eigen vermogen (EV)

Geredeneerd vanuit de signaleringswaarde per 31-12-2020 heeft Aves bovenmatige reserves. Het cvb onderkent dit en stuurt hier vanaf de start van de organisatie in 2019 op. Het cvb heeft in de meerjarenbegroting 2021-2025 tevens een bestedingsplan opgenomen.



4.4 Bestedingsplan 2021

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

Financiële kengetallen	Signaleringswaarde EV	2020
Normatief Eigen Vermogen (EV)		11.156.883
Normatief EV -/- feitelijk publiek EV	met publieke bestemmingsreserve	4.642.208
	zonder publieke bestemmingsreserve	3.191.708

Aves heeft in de afgelopen periode met beleid gewerkt aan een stevige vermogenspositie. Dat geeft ook de gelegenheid om in de komende jaren extra te investeren in de kwaliteit van ons onderwijs en in ons personeel. Daarom wordt in de komende meerjarenbegroting ingezet op het uitwerken van een nieuwe gezamenlijke cultuur, op een verdere modernisering van het onderwijs, in de schoolgebouwen en op de inzet van ruim voldoende personeel in de scholen. Dát is tevens ons bestedingsplan 2021.

Via deze [link](#) is de volledige jaarrekening 2020 te benaderen.



Bijlage 1 Prognose leerlingaantallen scholen Aves

Brin	School	2020	2021	2022	2023	2024
03QP	SWS De Fladderiep	90	95	93	91	89
03RA	KBS De Horzon	109	111	106	110	112
04ZB	Mariabasischool	97	91	89	85	87
04ZX	SWS De Kring	122	124	121	114	110
05CZ	SWS Fondali	97	93	92	93	90
05HU	KBS Dr. Schaepmanschool	211	216	219	219	225
05KH	KBS St. Martinusschool	144	147	155	160	157
06YL	Oec. BS De Ark	134	144	148	149	148
07VA	KBS Mgr. Zwijsenschool	165	175	168	164	161
08JS	KBS Albert Schweitzer	318	302	293	287	287
09JQ	KBS St. Josephschool	226	230	227	230	224
10OF	CBS De Koperwiek	241	234	225	217	217
11QC	CBS De Triangel	144	131	132	124	119
11QN	SWS St. Paulusschool	75	77	73	74	70
12KG	CBS De Lichtboei	302	300	295	302	290
12ST	CBS 't Kompas	217	205	205	193	189
12ZH	CBS Schalmei	74	63	58	46	40
13KN	CBS Sjaloom	56	53	48	45	44
13TJ	CBS Op de Wieken	147	153	155	160	161
14AD	CBS De Regenboog	48	49	54	51	49
14CA	SWS De Wending	79	83	82	79	78
14DL	CBS Het Lichtschip	113	116	114	112	108
14GF	CBS De Zeester	91	91	86	86	86
14HT	OBS De Carrousel	62	63	63	59	60
14KI	OBS Roderik van Voorst	148	145	143	145	140
14MX	OBS De Keerkring	76	73	72	72	77
14YR	OBS De Zevensprong	336	339	335	337	344
15FD	OBS Windkracht 10	101	97	94	92	81
15IL	OBS De Regenboog	46	43	40	39	41
15QD	SWS De Floreant	149	149	150	152	151
15SN	OBS De Driesprong	82	71	69	64	66
15XA	AZS De Wissel/ Schakelvoorziening	159	147	148	138	128
15ZC	SWS de Sprang	110	107	104	99	97
16TH	SSBO De Klimboom	120	125	130	130	130
		4689	4642	4586	4518	4456

Stichting Aves

Financieel jaarverslag 2020

Inhoudsopgave

Toelichting op onderdelen van het jaarverslag	Pagina
Bestuursverslag	1
Financiële kengetallen	53
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2020	54
Staat van baten en lasten over 2020	56
Kasstroomoverzicht	57
Toelichting behorende tot de jaarrekening:	58
Grondslagen	58
Toelichting op de balans per 31 december 2020	61
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	64
Gebeurtenissen na balansdatum	64
Model G, Overzicht doelsubsidies OCW	65
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2020	66
Overzicht verbonden partijen	69
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	70
Bestemming van het resultaat	72
Gegevens over de rechtspersoon	73
Overige gegevens	
Controleverklaring	74

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>2020</u>	<u>2019</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.	-4%	3%
<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.	2,32	2,80
<u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i>	78,7%	76,6%
<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%.	85,2%	84,3%
<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.	20,5%	25,9%
Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1)	4.655	4.700
Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging)	395,92	384,08
<u>Personeelskosten per FTE</u>	75.785	72.357

A.1.1 Balans per 31 december 2020

(na verwerking resultaatbestemming)

1.	Activa	31 december 2020	31 december 2019
1.2	Materiële vaste activa	9.577.154	8.903.942
1.3	Financiële vaste activa	4.511.382	4.425.976
	Totaal vaste activa	14.088.536	13.329.918
1.5	Vorderingen	2.718.142	2.825.143
1.7	Liquide middelen	4.623.117	7.575.334
	Totaal vlottende activa	7.341.259	10.400.477
	Totaal activa	21.429.796	23.730.396

2.	Passiva	31 december 2020	31 december 2019
2.1	Eigen vermogen	16.854.679	18.173.821
2.2	Voorzieningen	1.400.438	1.830.752
2.3	Langlopende schulden	9.560	13.599
2.4	Kortlopende schulden	3.165.118	3.712.223
	Totaal passiva	<u>21.429.796</u>	<u>23.730.396</u>

A.1.2 Staat van baten en lasten over 2020

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3. Baten			
3.1 Rijksbijdrage OCW	34.936.360	32.504.585	34.677.322
3.2 Overige overheidsbijdragen	164.292	113.819	204.002
3.5 Overige baten	462.928	355.697	849.426
Totaal baten	35.563.580	32.974.102	35.730.750
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	30.004.332	27.228.044	27.791.427
4.2 Afschrijvingen	1.439.830	1.347.031	1.094.288
4.3 Huisvestingslasten	2.307.126	2.211.629	2.299.468
4.4 Overige lasten	3.216.191	2.949.841	3.524.280
Totaal lasten	36.967.479	33.736.545	34.709.463
Saldo baten en lasten	1.403.899-	762.443-	1.021.287
5 Financiële baten en lasten	84.757	100.000	131.548
Netto resultaat	1.319.142-	662.443-	1.152.835

A.1.3 Kasstroomoverzicht

	<u>2020</u>	<u>2019</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor financiële baten en lasten	1.403.899-	1.021.287
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	1.259.492	1.094.288
- Mutaties voorzieningen	430.314-	150.034-
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	107.001	741.724-
- Kortlopende schulden	<u>547.105-</u>	<u>918.916</u>
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.014.825-	2.142.733
Ontvangen interest	1.220	10.246
Betaalde interest	<u>1.869-</u>	<u>4-</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.015.474-	2.152.975
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
(Des)investeringen materiële vaste activa	1.932.704-	2.403.483-
(Des)investeringen financiële vaste activa	<u>-</u>	<u>1.430.530-</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.932.704-	3.834.013-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Mutatie overige langlopende schulden	<u>4.039-</u>	<u>1.955-</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>4.039-</u>	<u>1.955-</u>
Mutatie liquide middelen	2.952.217-	1.682.993-
Beginstand liquide middelen	7.575.334	9.258.327
Mutatie liquide middelen	<u>2.952.217-</u>	<u>1.682.993-</u>
Eindstand liquide middelen	<u><u>4.623.117</u></u>	<u><u>7.575.334</u></u>

Toelichting behorende tot de jaarrekening:

Grondslagen

De activiteiten van Stichting Aves 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.

De jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteit. Het bestuur heeft daarin de effecten van de corona pandemie meegewogen en komt op basis van die afweging niet tot een andere conclusie.

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.

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 kosten van groot onderhoud worden in de jaarrekening verwerkt middels een voorziening groot onderhoud. De grondslagen zijn opgenomen onder de grondslagbeschrijving van voorzieningen.

De activeringsgrens is: € 500,-

Het systeem van afschrijvingen is als volgt:

Gebouwen, bestaande uit:

- Gebouwen 5% en 14% van de aanschafwaarde

Inventaris en apparatuur, bestaande uit:

- Inventaris 5% en 10% van de aanschafwaarde
- ICT 10% en 25% van de aanschafwaarde
- Technische inventaris 5% en 7% van de aanschafwaarde

Overige vaste bedrijfsmiddelen, bestaande uit:

- Onderwijsleerpakket 11% en 13% van de aanschafwaarde
- Overige vaste bedrijfsmiddelen 25% van de aanschafwaarde

Financiële vaste activa

Bij eerste verwerking worden de leningen en 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 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.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van het bestuur. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

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 publiek is gevormd voor personele risico's zoals die jaarlijks worden toegelicht in de risicoparagraaf in de begroting en in het bestuursverslag. Het betreft voornamelijk risico's op niet structurele inkomsten zoals bijvoorbeeld de inkomsten voor Asielzoekersschool.

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 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.

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. In de Regeling jaarverslaggeving onderwijs is een tijdelijke overgangsregeling opgenomen voor het toepassen van de methode van kostenegalitatie voor de voorziening groot onderhoud. Van deze tijdelijke overgangsregeling is gebruikt gemaakt bij het berekenen van de voorziening groot onderhoud.

Langlopende en kortlopende schulden

De langlopende en kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Langlopende/kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de 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 87,6% (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 2020

1. Activa

1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf- waarde per 31 december 2019	Afschrijvingen tot en met 31 december 2019	Boekwaarde per 31 december 2019	Mutaties 2020				Aanschaf- waarde per 31 december 2020	Afschrijvingen tot en met 31 december 2020	Boekwaarde per 31 december 2020
				Investerings	Desinves- teringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen			
1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.522.992	334.273-	1.188.719	171.051	-	81.364-	-	1.694.043	415.638-	1.278.405
1.2.2 Inventaris en apparatuur	14.541.828	8.045.250-	6.496.578	1.914.125	434.937-	970.183-	267.536	16.021.016	8.747.897-	7.273.119
1.2.3 Overige vaste bedrijfs-middelen	2.968.380	2.031.226-	937.153	175.419	183.013-	207.944-	170.076	2.960.786	2.069.095-	891.691
1.2.4 MVA in uitvoering en vooruitbetalingen	281.492	-	281.492	-	147.553-	-	-	133.940	-	133.940
Materiële vaste activa	19.314.692	10.410.750-	8.903.942	2.260.595	765.502-	1.259.492-	437.612	20.809.784	11.232.630-	9.577.154

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

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

De desinvesteringen hebben betrekking op het opschonen van de activaregistratie (aanschafwaarde € 271.267), de desinvesteringen van CBS Klimop als gevolg van de fusie met SWS De Kring (aanschafwaarde € 164.073) en de desinvestering van gebouw gebonden activa als gevolg van teruggave van de voormalige schoolgebouwen van De Klipper, de Paulusschool en CBS Sjaloom aan de gemeente (aanschafwaarde € 182.610). Voor het opschonen van de activaregistratie geldt dat de betreffende activa reeds volledig is afgeschreven. De desinvestering van de activa van CBS Klimop heeft geleid tot een boekverlies van € 58.193.

Het boekverlies op de desinvestering van de gebouw gebonden activa van de voormalige schoolgebouwen van De Klipper, de Paulusschool en CBS Sjaloom bedraagt € 122.145.

1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde per 31 december 2019	Mutaties 2020			Boekwaarde per 31 december 2020
		Investerings	Desinves- teringen	Resultaat	
1.3.6 Effecten:					
Overige effecten	4.425.976	-	-	85.406	4.511.382
Totaal	4.425.976	-	-	85.406	4.511.382

1.5 Vorderingen

	31 december 2020	31 december 2019
1.5.1 Debiteuren	83.987	21.073
1.5.2 Vorderingen OCW	1.580.662	1.574.885
De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten vanuit o.a. de personele lumpsum.		
1.5.6 Overige overheden	329.676	426.261
1.5.7 Overige vorderingen	345.205	357.205
<i>Overige overlopende activa</i>	<u>378.612</u>	<u>445.719</u>
1.5.8 Overlopende activa	378.612	445.719
Totaal Vorderingen	<u><u>2.718.142</u></u>	<u><u>2.825.143</u></u>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

1.7 Liquide middelen

	31 december 2020	31 december 2019
1.7.2 Banken	4.622.294	7.573.466
1.7.4 Overig	<u>823</u>	<u>1.868</u>
	<u><u>4.623.117</u></u>	<u><u>7.575.334</u></u>

2.1 Eigen vermogen

	Boekwaarde per 31 december 2019	Mutaties 2020		Boekwaarde per 31 december 2020
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
2.1.1 Algemene reserve	15.540.125	1.191.534-	-	14.348.591
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek	1.450.500	-	-	1.450.500
2.1.3 Bestemmingsreserve privaat	1.183.196	127.608-	-	1.055.588
	<u>18.173.821</u>	<u>1.319.142-</u>	<u>-</u>	<u>16.854.679</u>

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

Toelichting Bestemmingsreserve publiek:

	Boekwaarde per 31 december 2019	Mutaties 2020		Boekwaarde per 31 december 2020
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
Personele reserve	1.450.500	-	-	1.450.500
	<u>1.450.500</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.450.500</u>

2.2 Voorzieningen

	Boekwaarde per 31 december 2019	Mutaties 2020			Boekwaarde per 31 december 2020	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
		Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval			
2.2.1 Personeel	267.397	59.361	58.618-	-	268.140	10.827	257.313
<i>Jubilea</i>	267.397	59.361	58.618-	-	268.140	10.827	257.313
2.2.3 Overige voorzieningen	1.563.355	668.000	1.099.057-	-	1.132.298	196.853	935.445
<i>Onderhoud</i>	1.563.355	668.000	1.099.057-	-	1.132.298	196.853	935.445
	1.830.752	727.361	1.157.675-	-	1.400.438	207.680	1.192.758

2.3 Langlopende schulden

	Boekwaarde per 31 december 2019	Mutaties 2020			Boekwaarde per 31 december 2020	Looptijd > 1 jaar	Looptijd > 5 jaar
		Aangegane leningen	Aflossingen	Mutatie aflossings- verplichting			
2.3.5 Overig	13.599	-	4.039-	4.039-	9.560	9.560	6.597-
	13.599	-	4.039-	4.039-	9.560	9.560	6.597-

De aflossingsverplichting voor het komende jaar is onder de kortlopende schulden opgenomen.

2.4 Kortlopende schulden

	31 december 2020	31 december 2019
2.4.3 Crediteuren	542.687	1.073.859
2.4.7.1 <i>Loonheffing</i>	1.047.922	1.002.004
2.4.7.3 <i>Premies sociale verzekeringen</i>	73.347	64.259
2.4.7 Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	1.121.270	1.066.263
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	376.591	352.473
2.4.9 Overige kortlopende schulden	88.947	71.326
2.4.9 Aflossingsverplichting leningen	4.039	4.039
2.4.10.4 <i>Vooruitontvangen termijnen OCW niet geoormerkt</i>	2.980	87.674
2.4.10.5 <i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i>	947.101	868.549
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva algemeen</i>	69.405	188.039
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i>	12.100	-
2.4.10 Totaal overlopende passiva	1.031.586	1.144.262
Totaal kortlopende schulden	3.165.118	3.712.223

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

2.5 Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

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

Er is een overeenkomst voor onbepaalde tijd met het Centraal orgaan Opvang Asielzoekers m.b.t. het gebruik van een gebouw door De Wissel (15XA). De jaarlijkse kosten bedragen ca. € 15.000,00.

Er loopt een energiecontract bij DVEP met een looptijd tot 1 januari 2026.
De jaarlijkse kosten bedragen ca € 418.000.

Er is een overeenkomst gesloten met Canon (kopieerkosten) 1 januari 2028. De jaarlijkse kosten zijn € 183.000,00.

Er zijn meerdere individuele schoonmaakcontracten met diverse looptijden waarbij de totaallast circa € 625.000 bedraagt.

Er is een ICT contract afgesloten met Le Fevre ICT vanaf 1-1-2021. De jaarlijkse kosten bedragen ca. € 26.000.

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 2020	Geheel uitgevoerd en afgerond	Nog niet geheel afgerond
Subsidie doorstroomprogramma po-vo	DPOVO18082	30-8-2018	100.000	-	X	
Subsidie lerarenbeurs/studieverlof	2020/2/1633136	22-9-2020	13.302	13.302		X
Subs onderwijsass. opl leraar bevoegd gezag	1047065-1021787	17-11-2020	15.000	5.000		X
Subsidie extra ondersteuning leerlingen na thuisonderwijs tijdens coronacrisis/inhaal- en ondersteuningsprogramma 20-21	IOP2-40662-PO	16-10-2020	5.400	5.400		X
			<u>133.702</u>	<u>23.702</u>		

G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2019	Lasten t/m 2019	Stand begin 2020	Ontvangen in 2020	Lasten in 2020	Te verrekenen 31-12-20
N.v.t.			-	-	-	-	-	-	-
Aflopend			-	-	-	-	-	-	-

G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2019	Lasten t/m 2019	Stand begin 2020	Ontvangen in 2020	Lasten in 2020	Stand ultimo 2020
N.v.t.			-	-	-	-	-	-	-
Doorlopend			-	-	-	-	-	-	-

Toelichting op de staat van baten en lasten over 2020

3 Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.1.1.1	31.322.973	29.617.918	30.347.635
3.1.2.2	1.848.095	1.397.662	2.350.427
	Totaal rijksbijdragen via OCW	33.171.068	32.698.062
3.1.3.3	1.765.292	1.489.005	1.979.261
	Totaal rijksbijdragen	34.936.360	34.677.322

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.2.1	96.376	50.069	140.252
3.2.2	67.917	63.750	63.750
	164.292	113.819	204.002

3.5 Overige baten

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
3.5.1	90.824	74.537	87.160
3.5.2	107.962	102.510	73.372
3.5.3	964	-	2.062
3.5.4	-	-	479
3.5.5	46.220	142.840	156.439
3.5.6	216.958	35.810	529.914
	462.928	355.697	849.426

4.1 Personele lasten

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
4.1.1.1	21.882.903	19.679.550	19.682.929
4.1.1.2	3.922.213	3.527.292	3.422.862
4.1.1.3	3.248.487	2.921.402	3.090.329
4.1.1	29.053.603	26.128.244	26.196.120
4.1.2.1	59.361	20.000	98.154
4.1.2.2	402.350	179.812	535.128
4.1.2.3	512.533	651.216	711.165
4.1.2.4	445.197	418.600	644.231
4.1.2	1.419.441	1.269.629	1.988.678
4.1.3	468.712-	169.829-	393.372-
	30.004.332	27.228.044	27.791.427

Realisatie 2020	Realisatie 2019
--------------------	--------------------

Gemiddeld aantal FTE (exclusief vervanging) 396 384

4.2 Afschrijvingen

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019	
4.2.2.1	Gebouwen	81.364	81.644	70.247
4.2.2.2	Inventaris en apparatuur	970.183	1.030.793	810.360
4.2.2.3	Overige materiële vaste activa	-	-	655
4.2.2.4	Onderwijsleerpakket	207.944	234.594	213.027
		1.259.492	1.347.031	1.094.288
	Boekresultaat desinvesteringen	180.338		-
		<u>1.439.830</u>	<u>1.347.031</u>	<u>1.094.288</u>

Voor een toelichting op het boekverlies wordt verwezen naar de materiële vaste activa.

4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019	
4.3.1	Huur	153.316	179.820	190.882
4.3.3	Onderhoud	170.587	158.944	95.328
4.3.4	Water en energie	447.036	416.670	412.722
4.3.5	Schoonmaakkosten	719.214	624.350	669.708
4.3.6	Heffingen	60.424	51.250	58.026
4.3.7	Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen	668.000	695.000	710.000
4.3.8	Overige huisvestingslasten	88.549	85.595	162.801
		<u>2.307.126</u>	<u>2.211.629</u>	<u>2.299.468</u>

4.4 Overige lasten

	Realisatie 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019	
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	1.485.249	1.281.955	1.604.063
4.4.2.1	<i>Inventaris en apparatuur</i>	<i>47.773</i>	<i>40.810</i>	<i>42.024</i>
4.4.2.2	<i>Leermiddelen</i>	<i>801.063</i>	<i>761.280</i>	<i>776.755</i>
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	848.836	802.090	818.779
4.4.4	Overig	882.106	865.796	1.101.438
		<u>3.216.191</u>	<u>2.949.841</u>	<u>3.524.280</u>

Uitsplitsing

4.4.1.1	Honorarium onderzoek jaarrekening	22.294		22.156
4.4.1.2	Honorarium andere controleopdrachten	3.025		3.025
4.4.1.4	Honorarium andere niet-controledienst	1.543		1.543
	Accountantslasten	<u>26.862</u>		<u>26.724</u>

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 2020	Begroting 2020	Realisatie 2019
5.1	1.220	20.000	10.246
5.3	85.406	80.000	91.186
5.4	-	-	30.120
5.5	1.869-	-	4-
	<u>84.757</u>	<u>100.000</u>	<u>131.548</u>

A.1.7

Overzicht verbonden partijen

Overige verbonden partijen (minderheidsbelang en geen beslissende zeggenschap)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit
Samenwerkingsverband PO 2203 Hoogeveen, Meppel, Steenwijk en omstreken	Stichting	Gemeente Hoogeveen	4
Stichting Passend Onderwijs 23-05	Stichting	Gemeente Zwolle	4
Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Noordoostpolder Urk	Stichting	Gemeente Urk	4
Stichting Samenwerkingsverband Vierslagleren	Stichting	Gemeente Zwolle	4
Onderwijsbureau Meppel	Vereniging	Gemeente Meppel	4

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 Aves van toepassing is.

Op grond van de WNT regelgeving is de klasseindeling D van toepassing. Bij deze klasseindeling geldt voor 2020 een bezoldigingsmaximum van € 157.000. 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.

Deze klasseindeling is gebaseerd op de uitkomsten van de complexiteitsvragen die als volgt zijn vastgesteld:

Gemiddelde totale baten	6
Gemiddeld aantal leerlingen	3
Gewogen aantal onderwijssoorten	2
Totaal aantal complexiteitspunten	<u>11</u>

1. BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN

1a. Leidinggevende topfunctionarissen mét dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt (bedragen in €)

Gegevens 2020	EK Strijker	JW Timmermans												
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB												
Aanvang en einde functievervulling 2020	1/1-31/12	1/1-31/12												
Omvang dienstverband in FTE	1	1												
Dienstbetrekking?	ja	ja												
Bezoldiging														
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	118.896	118.440												
Beloningen betaalbaar op termijn	20.226	20.229												
<i>Subtotaal</i>	<i>139.122</i>	<i>138.669</i>												
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	157.000	157.000												
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag														
Bezoldiging	139.122	138.669												
Bedrag van de overschrijding														
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan														
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling														

Gegevens 2019														
Aanvang en einde functievervulling 2019	1/1-31/12	1/1-31/12												
Omvang dienstverband 2019 in FTE	1	1												
Dienstbetrekking?	ja	ja												
Bezoldiging														
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	96.024	108.048												
Beloningen betaalbaar op termijn	17.773	19.524												
<i>Subtotaal</i>	<i>113.797</i>	<i>127.571</i>												
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	152.000	152.000												
Totaal bezoldiging 2019	113.797	127.571												

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (bedragen in €)

Gegevens 2020	W Feikens	J Jongejan	D Talsma	M. Zuidberg	PCS Blankvoort -	E.Vergeer							
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT							
Aanvang en einde functievervulling 2020	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12							
Bezoldiging													
Bezoldiging	9.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000							
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.550	15.700	15.700	15.700	15.700	15.700							
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag													
Bezoldiging													
Bedrag van de overschrijding													
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan													
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling													
Gegevens 2019													
Aanvang en einde functievervulling 2019	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12		1/1-31/12								
Bezoldiging	7.000	7.000	7.000		7.000								
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	15.200	15.200	15.200		15.200								

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt (bedragen in €)

Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband voldaan aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.

3. OVERIGE RAPPORTAGEVERPLICHTINGEN OP GROND VAN DE WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Bestemming van het resultaat

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

- € 1.191.534- wordt onttrokken aan de algemene reserve
- € 127.608- wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

College van bestuur:

- E.K. Strijker

- J.W. Timmermans

Raad van Toezicht:

- W. Feikens

- D. Talsma

- M. Zuidberg

- H.P. Vergeer

- J. Jongejan

- P.C.S. Blankvoort-Koppejan

Gegevens over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Bestuursnummer	40662
Naam instelling	Stichting Aves
KvK-nummer	41246816
Statutaire zetel	Noordoostpolder
Adres	Jasmijnstraat 9
Postadres	Postbus 33
Postcode	8300 AA
Plaats	Emmeloord
Telefoon	0527-249249
E-mailadres	info@aves.nl
Website	www.aves.nl
Contactpersoon	J. Timmermans
Telefoon	0527-249246 / 06-55392271
E-mailadres	j.timmermans@aves.nl

BRIN-nummers	03QP	SWS De Fladderiep
	03RA	RK Basisschool De Horizon
	04ZB	Mariabasischool
	04ZX	SWS De Kring
	05CZ	SWS Fondali
	05HU	Dr Schaepmanschool
	05KH	RK Basisschool St. Martinus
	06YL	Oec. Basisschool De Ark
	07VA	Mgr Zwijsenschool
	08JS	Albert Schweitzerschool
	09JQ	St. Josephschool
	10OF	CBS De Koperwiek
	11QC	CBS De Triangel
	11QN	Paulusschool
	12KG	CBS De Lichtboei
	12ST	CBS 't Kompas
	12ZH	CBS De Schalmei
	13KN	CBS Sjaloom
	13TJ	CBS Op de Wieken
	13WT	CBS Klimop miv 1-8-2020 gefuseerd met SWS De Kring
	14AD	CBS De Regenboog
	14CA	SWS De Wending
	14DL	CBS Het Lichtschip
	14GF	CBS De Zeester
	14HT	OBS De Carrousel
	14KI	Roderik v Voorstschool
	14MX	De Keerkring
	14YR	De Zevensprong
	15FD	Windkracht 10
	15IL	De Regenboog
	15QD	De Floreant
	15SN	De Driesprong
	15XA	AZS De Wissel
	15ZC	SWS De Sprang
	16TH	SBO De Klimboom

Overige gegevens

Controleverklaring