



**Stichting Aves**

**Jaarverslag 2023**

# Inhoudsopgave

<b>Toelichting op onderdelen van het jaarverslag</b>	<b>Pagina</b>
Bestuursverslag	1
Financiële kengetallen	76
<b>Jaarrekening</b>	
Balans per 31 december 2023	78
Staat van baten en lasten over 2023	80
Kasstroomoverzicht	81
Toelichting behorende bij de jaarrekening	82
Grondslagen	82
Toelichting op de balans per 31 december 2023	85
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	89
Gebeurtenissen na balansdatum	89
Model G. Overzicht doelsubsidies OCW	90
Toelichting op de staat van baten en lasten over 2023	92
Overzicht verbonden partijen	95
Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	96
Gegevens over de rechtspersoon	98
Bestemming van het resultaat	99
<b>Overige gegevens</b>	
Controleverklaring	100



# Bestuursjaarverslag Aves 2023





---

<b>Voorwoord</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Algemeen</b> .....	<b>9</b>
1.1 Algemene gegevens.....	9
1.2 Juridische structuur en functiescheiding.....	9
1.3 Missie en doelstelling.....	9
1.4 Organisatiestructuur.....	10
1.5 College van bestuur.....	10
1.6 Code goed bestuur.....	11
1.7 Checks and balances.....	12
1.8 Maatschappelijke thema's.....	12
<b>2. Organisatie</b> .....	<b>13</b>
2.1 Directeuren.....	13
2.2 Medezeggenschapsraad.....	13
2.3 Belanghebbenden en verbonden partijen.....	13
2.4 De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.....	14
2.5 Advies en beleidsondersteunende geledingen.....	14
2.6 Toegankelijkheid & toelating.....	15
2.7 Strategisch beleidsplan.....	16
<b>3. Dialoog</b> .....	<b>17</b>
3.1 Horizontale verantwoording.....	17
3.2 Verticale verantwoording.....	17
3.3 Vertrouwenspersoon.....	17
3.4 Klachtenbehandeling.....	17
3.5 Klokkenluidersregeling.....	18
<b>4. Kwaliteitsbeleid</b> .....	<b>19</b>
4.1 Kwaliteitszorg.....	19
4.2 Kwaliteitscultuur.....	19
4.3 Verantwoording.....	19
<b>5. Onderwijs &amp; kwaliteit</b> .....	<b>22</b>
5.1 Doelen en resultaten.....	22
5.2 Onderwijsresultaten.....	27
5.3 Onderwijs & ICT.....	29

---



5.4	Subsidies onderwijs .....	30
5.5	Passend onderwijs .....	32
5.6	Sociale veiligheid .....	33
5.7	Inspectiebezoeken .....	34
5.8	Internationalisering en onderzoek .....	34
5.9	Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en ict .....	35
<hr/>		
<b>6.</b>	<b>Personeel en professionalisering.....</b>	<b>36</b>
6.1	Doelen en resultaten .....	36
6.2	Strategisch personeelsbeleid .....	38
6.3	Verzuimcijfers .....	40
6.4	Uitkeringen na ontslag .....	43
6.5	Onderwijsmanifest.....	43
6.6	Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van medewerkers .....	45
<hr/>		
<b>7.</b>	<b>Governance .....</b>	<b>46</b>
7.1	Verslag van de raad van toezicht .....	46
<hr/>		
<b>8.</b>	<b>Huisvesting &amp; facilitaire zaken .....</b>	<b>50</b>
8.1	Doelen en resultaten .....	50
8.2	Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen .....	51
8.3	Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van huisvesting .....	53
<hr/>		
<b>9.</b>	<b>Financieel beleid.....</b>	<b>54</b>
9.1	Doelen en resultaten .....	54
9.2	Opstellen begroting .....	54
9.3	Treasury .....	54
9.4	Contractactiviteiten .....	55
9.5	Allocatie van middelen .....	55
9.6	Onderwijsachterstandenmiddelen.....	56
9.7	Componentenmethode t.b.v. verwerking kosten groot onderhoud is ingevoerd.....	56
9.8	Toekomstige ontwikkelingen op het financieel beleid .....	56
9.9	Risico's en risicobeheersing .....	57
<hr/>		
<b>10.</b>	<b>Verantwoording van de financiën.....</b>	<b>61</b>
10.1	Ontwikkelingen in meerjarig perspectief .....	61
10.2	Financiële positie.....	69



---

<b>Bijlage 1</b> Overzicht van de scholen .....	<b>71</b>
<b>Bijlage 2</b> Rooster van af-en aantreden gmr .....	<b>72</b>
<b>Bijlage 3</b> Prognose leerlingaantallen scholen Aves .....	<b>73</b>
<b>Bijlage 4</b> Rooster van af-en aantreden raad van toezicht .....	<b>74</b>
<b>Bijlage 5</b> Nevenfuncties leden raad van toezicht.....	<b>75</b>



## Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag van stichting Aves over het jaar 2023.

Het afgelopen jaar stond vooral in het teken van het lerarentekort. Na veel gesprekken intern lanceerden we in juni ons Onderwijsmanifest. Daarmee haalden we landelijk de pers. Sindsdien is er op vele tafels gesproken over de rol en plaats van zzp-constructen en commerciële partijen die steeds meer meeprofiteren van de financiën van een gemiddeld schoolbestuur. We hebben een steen in de vijver gegooid. Dat past wel bij onze kernwaarden Lef en Passie.

Onze kernwaarde Groei zien we vooral terug in de inhoudelijke groei van onze kinderen en collega's. Niet zozeer in groei van het aantal scholen; dat worden er langzaam minder. In augustus 2023 fuseerden de twee scholen in Rutten na een intensief proces en in Creil wordt eenzelfde ontwikkeling doorgemaakt naar 2024 toe. De bouw van de nieuwe scholen in Emmelhage (Emmeloord) en Reeve (Kampen) heffen dit weer op.

We zijn trots op de inzet van al onze medewerkers, die elke dag het beste uit zichzelf willen halen. Zo maken we mooi onderwijs. Dankzij hen kunnen we elke dag het verschil maken voor de kinderen in onze Avesscholen.

Heel veel leesplezier toegewenst met het doornemen van ons bestuursjaarverslag 2023.

Jos Timmermans  
voorzitter college van bestuur

Dirk-Peter van 't Sant  
lid college van bestuur

Aves in vogelvlucht

## Inkomsten Aves 2023



**Baten: € 45.527.593,-**



Inkomsten OCW

**€ 43.034.389,-**



Inkomsten passend onderwijs

**€ 1.830.941,-**



Overige subsidies

**€ 197.636,-**



Verhuur

**€ 115.426,-**



Detachering personeel

**€ 125.862,-**



Overige baten

**€ 223.338,-**



Totale baten

**€ 45.527.593,-**



Totale lasten

**€ 45.997.563,-**



Financiële baten en lasten

**€ 287.743,-**



Resultaat 2023

**-\- € 182.227,-**

Illustraties: Atalja Visser



Aves in vogelvlucht

## Uitgaven Aves 2023



**Lasten totaal: € 45.997.563,-**



Onderwijzend personeel

**€ 24.968.296,-**



Schoolleiding en OOP

**€ 7.188.600,-**



Vervanging en overig

**€ 2.910.867,-**



Scholing en opleiding

**€ 703.627,-**



Overige personele lasten

**€ 1.957.684,-**



Afschrijvingen

**€ 1.427.890,-**



Energie en water

**€ 633.196,-**



Schoonmaak

**€ 843.982,-**



Overige huisvestingslasten

**€ 1.186.651,-**



Overige instellingslasten

**€ 4.176.771,-**

Illustraties: Atalja Visser

Aves in vogelvlucht

## Gemiddelde kosten per leerling in 2023



### Baten per leerling per jaar\*



Inkomsten OCW

**€ 8.607,-**



Inkomsten passend onderwijs

**€ 366,-**



### Lasten per leerling per jaar



Leerkracht voor de groep

**€ 4.994,-**



Vervangende leerkracht

**€ 582,-**



Ondersteunend personeel

**€ 753,-**



Investeringen in ICT

**€ 93,-**

+ bijbehorende  
afschrijving

**€ 120,-**



Leermiddelen  
en materialen

**€ 214,-**



Investeringen in meubels  
toestellen en leermethoden

**€ 105,-**

+ bijbehorende  
afschrijving

**€ 93,-**



Onderhoud

**€ 40,-**



Schoonmaak

**€ 169,-**



Energie en water

**€ 127,-**

*\* niet alle componenten zijn meegenomen*

Illustraties: Atalja Visser



## 1. Algemeen

### 1.1 Algemene gegevens

Stichting Aves

Bestuursnummer: 40662

Jasmijnstraat 9, 8302 CL Emmeloord

Postadres: Postbus 33, 8300 AA Emmeloord

0527-249249

info@aves.nl

www.aves.nl

### 1.2 Juridische structuur en functiescheiding

De rechtspersoon van het bevoegd gezag is een stichting. Stichting Aves is in 2010 opgericht en statutair gevestigd in Emmeloord. De stichting heeft het bestuur over 33 scholen. Deze scholen zijn gevestigd in de gemeente Kampen, gemeente Noordoostpolder en gemeente Steenwijkerland. Bij de inrichting van het bestuur is een functionele scheiding aangebracht tussen het bestuur en het intern toezicht in een two-tier model.<sup>1</sup> Het bestuur heeft de dagelijkse leiding over de stichting en een onafhankelijke raad houdt toezicht op het bestuur.

### 1.3 Missie en doelstelling

De statutaire doelstellingen van Stichting Aves zijn het verzorgen van openbaar en bijzonder primair onderwijs in openbare, rooms-katholieke, protestants-christelijke en samenwerkingsscholen in de gemeente Kampen, Noordoostpolder en Steenwijkerland. Aves gaat in haar onderwijs uit van de gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwingen en maatschappelijke stromingen voor het onderwijs.

Aves werkt vanuit de kernwaarden lef, passie en groei. Aves garandeert in haar visie dat in elk dorp en elke stad van haar werkgebied een basisschool is. Avesscholen zijn een afspiegeling van de gemeenschap en de omgeving. Vooral als het gaat om denominaties. Waar mogelijk maakt de school deel uit van een kindcentrum.

---

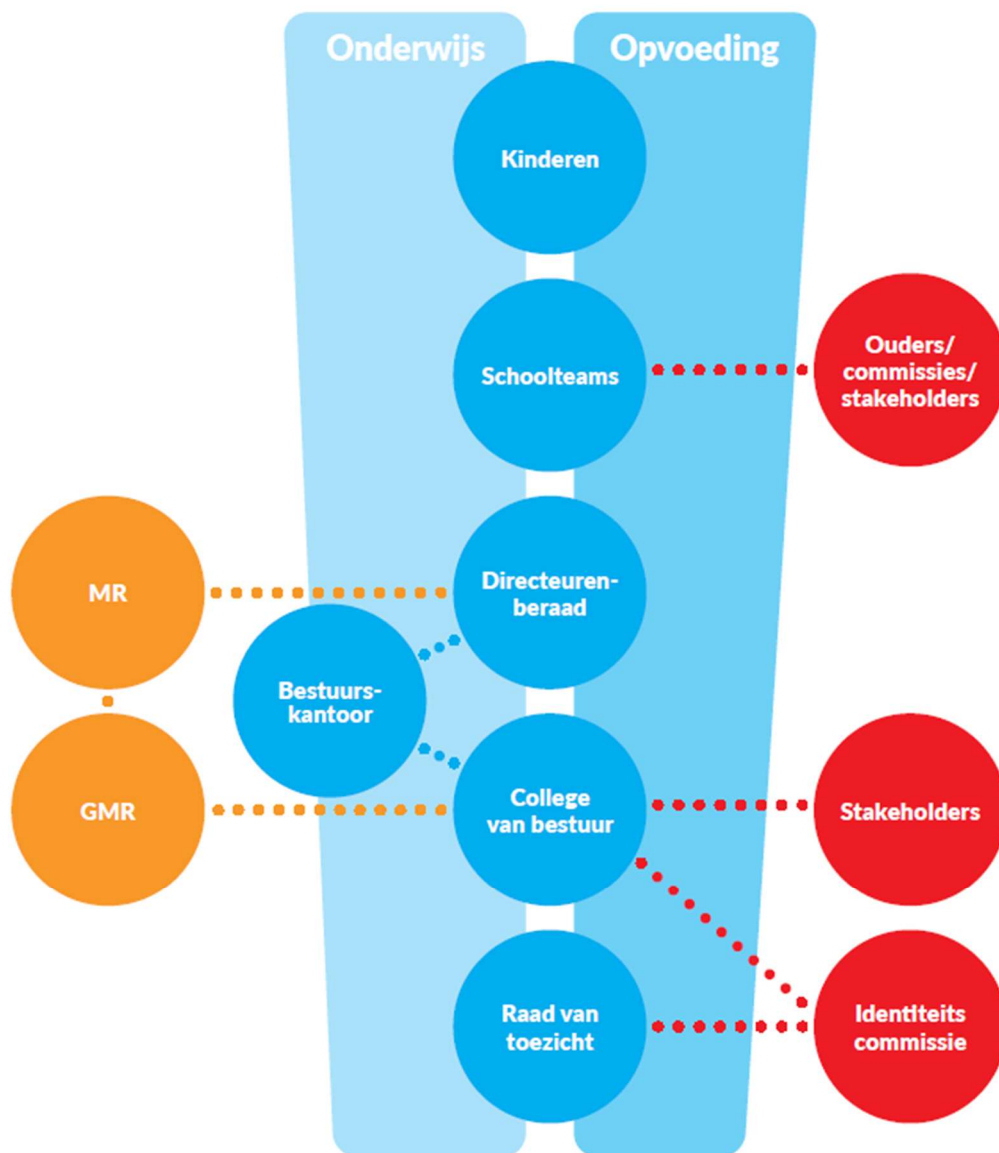
<sup>1</sup> Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutair bestuurder te liggen (bestuur) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht (intern toezichtsgaan).



De missie, visie en kernwaarden van Aves kunt u [hier](#) lezen.

## 1.4 Organisatiestructuur

Voor het werken binnen Aves gaan we uit van dit [organogram](#):



## 1.5 College van bestuur

Het college van bestuur (cvb) bestaat uit twee bestuurders. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de scholen en de kwaliteit van het onderwijs, de werving en selectie van nieuw personeel, financiën, huisvesting en onderwijsmiddelen.



Het cvb is ook belast met de voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie van het beleid op stichtingsniveau. Het cvb wordt ondersteund door medewerkers op het bestuurskantoor en externe partijen.

Hieronder vindt u een overzicht van het college van bestuur in 2023 met de nevenfuncties/activiteiten.

**Naam: Jos Timmermans (voorzitter)**

Portefeuille: Vertegenwoordiging en organisatie, onderwijs en materiële zaken

Activiteit	Tijd per jaar	(on)bezoldigd
Bassist coverband Murphy's Law	Tweewekelijks	Bezoldigd
Eigenaar caravanstalling Timmermans Creil	Doorlopend	Bezoldigd
Voorzitter Samenwerkingsverband PO Noordoostpolder-Urk	i.h.k.v. functie	

**Naam: Dirk- Peter van 't Sant (lid)**

Portefeuille: Identiteit, financiën en personeelszaken.

Activiteit	Tijd per jaar	(on)bezoldigd
Lid redactieraad BBMP (vakblad voor bestuur en management onderwijs & kinderopvang)	Incidenteel	Onbezoldigd
Oproepchauffeur transportsector	Incidenteel	Bezoldigd
Lid Kopgroep Kinderopvang (landelijke denktank branche onderwijs/ branche kinderopvang).	6x per jaar	Onbezoldigd
Lid bestuur Vereniging Standhouders Streekmarkt Woerden. Beëindigd per 01-03-2023.	6x per jaar	Onbezoldigd
Vennoot Sant & Kraam v.o.f. ambulante handel. Beëindigd per 01-03-2023.	Doorlopend	Bezoldigd
Oproepchauffeur Groene Hart Koeriersdiensten. Beëindigd per 01-03-2023.	Incidenteel	Bezoldigd

## 1.6 Code goed bestuur

Aves volgt de Code Goed Bestuur volgens het 'pas toe of leg uit' principe.



### 1.7 Checks and balances

Het bestuur zorgt ervoor dat periodiek in de organisatie het gesprek wordt gevoerd over integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen. Het bestuur heeft hier zelf een actieve rol in. Ook het intern toezicht is hierbij betrokken. De rvt geeft professioneel, onafhankelijk en deugdelijk invulling aan haar taak. De rvt overlegt op vaste momenten binnen de kwaliteitscyclus met de voorzitter van het cvb. Ook heeft de rvt twee keer per jaar een overleg met de gmr, waarbij er gezamenlijk input wordt geleverd voor de agenda van het overleg. De rvt legt ook schoolbezoeken af. Tijdens de ontmoetingen binnen de scholen verifiëren de leden van de rvt het beeld dat zij in andere overleggen opdoen.

Daarnaast ontmoeten de collega's in de scholen hierbij de leden van de rvt persoonlijk. Dat vinden we binnen Aves erg waardevol.

### 1.8 Maatschappelijke thema's

Hieronder staan de maatschappelijke thema's waarop het bestuur zich over 2023 verantwoordt met een verwijzing naar de paragraaf waar dit in het bestuursjaarverslag is opgenomen.

1. **Strategisch personeelsbeleid:** dit thema is opgenomen in [paragraaf 6.2](#)
2. **Passend onderwijs:** dit thema is opgenomen in [paragraaf 5.5](#)
3. **Allocatie van middelen:** dit thema is opgenomen in [paragraaf 9.5](#)
4. **Onderwijsachterstanden:** dit thema is opgenomen in [paragraaf 9.6](#)
5. **Nationaal programma onderwijs:** dit thema is opgenomen in [paragraaf 5.4.1](#)
6. **Sociale veiligheid:** dit thema is opgenomen in [paragraaf 5.6](#)



## 2. Organisatie

Aves is een samenwerkingsstichting die scholen voor primair onderwijs bestuurt en verbindt in de gemeenten Kampen, Noordoostpolder, en Steenwijkerland. Dit zijn zowel openbare, rooms-katholieke, protestants-christelijke als samenwerkingscholen. In 2023 telt Aves 33 scholen<sup>2</sup>.

### 2.1 Directeuren

De directeur is het eerste aanspreekpunt van de school als verantwoordelijke voor de dagelijkse leiding van de school. De directeur is volledig bevoegd binnen deze taakstelling. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in het [managementstatuut](#)<sup>3</sup>. De directeur verantwoordt zich over de resultaten aan het cvb.

### 2.2 Medezeggenschapsraad

De directeur overlegt met de medezeggenschapsraad (mr) over schoolse zaken. Het advies- en instemmingsrecht van de mr wordt daarbij gehanteerd volgens de wet medezeggenschap op scholen (wms). De mr staat de directeur bij met gevraagd en ongevraagd advies.

### 2.3 Belanghebbenden en verbonden partijen

Aves werkt samen met andere organisaties en partijen op verschillende onderdelen in de uitvoering van ons onderwijs. Dit kan zijn vanuit een directe samenwerking/ betrokkenheid of vanuit een algemeen belang.

Hieronder vindt u een overzicht van de belanghebbende organisaties en/ of partijen.

Belanghebbende organisatie of partij	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	Samenwerking in het kader van passend onderwijs.

<sup>2</sup> Bijlage 1: Overzicht scholen 2023

<sup>3</sup> Managementstatuut, vaststelling 15-04-2019



---

2402 Noordoostpolder

Urk

---

Samenwerkingsverband  
passend onderwijs PO

Samenwerking in het kader van passend onderwijs.

---

2305 Kampen

---

Samenwerkingsverband  
passend onderwijs PO

Samenwerking in het kader van passend onderwijs.

---

2203 Steenwijkerland

---

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.

---

## 2.4 De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Aves heeft een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad<sup>4</sup> (gmr) ingericht. De gmr vertegenwoordigt de personeelsleden en ouders van alle scholen binnen het bestuur. Het cvb overlegt met de gmr over bovenschoolse zaken. Het advies- en instemmingsrecht van de gmr wordt gehanteerd volgens de wet medezeggenschap scholen (wms). Daarnaast staat de gmr het cvb bij met gevraagd en ongevraagd advies.

Het volledige jaarverslag van de gmr vindt u [hier](#).

## 2.5 Advies en beleidsondersteunende geledingen

Binnen Aves zijn verschillende commissies en groepen actief vanuit een klankbord, adviserende en/ of ondersteunende functie naar het cvb of naar de schooldirecteuren. Hieronder worden de commissies en groepen kort toegelicht.

### 2.5.1 Identiteitscommissies

Het cvb wordt ondersteund door de stichtingsidentiteitscommissie. De stichtingsidentiteitscommissie heeft als opdracht om op stichtingsniveau toezicht te houden. Zij houdt toezicht op de manier waarop invulling wordt gegeven aan het openbare karakter en de identiteit van de openbare en samenwerkingscholen. Evenals aan de godsdienstige en levensbeschouwelijke aspecten en identiteit van katholieke en protestants-christelijke basisscholen.

---

<sup>4</sup> Bijlage 2: Rooster van af-en aantreden gmr





Op de samenwerkingscholen is er een identiteitscommissie aanwezig met eenzelfde opdracht in afstemming met de directeur.

#### *2.5.2 Directeurenberaad*

Het directeurenberaad is het overleg van directeuren. Het directeurenberaad is een belangrijk overlegorgaan voor het cvb. Zij adviseert het cvb over onderwijsinhoudelijke en beleidsvoorbereidende ontwikkelingen, voordat er besluitvorming en vaststelling op plaatsvindt. Ook is het directeurenberaad een plek waar onderling veel uitgewisseld wordt. De betrokkenheid van de directeuren binnen Aves is dan ook hoog.

#### *2.5.3 Bestuurskantoor*

Aves heeft een bestuurskantoor ingericht. De medewerkers van het bestuurskantoor ondersteunen het cvb en de scholen. De manager HRM en de bestuurssecretaris sturen samen de medewerkers van het bestuurskantoor aan. Het bestuurskantoor wordt ondersteund door het administratiekantoor Onderwijsbureau Meppel (ObM).

#### *2.5.4 Schooladviescommissie (sac)/ klankbordgroep*

Vanuit de historie is binnen sommige katholieke en oecumenische basisscholen de ouderbetrokkenheid belegd bij een schooladviescommissie (sac). Bij andere scholen is de sac omgevormd tot een klankbordgroep die op onderwerp van samenstelling kan wisselen. De betrokkenheid van ouders is gericht op de levensbeschouwelijke identiteit, de opvoeding en de kwaliteit van het onderwijs.

#### *2.5.5 Activiteitenvereniging*

Per school is er een activiteitenvereniging actief. Vaak gebruiken we voor deze groep de naam activiteitencommissie(ac). Dit is een zelfstandige vereniging met een eigen reglement en zelfstandig bestuur. Zij staat ingeschreven in de Kamer van Koophandel. De vereniging ondersteunt de school bij activiteiten.

### **2.6 Toegankelijkheid & toelating**

Bij de inschrijving van een leerling op een school van Aves wordt van ouders gevraagd de grondslag van de school te onderschrijven. Aves hanteert een open toelatingsbeleid zoals vastgelegd in het "Aanmelding- en toelatingsbeleid". Dit beleid is in 2022 geactualiseerd en in 2023 vastgesteld. Het aanmeldings-en toelatingsbeleid is te vinden op [onze website](#).



## 2.7 Strategisch beleidsplan

De strategische doelen van Aves zijn benoemd in ons strategisch beleid 2022-2026.

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 medeverantwoordelijk voor de opvoeding aan kinderen van 0-18 jaar.
4. Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.
5. Aves is een gekantelde organisatie waarbij het kind centraal staat, we oog hebben voor elkaar en elkaar weten te vinden.
6. De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod.

Deze zes uitgangspunten vormen ieder jaar de basis voor ons bestuursjaarplan. In dit bestuursjaarverslag 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.



### 3. Dialoog

#### 3.1 Horizontale verantwoording

Horizontale verantwoording door het cvb vindt op verschillende momenten door het jaar plaats. Dit doet het cvb onder andere door het zichtbaar maken van informatie en het organiseren van de dialoog, raadpleging en discussie in de rvt en de gmr, waar ouders en personeel in deelnemen. Ook wordt het gesprek met de gemeenten gevoerd over strategische beleidskeuzes, onderwijs en huisvesting.

#### 3.2 Verticale verantwoording

Aves legt verticale verantwoording af aan de Inspectie van het onderwijs en aan het ministerie van OCW als externe toezichhouders.

#### 3.3 Vertrouwenspersoon

Aves heeft via Zorggroep Oude en Nieuwe land een externe vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen en integriteit, aangesteld.

In 2023 namen acht personen contact op met de vertrouwenspersoon, waarvan zes leraren en twee ouders.

#### 3.4 Klachtenbehandeling

De klachtenregeling binnen Aves beoogt een zorgvuldige behandeling van klachten, waarmee het belang van de betrokkene wordt gediend, maar ook het belang van de school (een veilig schoolklimaat). Aves heeft een eigen klachtencommissie met externe leden, waar klachten kunnen worden ingediend. We nemen klachten serieus; van klachten willen we leren.

De klachtenregeling kunt u [hier](#) inzien.

In 2023 zijn er bij de klachtencommissie geen klachten ingediend.

In 2023 hebben ouders van zes scholen uit onvrede contact opgenomen met het bestuurskantoor. Voor vier scholen was een telefonisch afspraak met de adviseur onderwijs voldoende. Voor twee scholen volgden meerdere gesprekken met de adviseur onderwijs, vertrouwenspersoon en/of college van bestuur in samenspraak met de school. Hierdoor is een weg gevonden om samen weer verder te kunnen.



### 3.5 Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling binnen Aves, over het omgaan met een vermoeden van een misstand of een inbreuk, beschrijft de procedure bij een (op redelijke gronden gebaseerd) vermoeden van een misstand. De klokkenluidersregeling binnen Aves is in 2023 opnieuw vastgesteld. Deze kunt u [hier](#) inzien.

In 2023 is geen melding gedaan binnen de klokkenluidersregeling.



## 4. Kwaliteitsbeleid

### 4.1 Kwaliteitszorg

Het kwaliteitsbeleid beschrijft de cycli van en planning en evaluatie. Zo houden we de kwaliteit en resultaten van ons onderwijs in beeld. En we zien wat we kunnen verbeteren. Bij deze uitvoering staat de professionele dialoog centraal. Er is een kwaliteitskalender voor de scholen en het cvb. Hierin staat onder andere het monitorbezoek en het onderwijsgesprek beschreven waarin de directeuren zich aan het cvb verantwoorden over de resultaten. Het cvb houdt daarmee zicht op de kwaliteit van het onderwijs en de eventuele risico's. In afstemming met de directeur en ib'er, kan het cvb passende en tijdige (aan)sturing inzetten, als dat nodig is. Het kwaliteitsbeleid kunt u [hier](#) inzien.

### 4.2 Kwaliteitscultuur

De kwaliteitscultuur is gericht op samenwerking, ontwikkeling en reflectie. Samenwerking vindt plaats vanuit een vaste overlegstructuur met andere schoolbesturen, samenwerkingsverbanden, met MBO's en Hogescholen en met de LEA en het OOGO binnen gemeenten. De samenwerking staat steeds in het teken van het behalen van onze doelstellingen.

Ook is er veel aandacht voor de informele ontmoeting om in verbinding te blijven met elkaar; zowel binnen als buiten de stichting. Dit vindt onder andere ook plaats tijdens de nieuwjaarsreceptie en de jaarlijkse Avesdag. We sturen daarbij op optimale kennisdeling, uitwisseling van expertise en het verhogen van gemeenschapszin.

### 4.3 Verantwoording

#### 4.3.1 *Op welke manier werkt het bestuur aan de onderwijskwaliteit?*

Het bestuur heeft zicht op de onderwijskwaliteit door het uitvoeren van monitoringsactiviteiten en het inzetten van instrumenten. Monitoring vindt plaats op de resultaten van taal, rekenen, lezen en de resultaten van de eindtoets.

Diverse verantwoordingsdocumenten geven het bestuur zicht op de beoogde en behaalde resultaten van de gestelde kwaliteitsdoelen per school. Hierover worden monitorgesprekken gevoerd. De scholen verantwoorden zich over de resultaten in de schoolanalyses, het jaarplan en de schoolgids. En via de verantwoordingsrapportages in het managementinformatiesysteem Tobias van ObM. De schoolanalyses worden jaarlijks besproken tijdens het onderwijsgesprek dat gevoerd wordt door de adviseurs onderwijs met de directeur en ib'er van elke school.



Het bestuur stelt jaarlijks haar doelen vast in het bestuursjaarplan. Dit bestuursjaarplan is voor de scholen de onderlegger voor hun eigen ontwikkeling en ambities. De scholen leggen dit vervolgens weer vast in het schoolplan en in eigen jaarplannen.

Het gedachtengoed van Aves staat in het Strategisch beleidsplan. In 2023 is het strategisch beleid van Aves “Het Nieuwe Hart” opgevolgd door het nieuwe beleidsplan “Aves vliegt verder”. In dit beleidsplan staan de strategie en doelen van Aves voor de komende vier jaar beschreven. De bijgestelde doelen zijn geformuleerd met het directeurenberaad en de gmr.

Verschillende projectgroepen werken aan het realiseren van de doelstellingen uit het bestuursjaarplan. In 2023 zijn de volgende projectgroepen actief:

- Professionalisering
- Visie op leren en toetsen
- Interne audits
- Avesdag 2024
- Aves duurzaam
- Samen voor lezen
- Gesprekkencyclus (afgerond)
- Praktisch gericht leren (afgerond)
- Verantwoordingsrapportage (afgerond)
- Samen opleiden & professionaliseren (afgerond)

Hieronder wordt van een aantal projecten beschreven wat de ontwikkeling en opbrengst is.

De [projectgroep kwaliteitsbeleid](#) heeft een vervolg gekregen in de [projectgroep Interne audits](#). Met interne audits wordt het kwaliteitsbeleid aangevuld door de professionele dialoog structureel te faciliteren. Met een audit wordt de onderwijskwaliteit van de school in kaart gebracht vanuit een gerichte onderzoeksvraag. Op deze manier krijgt de school zicht op de volgende ontwikkelstap. De werkgroep heeft de documenten (draaiboek, kijkwijzers, roosters, rapportage) rondom de audit opgesteld en afgestemd. In 2023 zijn er twee scholingsdagen geweest, waarbij de auditoren zich de documenten en werkwijzen eigen hebben gemaakt. In Januari 2024 vond de derde scholingsdag plaats.

In 2023 is de [projectgroep Aves duurzaam](#) van start gegaan. Het doel van de projectgroep is om inzicht te verschaffen in waar we nu staan en wat we nog beter kunnen doen wat betreft duurzaamheid. Hiervoor is er een nulmeting uitgevoerd. Op basis daarvan wordt er een duurzaamheidsagenda ontwikkeld. Ook verwachten we door dit project beter te leren



communiceren over ons duurzaamheidsbeleid. De werkgroep bestaat uit vijf directeuren en een adviseur hrm.

Duurzaamheid is een breed begrip, daarom is het gesplitst naar drie uitwerkingsrichtingen: personeel (duurzame inzetbaarheid medewerkers), materiële zaken (duurzame schoolgebouwen) en onderwijs (bewustwording duurzaamheid bij de leerlingen).

De werkgroep neemt deel aan en krijgt ondersteuning van het Koploperproject. Zij helpen Aves om op een inspirerende, praktische en structurele manier duurzamer bezig te zijn en zo te werken aan een toekomstbestendige organisatie.

De [projectgroep Professionalisering](#) heeft een doorstart gemaakt. De 'oude' projectgroep heeft het beleidsplan Professionalisering gemaakt en voor de start van de implementatie van dit beleid gezorgd. Met de komst van de nieuwe adviseur opleiden en begeleiden richt de projectgroep zich op het vernieuwen van de Aves Academie.

De [projectgroep praktisch gericht leren](#) is in 2023 samengevoegd met de werkgroep Sterk Techniek Onderwijs. De werkgroep STO is gericht op de techniekpromotie in onze regio, met de verbinding van het regionale techniekaanbod met het onderwijs, van PO tot MBO. Beide groepen hebben veel raakvlakken en kunnen op deze manier de verbinding met elkaar maken. De projectgroep praktisch gericht leren is daarom afgerond.

#### [4.3.2 Hoe verantwoordt het bestuur zich over de onderwijskwaliteit?](#)

Het bestuur verantwoordt zich aan de rvt over de behaalde resultaten van de zes strategische doelen. Hiervoor stelt het bestuur de halfjaarlijkse bestuursrapportage en het jaarverslag op. Het jaarverslag bestaat uit het bestuursjaarverslag en de jaarrekening. De jaarlijkse tussen- en eindopbrengsten worden aan de rvt voorgelegd en toegelicht.

In de gmr wordt aan de hand van deze verantwoordingsdocumenten het goede gesprek gevoerd over de gestelde doelen, de beoogde resultaten en hoe tevreden we zijn met de uitkomst.



## 5. Onderwijs & kwaliteit

### 5.1 Doelen en resultaten

De strategische doelen beschrijven waar wij verantwoordelijk voor zijn op het gebied van goed, eigentijds en gevarieerd onderwijs. De ontwikkelbehoeften van kinderen zijn hierbij richtinggevend.

Hieronder wordt per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2023 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes [paragraaf 2.7](#).

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

- **Aves streeft naar een inclusieve organisatie. Iedere school geeft vorm en inhoud aan levensbeschouwelijk onderwijs en maakt werk van betekenisvol burgerschap. Elk team geeft actief en op betekenisvolle wijze vorm aan burgerschap en levensbeschouwing en legt dit vast.**
  - Op alle scholen geven directeuren en leerkrachten op eigen wijze vorm aan burgerschap en levensbeschouwing, passend bij hun context en (denominatieve) wortels .  
Burgerschap staat op de kaart: op alle scholen is dit tijdens identiteitsbegeleiding een agendapunt.
  - In het directeurenberaad van 17 april en 11 december 2023 stond het thema burgerschap op de agenda. Directeuren werden ondersteund rondom het borgen van burgerschap, bij het verwoorden van hun ambities op dit vlak en leren op deze manier van en met elkaar.  
De identiteitsbegeleiders hebben de scholen hier in het gehele schooljaar verder bij ondersteund, zowel door het afleggen van schoolbezoeken en het aangaan van gesprekken met directeuren en schoolteams over dit onderwerp, als door individuele begeleiding van directeuren bij het schrijven van hun burgerschapsplan. Het doel van de begeleiding is erop gericht dat in juni 2024 alle scholen hun leerlijnen voor burgerschap hebben uitgewerkt en vastgelegd. Zoals het nu lijkt is dit haalbaar.
- **Voor kinderen en ouders wordt de identiteit van de school zichtbaar en voelbaar en zij worden betrokken bij het realiseren van de burgerschapsdoelen.**
  - Op alle scholen worden ouders en kinderen betrokken bij de identiteit van de school, maar er zijn verschillen zichtbaar. Veel scholen worstelen nog steeds met een lage ouderbetrokkenheid. Burgerschapsgerelateerde thema's leveren soms uitdagingen op voor scholen (denk bijvoorbeeld aan 'diversiteitsthema's' als Lentekriebels en Paarse Vrijdag, maar ook de oorlog in Gaza). Scholen organiseerden in 2023 ouderavonden rondom het thema identiteit, om ouders te ontmoeten en om met elkaar in gesprek te gaan hierover.  
Samenwerkingsscholen binnen Aves beschikken over een identiteitscommissie; dit vergroot





merkbaar de betrokkenheid van ouders op dit thema. Aves stimuleert scholen daarom om, wanneer hun context daarom vraagt, een identiteitscommissie in het leven te roepen.

- [De scholen onderhouden contacten met groepen en gemeenschappen in de schoolomgeving.](#)
- Scholen onderhouden op hun eigen manier contacten met de lokale gemeente/kerk/parochie, of bij andere activiteiten of feesten die worden georganiseerd in de schoolomgeving.
- Aandacht voor de aangescherpte burgerschapswet lijkt een extra impuls te geven aan deze banden, bijvoorbeeld contacten met de wijk(agent) en verschillende zingevingsinitiatieven en acties.
- Het cvb en de identiteitsbegeleiders zijn de scholen sinds 2022 structureel gaan ondersteunen in 'relatiebeheer', onder andere door op regelmatige basis (tweejaarlijks) in gesprek te gaan met afvaardigingen vanuit de verschillende gemeenschappen. De 'informatieve ontmoetingsavond' voor afgevaardigden van kerken in de Noordoostpolder in november 2023 was hier onderdeel van. De avond was goed bezocht en werd gewaardeerd door de aanwezigen.

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

- [Het onderwijs wordt aangeboden vanuit de ontwikkelbehoeften van de kinderen.](#)
- In elk nieuw schoolplan voor de periode 2023-2027 staat beschreven hoe de school hieraan wil werken. De ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn leidend voor de keuzes die gemaakt worden. In Ens verzorgen de scholen gezamenlijk een aanbod voor praktisch gerichte leerlingen. Ook verzorgen ze in dit dorp samen een groep voor leerlingen die meer uitdaging aankunnen. Meerdere andere scholen volgen dit voorbeeld met initiatieven voor een specifieke doelgroep.
- Op het directeurenberaad staat het onderwerp "passend onderwijs" jaarlijks op de agenda in een themasessie. Er wordt contact gehouden met de oudergroep 'Hoogbegaafd en dan' door de adviseur onderwijs. Jaarlijks is er een gesprek met hen, de voorzitter van het bestuur en de directeur passend onderwijs.
- Op stichtingsniveau is er voor de meerbegaafde kinderen een extra groep van Qui Volant gestart voor leerlingen van groep 5. Hiermee zijn er nu jaarlijks vier bovenschoolse groepen ingericht waarin gelijkgestemde kinderen elkaar kunnen ontmoeten en een passend aanbod ontvangen.
- Kinderen in de basisschoolleeftijd uit Emmeloord en omgeving kunnen voor taal- en/of spraakondersteuning terecht bij cbs de Triangel in Emmeloord in de vorm van een mediumsetting. Stichting Aves en Kentalis hebben op 27 september 2023 een samenwerkingsovereenkomst hiervoor ondertekend. Bij een mediumsetting gaan leerlingen



met een taalontwikkelingsstoornis (TOS) naar een gewone school. Zo leren en spelen ze samen met leerlingen zonder TOS en zijn ze dichtbij huis.

- Tijdens de monitorbezoeken is zichtbaar dat er tegemoet gekomen wordt aan de ontwikkelbehoeften van kinderen.
- Vanuit monitoringsgesprekken op scholen en besprekingen 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 geven kinderen voorbeelden hoe zij betrokken worden.
- Elk team beschrijft beleid op leren en kiest op grond hiervan en de eigen leerlingpopulatie een passend leerlingvolgsysteem (LVS)
- Alle scholen hebben in 2023 een nieuw leerlingvolgsysteem gekozen. In alle scholen is dit een intensief traject geweest op grond van de eigen visie op leren en kenmerken van de eigen leerlingenpopulatie. Elf scholen kiezen voor Leerling in Beeld van Cito, elf scholen kiezen voor IEP, zeven scholen kiezen voor DIA en twee scholen kiezen voor BOOM.
- Er zijn in overleg met de adviseur professionalisering verschillende momenten georganiseerd om scholing te volgen voor Leerling in Beeld. Voor IEP worden veelal de online teamscholingen gevolgd.
- In het onderwijsgesprek wordt de aansluiting op de leerlingenpopulatie altijd meegenomen.
- Elk team geeft professionalisering op formatief handelen een plek in het schoolplan en beschrijft beleid op digitale geletterdheid.
- Elke school heeft formatief handelen in de professionalisering van het team ingepland in de komende planperiode. Wat betreft de vorm van deze professionalisering en het tijdstip kiezen scholen hierin wat past bij het eigen team.

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

- Avesscholen hebben een voldoende beoordeling.
- Vanaf schooljaar 2022-2023 hanteert de inspectie naast de ongewijzigde signaleringswaarden, correctiewaarden bij de beoordeling van de leerresultaten. Hierin wordt rekening gehouden met de 'onzekerheidsmarge' veroorzaakt door de effecten van de coronacrisis en de normeringsverschillen tussen de eindtoetsen.
- In de bestuursanalyse wordt een overzicht gegeven van de gemiddeld behaalde referentieniveaus op de eindtoetsen van 2021, 2022 en 2023 naar het nieuwe resultatenmodel van de inspectie (zie verder [paragraaf 5.3 Onderwijsresultaten](#)).
- De onderwerpen van de kwaliteitsjaarkalender worden in de mededelingen van elk directeurenberaad in de betreffende maand onder de aandacht gebracht.
- Inspectiebezoeken worden altijd voorbereid in overleg met de adviseurs onderwijs.



- [Scholen zoeken actief de samenwerking met voorschoolse voorzieningen en het VO.](#)
- Verschillende scholen hebben stappen gezet in de samenwerking met de BSO in het kader van de doorontwikkeling van kindcentra. De ondersteuning op bestuursniveau om de ontwikkeling van kindcentra te stimuleren is in 2023 doorgezet.
- De samenwerking met de voorschoolse voorziening loopt niet voor alle scholen even goed. De warme overdracht is soms een aandachtspunt. De Aves specialist overgang voorschools naar vroegschool wordt standaard ingezet wanneer er twijfel bestaat over de plaatsing van een aanstaande vierjarige in het regulier onderwijs.
- Aves heeft op bestuurlijk niveau het initiatief genomen om te verkennen of we als PO en VO een strategische agenda op kunnen zetten voor de Noordoostpolder-Urk. Dit initiatief is positief ontvangen met als resultaat de start van vier PLG's. De PLG's hebben de volgende onderwerpen: kansengelijkheid, rekenen, Engels, lezen en sociaal-emotionele ontwikkeling.
- De werkgroep Sterk Techniek Onderwijs (STO) werkt nauw samen met het Voortgezet Onderwijs.
- [Elk team beschrijft beleid op het pedagogisch klimaat en deelt dit met de voorschoolse voorzieningen en het VO. Ouders ervaren het pedagogisch klimaat van de voor- en naschoolse opvang passend bij dat van de school.](#)
- De omschrijving van het pedagogisch klimaat is in ontwikkeling. Het beleid is niet altijd goed bekend bij ouders. Afhankelijk van de mate van samenwerking is het afgestemd met de opvang. Bij de doorontwikkeling van kindcentra en het contact met het VO is een soepele(re) overgang altijd het uitgangspunt.
- [Aves werkt samen met partners in kinderopvang, BSO, VO, MBO en HBO.](#)
- Met partners in de BSO en het VO is veel contact geweest. Er is jaarlijks een overleg met de beleidsadviseur sociaal domein van de gemeente Noordoostpolder met de voorschoolse voorzieningen en de adviseur onderwijs van Aves.
- Aansluitend bij de doelstellingen van Aves is het cvb in 2023 verkennende gesprekken gestart met aanbieders van Kinderopvang. Het cvb oriënteert zich in deze periode om zelf kinderopvang op te starten. Op deze manier verwacht het cvb de ontwikkeling van kinderen ook in de voorschoolse periode heel goed te begeleiden; ook voor kinderen die opgroeien in kwetsbare situaties.
- Tijdens de tweedaagse voor directeurs in oktober heeft Lector Ineke Oenema-Mosterd de directeurs meegenomen met haar kennis over de ontwikkeling van het jonge kind. Het jonge kind stond als thema centraal op de eerste dag van de twee.
- [Kansengelijkheid is de drijfveer in de overgang vanuit voorschoolse voorzieningen en het kansrijk verwijzen naar het VO.](#)
- Het Tienercollege is ook in 2023 een passende plaats gebleken voor een nieuwe groep leerlingen. Het Tienercollege blijft werken aan het vergroten van de zichtbaarheid en



bekendheid in de scholen. Alle ib'ers hebben in december een bezoek gebracht aan het Tienercollege. De Teacherleader is met twee oud-leerlingen te gast geweest op het directeurenberaad. Zij deelden hun praktijkervaringen met de directeuren. Dit heeft meer inzicht gegeven over het effect van ontwikkeling van kinderen op het Tienercollege.

- Kansengelijkheid en kansrijk verwijzen staat op de agenda bij leraren en directeuren. Dit leidt tot bewustwording. Hierdoor wordt er anders naar gekeken en het is helpend voor kansrijk verwijzen. Het aantal herzieningen na de eindtoets is opnieuw met 10% toegenomen. Het is belangrijk om hierover open het gesprek met ouders aan te gaan. Tijdens het bestuurlijk overleg PO-VO hebben de kwaliteitsmedewerkers van het PO-VO met de bestuurders de resultaten in data gepresenteerd van drie jaar kansrijk verwijzen. Er zijn 55% meer leerlingen kansrijk verwezen in de afgelopen drie jaar. 80% van hen zit nog steeds op het hoger ingestoken niveau in het VO.
- Het nieuwe aanmeldbeleid wordt door alle scholen gelijk gehanteerd. Wanneer er sprake is van een wachtlijst wordt dit duidelijk in de schoolgids en bij aanmelding met ouders gedeeld. Aanmelding is mogelijk vanaf de derde verjaardag. Een eerdere aanmelding wordt alleen als belangstellingsregistratie genoteerd.
- [Scholen formuleren ambitiedoelen op de vakken naast taal en rekenen.](#)
- De Wet Primair Onderwijs benoemt als doelstelling van het onderwijs naast de verstandelijke ontwikkeling, ook de emotionele ontwikkeling, het ontwikkelen van creativiteit en het verwerven van sociale, culturele en lichamelijke vaardigheden. Het beschrijven van andere ambitiedoelen is nog in ontwikkeling. 26 Scholen hebben al ontwikkelingsgebieden beschreven waarvoor ze ambitiedoelen willen kiezen of deze al hebben uitgewerkt. Acht scholen hebben hiermee nog geen begin gemaakt. Onderwerpen waar nu leerlingendoelen voor worden beschreven of ontwikkeld zijn: sociaal-emotionele ontwikkeling, leesmotivatie, digitale geletterdheid, coöperatief werken, Thinking for learning, bewegend leren, samenwerken, eigenaarschap, ontdekkend leren, executieve functies, kindgesprekken, betrokkenheid, formatief handelen, Engels, cultuuronderwijs, burgerschap, praktisch ingestelde leerlingen en het stellen van eigen doelen door de leerlingen. Het bespreken van de ambitiedoelen is een vast onderdeel in de onderwijs gesprekken tussen het bestuur en de schoolleiders.

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

- [Kinderen en medewerkers worden actief betrokken bij het \(school\)beleid en de keuzes die daarin worden gemaakt.](#)
- De meeste scholen werken met een leerlingenraad of zijn in 2023 bezig geweest met het inrichten ervan. Dit is terug te vinden in de schoolgidsen en in de schooljaarplannen en -verslagen van de scholen. In deze raad krijgen leerlingen de kans om mee te praten over



praktische zaken zoals schoolafspraken, inrichting van het schoolplein en de keuze van ICT- en leermaterialen. Maar ook het reflecteren op onderwijskundige aspecten van de school en op het geboden identiteitsonderwijs is mogelijk.

- Het cvb vraagt leerlingen naar hun participatie tijdens de monitoringsgesprekken. Ook maakt een gesprek met leerlingen over dit onderwerp deel uit van het reguliere kwaliteitsonderzoek van de Inspectie.
- [Kinderen verwoorden hoe ze worden betrokken bij het ontwikkelen van schoolbeleid en bij gesprekken over hun eigen ontwikkeling.](#)
- Scholen en leerkrachten besteden bij de ontwikkeling van het formatief evalueren aandacht aan het opvragen van feedback met betrekking tot didactisch- en pedagogisch handelen. Dit gebeurt bijvoorbeeld tijdens de leergesprekken tussen leerlingen en leerkrachten. In de jaarlijkse tevredenheids-leerlingenenquête krijgen de leerlingen de gelegenheid om zich uit te spreken over het handelen van de leerkracht, bijvoorbeeld op het gebied van differentiatie, uitleg geven, inzet van ICT-middelen en veiligheid in de klas en de school. Deze input wordt vanuit de rapportage van de enquête besproken in de schoolteams en met individuele leerkrachten. Eventuele aandachts- of verbeterpunten worden opgenomen in het Veiligheidsplan.
- [Ouders geven aan dat ze worden betrokken bij het ontwikkelen van schoolbeleid.](#)
- Ouders hebben op elke school een plek in de mr. Ook in 2023 zijn ouders nauw betrokken geweest bij de school. Op 13 november 2023 heeft de jaarvergadering van de gmr plaatsgevonden met de afzonderlijke mr'en. De bijeenkomst stond in het teken van de uitdagingen die er zijn op het gebied van identiteit. Zo is onder andere gesproken over de afspiegeling van denominaties in de gmr. Het bestuur is daarna verzocht om met de gmr in gesprek te gaan over mogelijke aanpassing van reglementen op dit onderwerp.

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

- [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.
- [Medewerkers ervaren autonomie in hun werk binnen de kaders van de school en organisatie.](#)
- Aves hecht er grote waarde aan dat medewerkers eigenaarschap voelen over hun werk en hun eigen ontwikkeling. In de ontwikkeling van beleid is dit eigenaarschap van medewerkers altijd een uitgangspunt (zie ook [3.3 Personeel en Professionalisering](#)).

## 5.2 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 over de drie laatst afgenomen eindtoetsen. De ambitie binnen Aves is dat bijna alle leerlingen het fundamentele niveau 1F behalen (minimaal 85% uitgedrukt in niveau I t/m IV van cito) en zoveel mogelijk leerlingen het streefniveau 2F/1S (uitgedrukt in behaald % niveau I t/m III; gekoppeld aan de schoolweging). We gaan hierbij uit van alle leerlingen die de eindtoets hebben gemaakt. In de beoordeling van dit schooljaar worden naast de signaleringswaarden ook correctiewaarden gebruikt. Een school scoort onvoldoende wanneer de resultaten onder de correctiewaarden liggen. Er wordt 'geen oordeel' gegeven als voor één van beide indicatoren het behaalde percentage tussen de signaleringswaarde en de correctiewaarde ligt. Door elf scholen worden de ambitiedoelen voor beide referentieniveaus behaald.

Wanneer deze ambitiedoelen worden toegepast op alle leerlingen van Aves die in de afgelopen drie jaar de eindtoets hebben gemaakt, wordt het fundamentele niveau door 95,6% van de leerlingen behaald en het streefniveau 2F/1S door 56,1%. Voor het streefniveau is hierin een licht dalende trend zichtbaar. Er is herstel zichtbaar voor de resultaten van Taalverzorging. De resultaten van Lezen zijn stabiel. De resultaten van Rekenen zijn wisselend.

#### Samengevat - Beleidsvoornemen meetbare doelen en wel/niet behaald

Niveau	Signaleringswaarde	Behaald signaleringswaarde	Behaald Avesambitie
1F	85%	30 van de 32 scholen	29 scholen behalen $\geq 90\%$
2F/1S	Gekoppeld aan schoolweging	29 van de 32 scholen	11 scholen behalen $\geq$ gemiddelde van Nederland

#### 5.2.1 Burgerschap

Bij het bestuurstoezicht door inspectie in het najaar van 2022 kreeg stichting Aves het oordeel Goed. Wel werd er een herstelopdracht gegeven voor Burgerschap. Het bestuur kreeg de opdracht om inzichtelijk maken hoe de scholen doelgericht werken aan actief burgerschap. Dit moet resulteren in meetbare doelen en bijpassende monitoring waarbij de resultaten inzichtelijk zijn. In 2023 zijn er daarom twee themasessies georganiseerd door de adviseurs identiteit voor de directeuren en het bestuur. Alle scholen hebben begeleiding gekregen in het opstellen van hun eigen visie op burgerschap en de focusdoelen passend bij hun leerlingenpopulatie. Alle scholen hebben in hun schoolplan opgenomen dat in het schooljaar 2023-2024 de leerlijnen voor burgerschap omschreven zullen zijn. De adviseurs onderwijs bepalen de deadlines en bewaken de voortgang. De adviseurs identiteit ondersteunen de scholen inhoudelijk en procesmatig. Gezien de stand van zaken in december 2023 is het aannemelijk dat de scholen in juli 2024 hun leerlijnen omschreven hebben.



## 5.3 Onderwijs & ICT

### 5.3.1 Beveiligde omgeving

In opdracht van Aves heeft Holm Security een security onderzoek uitgevoerd. De uitkomsten en adviezen uit dit onderzoek zijn opgepakt waarmee een verbeterde beveiliging van ons netwerk en onze websites is gerealiseerd. Medewerkers van Aves hebben in het voorjaar en in het najaar van 2023 een privacy onderzoek gehad in de vorm van een phishing email. Ongeveer 80% van de medewerkers heeft juist gehandeld. Dit betekent dat aandacht voor privacy belangrijk is en blijft in de komende jaren.

### 5.3.2 Gegevensbescherming

Om te voldoen aan de wetgeving rondom gegevensbescherming heeft Aves een functionaris gegevensbescherming. Per 1 december 2023 is Marco Wagenveld van FlexG de nieuwe functionaris gegevensbescherming. De rol van manager informatiebeveiliging en privacy (IBP)/ security officer is intern belegd bij de adviseur onderwijs & ict.

Het IBP-beleid van Aves is in 2023 geëvalueerd, bijgesteld en intern gecommuniceerd. Belangrijke acties die hieruit voortvloeien zijn;

- Extra beveiligingsacties zijn uitgevoerd.
- De rechten in ParnasSys zijn aangescherpt.
- Het bewaarbeleid is geëvalueerd.

Het document informatiebeveiliging en privacy kunt u [hier](#) inzien.

### 5.3.3 ICT-bijeenkomsten

In 2023 zijn er vijf ict-bijeenkomsten voor school-ict'ers geweest. Deze zijn onder leiding van de bovenschoolse i-coach van Aves gehouden. De bijeenkomst in september is bij Sterk Techniek Onderwijs (STO) geweest. Aves ict heeft de samenwerking met STO geïntensiveerd en zet in op verdere ontwikkeling van de leskisten.

Verder is er aandacht geweest voor aanbieders van een leerlijn digitale geletterdheid, het evaluatiemodel Rubrik ict en de overstap naar een nieuwe SharePoint omgeving.

### 5.3.4 Nieuw SharePoint via MijnOnderwijsportaal

Alle scholen van Aves zijn dit jaar, in twee fases, overgestapt naar een nieuwe versie van SharePoint. Deze is ontwikkeld in samenwerking met MijnOnderwijsportaal en sluit beter aan bij de wensen van Aves. Hierin heeft communicatie een belangrijkere plek en is een start gemaakt met de ontwikkeling van de Aves Experience. In de Aves Experience kan bestaande kennis,



vaardigheden, informatie en materiaal op een laagdrempelige manier binnen Aves gedeeld worden. Er kunnen bijvoorbeeld praktijkvoorbeelden gedeeld worden of linkjes naar interessante podcasts, wetenschappelijk artikelen en webinars.

#### *5.3.5 Nieuwe koers onderwijs & ict*

Samen met onderwijsadviesbureau O21 is, in februari, een visiedag georganiseerd. Hierbij waren leerkrachten, ib'ers, ict'ers, directeuren, cvb en gmr aanwezig. Samen is geïnventariseerd wat de belangrijkste focus moet zijn voor de komende jaren. Deze bijeenkomst heeft, samen met een eerdere ict-nulmeting, geresulteerd in het vaststellen van een nieuw ict beleidsplan "Aves digitaal verder". Hierin is aandacht voor de digitale geletterdheid, digitale vaardigheden, wetenschap en techniek, zicht hebben op ontwikkeling en digitale leermiddelen.

Het ict-beleidsplan 2023-2027 kunt u [hier](#) inzien.

#### *5.3.6 Telefonie via 3CX*

Binnen de organisatie werd er gebruik gemaakt van verschillende telefoonaanbieders. Het beheer en ondersteuning hiervan is ingewikkeld en de kosten zijn hoog. Daarom is Aves op zoek gegaan naar een oplossing die voor iedere school aantrekkelijk is. Er is gekozen voor een jaarcontract met Hallo Telefonie. Aves maakt gebruik van de online telefooncentrale van 3CX met ondersteuning van Comlog Automatisering. Dit geeft ook leerkrachten de mogelijkheid om zakelijk te bellen vanuit het hoofdnummer van de school. Hierdoor is het uitwisselen van persoonlijke nummers niet noodzakelijk. Het is mogelijk om zelf je bereikbaarheid aan te geven waardoor er een betere balans is tussen werk en privé. Daarnaast kan er gebeld worden vanaf het Aves-device. Inmiddels zijn 22 locaties van Aves overgestapt naar een nieuwe telefonieaanbieder. De andere scholen volgen nog.

### **5.4 Subsidies onderwijs**

#### *5.4.1 Nationaal Programma Onderwijs*

Sinds 2021 zijn middelen beschikbaar gekomen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Deze middelen zijn bedoeld om leervertragingen in te halen die zijn ontstaan in de coronaperiode en het onderwijs te verbeteren.

Het cvb van Aves heeft er vroegtijdig, in het eerste verslagjaar, voor gekozen de middelen niet over twee jaar, maar over vier jaar in te zetten. Dit is gedaan in overleg met de gmr, de rvt en het directeurenberaad. Reden hiervoor was dat het cvb de kortstondig extreem hoge inzet van middelen niet doelmatig vond. Het effect hiervan was niet duurzaam en de uitvoerbaarheid stond door het lerarentekort, personeelsplanning, mobiliteit en verplichtingen onder druk. Daarom is uitgegaan van een basisbedrag van € 300,- per leerling per jaar. Scholen die extra





achterstandsmiddelen bovenop dit basisbedrag ontvangen, mochten dit aan de hand van een schoolprogramma zelf over de planperiode van vier jaar uitgeven. De NPO-middelen zijn bovenschools binnengekomen en verdeeld naar de scholen over vier jaren (2021 – 2025). De middelen voor het onderwijsachterstandenbeleid (OAB) zijn rechtstreeks naar de school gegaan.

### Proces

De scholen stellen jaarlijks hun programma voor NPO op aan de hand van de schoolscan die zij invullen. De schoolscan brengt de didactische onderwijsresultaten in kaart, evenals de sociaal emotionele ontwikkeling met de leerling enquête. Het schoolprogramma wordt met alle betrokkenen besproken, zoals het team, de mr (ouders en personeel) en de adviseurs van het bestuurskantoor. De afzonderlijke mr'en hebben instemming verleend aan de schoolprogramma's in de besteding van de extra middelen uit het NPO. In 2022 heeft het ministerie de goedkeuring gegeven dat deze middelen over een periode van 4 jaar mogen worden besteed.

### Inzet van de middelen in verslagjaar 2023

De inzet van de middelen is voornamelijk gepleegd op inzet van extra personeel. Het gaat hier om 80% van de bestede middelen. Dit extra personeel (onderwijzend en ondersteunend) wordt voornamelijk ingezet voor begeleiding in kleine groepen, individuele begeleiding, meer instructietijd en het verkleinen van klassen/ voorkomen van combinatieklassen. Hiervan heeft 1,0% van de bestede NPO-middelen betrekking op inhuur personeel.

Naast de inzet van extra personeel is veelal ingezet op professionalisering op didactiek, rekenen of taal. Ook is ingezet op begeleiding van teams, collegiale visitatie en observaties.

Enkele scholen hebben ervoor gekozen lesmateriaal/methodes en ict-middelen aan te schaffen.

Dit kan alleen voor de afschrijving die in de planperiode plaatsvindt.

Tot slot hebben enkele scholen, naar aanleiding van de uitkomsten van de schoolscan, ingezet op een interventie in specifieke groepen op sociaal-emotioneel gebied.

### Resultaten van de inzet

De middelen van het NPO worden sinds september 2021 ingezet. Uit de bestuurlijke analyse blijkt een herstel voor rekenen en taalverzorging. Het percentage leerlingen dat het streefniveau bereikt is verbeterd.

De praktijk is dat de inzet niet altijd kan worden uitgevoerd zoals gepland. De belangrijkste oorzaak hiervan is het groeiende lerarentekort. Een aantal scholen geeft aan dat de extra personele inzet is gebruikt voor (ziekte)vervanging in plaats van de geplande extra ondersteuning. Minder klassen zijn hierdoor naar huis gestuurd, maar leerlingen kregen niet altijd de extra geplande begeleiding die ze nodig hebben. In de afweging staat continuering van het onderwijs voorop.



Desondanks vindt de NPO-investering zoveel mogelijk plaats op professionalisering, inzet van onderwijsondersteuning en de aanvullende inzet van onderwijspersoneel.

#### *5.4.2 Subsidie Hoogbegaafdheid*

Door het ministerie is eind 2023 een subsidie hoogbegaafdheid toegekend aan het samenwerkingsverband Noordoostpolder Urk. De besteding heeft betrekking op 2024 en 2025. De beschikbare gelden worden naar rato van het leerlingenaantal verdeeld over de scholen. Dit wordt onder andere gebruikt voor:

- Facilitering van de coördinator Hoogbegaafdheid in de scholen.
- De uitbreiding van het aanbod bovenschoolse verrijkgroepen met leerjaar 5.
- Invoering SIDI-PO.
- Uitbreiding van het aantal uren HB-specialist beschikbaar voor de basisscholen.

De samenwerkingsverbanden lichten in hun eigen jaarverslag de doelmatigheid toe van de besteding van hun middelen

#### *5.4.3 Subsidie verbetering Basisvaardigheden*

In november 2022 is de subsidie verbetering Basisvaardigheden toegekend aan vier scholen. In mei 2023 hebben nog eens acht scholen deze subsidie toegekend gekregen.

De subsidie is bestemd voor activiteiten ter verbetering van de basisvaardigheden via evidence informed interventies zoals opgenomen in de interventiekaart basisvaardigheden. De activiteiten worden uitgevoerd voor de eerste vier scholen in de periode van 1 september 2022 tot en met 31 juli 2024 en voor de laatste acht scholen in de periode van 1 september 2023 tot en met 31 juli 2025.

Alle twaalf scholen hebben tijdig hun activiteitenplan ingediend. In het activiteitenplan hebben de scholen toegelicht welke activiteiten ze gaan ondernemen en hoe ze deze gaan volgen. De interventies zijn in ieder geval gericht op de basisvaardigheden taal en rekenen of wiskunde. Daarnaast hebben twee scholen zich ook gericht op het versterken van de basisvaardigheid burgerschap en één school op het versterken van de basisvaardigheid digitale geletterdheid. Vijf scholen hebben plannen ingediend voor overige activiteiten/leergebied overstijgend, zoals de inzet op extra begeleiding, klassenverkleining en formatief evalueren.

De afzonderlijke mr'en zijn geïnformeerd over de subsidieaanvraag en hebben ingestemd met het activiteitenplan van hun school.

### **5.5 Passend onderwijs**

Aves participeert in drie samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs:

- 30 scholen zijn aangesloten bij SWV PO Noordoostpolder – Urk regio 2402;



- 2 scholen bij passend onderwijs regio 2305;
- 1 school bij SWV PO regio 2203.

De gelden passend onderwijs van de verschillende samenwerkingsverbanden 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. En dat elke school een brede basisondersteuning kan bieden.

De middelen vanuit het samenwerkingsverband worden ook 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. De doelen van het jaarplan van het samenwerkingsverband Noordoostpolder – Urk worden jaarlijks uitgewerkt in een jaarplan van Aves. De directeur van het samenwerkingsverband Noordoostpolder – Urk heeft maandelijks een bijeenkomst met een werkgroep die bestaat uit leden van alle betrokken besturen. De werkgroep fungeert als klankbord voor de directeur van het samenwerkingsverband.

Binnen het jaarverslag van elk samenwerkingsverband is gedetailleerd beschreven hoe de middelen voor de scholen van Aves doelmatig zijn besteed. Het cvb van Aves is als onderdeel van het toezichthoudend bestuur van het samenwerkingsverband of via de raad van toezicht van Aves zeker van de goedkeuring van de jaarrekening van de samenwerkingsverbanden.

In 2023 is het Ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband geëvalueerd met input van ib'ers en adviseurs onderwijs. In 2024 start het nieuwe Ondersteuningsplan 2024-2028.

## 5.6 Sociale veiligheid

Scholen hebben zorgplicht voor sociale veiligheid. De scholen voeren beleid dat gericht is op de veiligheid van leerlingen, de veiligheidsbeleving van leerlingen en monitoren dit jaarlijks. Op elke school is er een coördinator aangesteld die het beleid voor tegengaan van pesten coördineert en optreedt als aanspreekpunt. Op het niveau van de stichting is dit beleid in het najaar opnieuw opgepakt en herijkt. Dit zal in 2024 leiden tot het vaststellen van de documenten. En de nieuwe bovenschoolse documenten worden dan ook met de scholen gedeeld.

Uit de prestatie-monitor van de inspectie bleek in oktober 2023 dat drie scholen de uitslag van de sociale monitor niet met de inspectie hadden gedeeld. Zij kregen hiervoor een herstelopdracht. Voor twee scholen bleek dat de monitor wel was afgenomen, maar vergeten was deze te delen met de inspectie. Voor één school bleek de monitor niet te zijn afgenomen. Dit is alsnog



uitgevoerd in oktober. Alle drie de scholen hebben inmiddels hun resultaat met de inspectie gedeeld.

Voor één school kwam uit de prestatie-monitor naar voren dat er risico's zouden bestaan. Uit een gesprek met inspectie bleken deze risico's goed in beeld bij het bestuur en de school is al gestart met een verbeterplan. De inspectie voerde daarom geen verder onderzoek uit en gaf het bestuur het vertrouwen om de gewenste kwaliteitsverbetering op te pakken.

### 5.7 Inspectiebezoeken

In het voorjaar van 2023 is het themaonderzoek naar de kwaliteit van extra ondersteuning in het funderend onderwijs bij drie scholen uitgevoerd, namelijk bij KBS De Horizon, OBS De Driesprong SWS De Sprang.

In september vond een stelselonderzoek plaats op OBS De Roderik van Voorst naar de kwaliteit van de vroegschoolse educatie.

Aan het eind van elke dag vond er een terugkoppeling plaats met een algemeen beeld van bevindingen, waarbij een adviseur onderwijs aanwezig was. De besproken standaarden werden niet beoordeeld of gewaardeerd op schoolniveau. De resultaten van het themaonderzoek worden meegenomen in de Staat van het Onderwijs.

### 5.8 Internationalisering en onderzoek

Internationalisering in het onderwijs draagt bij aan een breed wereldbeeld, de kennisontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Binnen Aves vinden wij het belangrijk dat internationalisering en wereldburgerschap in de grondhouding van onze medewerkers aanwezig is en in de dagelijkse lessen terugkomt.

In het afgelopen jaar zijn twee duo's van directeuren op studiereis geweest naar Zuid-Afrika en naar IJsland. Na de reis presenteerden de beide directeuren aan hun collega's in het directeurenberaad wat zij hadden geleerd. Deze reizen zijn bekostigd vanuit het budget professionalisering schoolleider. In paragraaf 5.1 is ingegaan op burgerschapseducatie. Paragraaf 5.8 beschrijft het thema burgerschapsontwikkeling in ons nieuwe strategisch beleid met daarin de brede kijk op de wereld in ons burgerschapsonderwijs.

Een bestuurder en adviseur onderwijs hebben in schooljaar 2023-2024 de leergang Onderzoeksmatig besturen bij de PO-raad gevolgd. In gesprekken met directeuren worden de uitgangspunten en inhoud van deze leergang uitgewisseld. Het is daarmee de bedoeling dat onderzoeksmatig werken meer en meer gangbaar wordt bij keuzes in vernieuwing en bijstelling van het onderwijs in de scholen binnen Aves.



## 5.9 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en ict

- Ook in 2023 zijn ontwikkelingen die lokaal, landelijk en wereldwijd spelen van invloed op de dagelijks onderwijspraktijk op onze scholen. De Tweede Kamerverkiezingen in november 2023 zijn op een aantal scholen ook door leerlingen zelf gehouden.
- Enkele strategische bijstellingen in “Aves vliegt verder” zijn kansengelijkheid, burgerschapsontwikkeling en identiteit. Ook is er aangescherpte aandacht voor duurzaamheid en voor de Sustainment Development Goals (SDG). Vanaf het najaar 2023 neemt Aves met al haar scholen deel aan het Koploperproject in de Noordoostpolder.
- Toekomstige lokale ontwikkelingen zijn er in de aanpak en beheersing van het lerarentekort, waarop Aves deelneemt in een regionale samenwerking binnen de RAP-regio (Regionale Aanpak Personeelstekort) en in de Stuurgroep Voorloper Onderwijsregio Zwolle e.o.
- In juli 2022 hebben de mr'en van de beide Avesscholen in Rutten aan het cvb van Aves gevraagd om een traject van oriëntatie op samenvoeging van beide scholen op te starten. Na een zorgvuldige procedure, heeft de rvt in april 2023 goedkeuring aan deze fusie verleend. Daarop heeft het cvb op 18 april 2023 het voorgenomen besluit omgezet in een formeel besluit om beide scholen in Rutten te fuseren per 1 augustus 2023. De nieuwe school gaat verder onder de naam De Leeuwerik.
- In november 2022 hebben de mr'en van de beide Avesscholen in Creil aan het cvb van Aves gevraagd om een traject van oriëntatie op samenvoeging van beide scholen op te starten. Na een zorgvuldige procedure, heeft de rvt in december 2023 goedkeuring aan deze fusie gegeven. Daarop heeft het cvb op 8 januari 2024 het voorgenomen besluit omgezet in een formeel besluit om beide scholen in Creil te fuseren per 1 augustus 2024.
- Vanaf augustus 2022 is Carolien van Veldhuijsen-Breimer gestart als projectleider en beoogd directeur voor een nieuw te bouwen school in Emmelhage, een nieuwe wijk in Emmeloord. Deze identiteitsrijke samenwerkingschool zal starten in augustus 2025. Er wordt onderzocht of een kleinschalige eerdere start mogelijk is per augustus 2024.
- In mei 2023 hebben de mr'en van de drie Avesscholen in Marknesse aan het cvb van Aves gevraagd om een traject van oriëntatie op samenvoeging van de scholen op te starten. Hierbij wordt een scholenfusie beoogd per augustus 2025.
- Vanaf augustus 2023 is Francien Soeter gestart als projectleider en beoogd directeur voor een nieuw te bouwen school in Reeve, een nieuw dorp in de gemeente Kampen. Deze identiteitsrijke samenwerkingschool zal waarschijnlijk starten in najaar 2025.
- Met de komst van twee nieuwe kindcentra in Emmeloord en Kampen is het voor Aves actueel geworden om te onderzoeken of zij kinderopvang in eigen beheer kan gaan opzetten. In 2023 zijn hiervoor de eerste voorbereidende stappen in gezet door het cvb.



## 6. Personeel en professionalisering

### 6.1 Doelen en resultaten

In het bestuursjaarplan 2023 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 2023 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes [paragraaf 2.7](#)

- [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. In 2023 was het thema Kansengelijkheid. Er werden 31 verschillende workshop georganiseerd rondom dit thema. Na de workshops kwam Eric van 't Zelfde zijn verhaal delen over hoe hij OSG Hugo de Groot, een Rotterdamse achterstandsschool, in vijf jaar van één van de slechtste naar één van de beste scholen van Nederland transformeerde.
  - Daarnaast zijn er projectgroepen samengesteld vanuit verschillende functies binnen de organisatie om in gezamenlijkheid nieuw beleid te ontwikkelen. Op dit moment is er vanuit HRM een werkgroep actief voor het implementeren van het nieuwe professionaliseringsbeleid. Ook is er een pilotgroep gestart om met elkaar te kijken naar de vitaliteit van onze medewerkers en welke behoeftes de verschillende leeftijdsgroepen hebben.
- [Aves werkt intensief samen met partners en actief samen met bedrijven op het gebied van cultuur en techniek.](#)
  - Aves is actief in haar samenwerking met het Cultuurbedrijf; scholen schrijven in op workshops en voorstellingen en maken gebruik van gespecialiseerde consultants die langskomen om lessen te geven en leerkrachten daarmee door te ontwikkelen.
  - Aves is betrokken bij het meerjarige project Sterk Techniek Onderwijs. Een samenwerking tussen de vmbo-scholen Aeres, Vakcollege Noordoostpolder en het Berechja college om meer jongeren (10 - 16 jaar) te enthousiasmeren voor een toekomst in Techniek & Technologie. Het bedrijfsleven, overheid, MBO- scholen en PO-scholen in de Noordoostpolder en Urk participeren in deze samenwerking
  - Onze deelname aan sterk techniek onderwijs moet leiden tot een doorgaande lijn in techniek- en technologie-onderwijs, van groep 7 (PO) t/m klas 2 in het VO. Daarnaast is er aanbod van technieklessen in de technieklokalen van de VO-scholen en via leskisten gerealiseerd.
  - Scholen en het bedrijfsleven werken samen om techniek aan te bieden aan onder andere het PO.



- Door initiatief van de scholen in Ens is de Kenniswerkplaats Florescat ontstaan; een mooi initiatief voor praktisch ingestelde leerlingen.
- Aves participeert in het project 'Samen voor lezen' met Flevomeer Bibliotheek. Dit project heeft tot doel om alle kinderen in de Noordoostpolder voldoende geletterd van school te laten gaan. Hiermee wil Aves werken aan meer kansengelijkheid door het leesonderwijs (en de faciliteiten) de komende jaren te versterken.
- [Meer dan 50% van het aanbod in de Academie is gericht op normatieve ontwikkeling. Het overige deel is gericht op vaardigheden.](#)
- In de herfst van 2023 is de Aves Academie opnieuw open gezet. De Academie blijft het hele schooljaar open en het aanbod wordt het hele schooljaar aangevuld. Op deze manier hebben de collega's meer tijd en ruimte om zich in te schrijven voor activiteiten. Door de komst van de nieuwe adviseur opleiden en begeleiden per 1 maart 2023 is het aanbod voor 2023 minimaal gehouden.
- Het aanbod is op dit moment voor 36% gericht op de normatieve ontwikkeling. Dit zal de komende jaren steeds meer worden uitgebouwd.
- Er is een behoeftepeiling gehouden onder medewerkers over het aanbod in de Academie. Daaruit is gekomen dat er behoefte is om netwerken (rekenen, lezen, Flexteam) en inspiratiebijeenkomsten (leeftijd fase afhankelijk) te organiseren. Dit aanbod is ook opgenomen in de Academie.
- [De gesprekkencyclus is gericht op innovatie en vormgeving van professionele identiteit.](#)
- De implementatie van de nieuwe gesprekkencyclus heeft plaatsgevonden in schooljaar 2021-2022. In 2023 is het beleid geëvalueerd en waar nodig aangepast. De aangepaste versie wordt in 2024 opnieuw vastgesteld.
- [Aves formuleert strategisch personeelsbeleid waarin duurzame inzetbaarheid en het stimuleren van gezond gedrag een plek heeft.](#)
- In 2023 is een aantal pilots gestart voor het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid passend bij Aves als werkgever van de toekomst. In een van de pilots is gekeken naar de behoeftes van de verschillende leeftijdsfasen. Ook zijn er gesprekken gevoerd met verschillende lagen over het meer inzetten op amplitude. Denk aan thema's als duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, bevlogenheid, employee experience en werkgeluk.
- De manager HRM en een lid van het cvb zijn in 2023 gestart met de leergang SHRM van de PO-Raad. In 2024 zal de opbrengst van de pilots gecombineerd worden met de nieuwste inzichten uit de leergang en vertaald worden in een vernieuwde HR strategie voor Aves.



## 6.2 Strategisch personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van Aves is in samenspraak met het directeurenberaad (db) en de gmr ontwikkeld en afgestemd op de visie van Aves. Implementatie vindt plaats via besprekingen op schoolniveau, geleid door de directeur, vaak met ondersteuning vanuit de afdeling hrm als het gaat om communicatie. Bijvoorbeeld via de centrale personeelsnieuwsbrief of via SharePoint. Afgelopen jaar is ingezet op de volgende onderdelen:

- **Inwerken nieuwe medewerkers**
  - De rijksvergoeding die in 2023 binnen is gekomen voor Professionalisering van begeleiding van Starters en schoolleiders bedroegen ruim € 480.000,-. Deze middelen zijn aangewend voor het begeleiden van starters en schoolleiders in de scholen. Op basis van de documenten “inwerktraject per functiegroep” is er voor elke nieuwe medewerker een procedure opgesteld. Dit inwerken vindt ook daadwerkelijk plaats. Elke nieuwe medewerker krijgt een maatje aan zich gekoppeld. Binnen de afdeling hrm op bestuurskantoor is de uitwerking en aansturing van het inwerken belegd bij de adviseur opleiden en begeleiden. Zij participeert ook in netwerken van Hogeschool KPZ, Pabo Windesheim en VIAA die de inductie van leraren in afstemming met de werkgevers ondersteunen. In een aantal gevallen is in 2023 van deze middelen ook coaching ingekocht voor begeleiding van startende directeuren.
- **Mobiliteit**
  - Om te zorgen voor gemotiveerd, professioneel personeel is het van belang medewerkers en scholen zo goed mogelijk met elkaar te verbinden. In 2023 is het mobiliteitsbeleid aangepast, waardoor dit beter aansluit bij Aves en externe factoren van het lerarentekort.
  - In 2023 zijn 21 medewerkers binnen Aves gemobiliseerd.

### 6.2.1 Gesprekkencyclus

De vastgestelde gesprekkencyclus een belangrijke drager van het strategisch personeelsbeleid. In de gesprekkencyclus staat beschreven op welk moment medewerkers gesprekken voeren met de leidinggevende over het uit te voeren beleid in relatie tot de eigen inzet en ontwikkeling. Door het voeren van ontwikkel-, functionerings- en/of beoordelingsgesprekken volgt Aves de ontwikkeling van medewerkers. Die ontwikkeling is nooit ‘af’; door veranderingen in de maatschappij en de gevolgen die deze hebben voor het onderwijs is er sprake van ‘een leven lang leren’. Opbrengsten van deze gesprekken worden niet alleen gebruikt voor de ontwikkeling van medewerkers, maar uiteraard ook voor de ontwikkeling van de organisatie. De functionerings- en ontwikkelingsgesprekken zijn een dialoog. Schooldirecteuren gebruiken bijvoorbeeld feedback uit gesprekken om de schoolorganisatie te verbeteren en benodigde teamscholing af te stemmen. Zij





leveren op basis van deze gesprekken ook input om het aanbod van de Aves Academie verder bij te stellen en te optimaliseren.

Evaluatie van de gesprekkencyclus heeft in 2023 plaatsgevonden, vaststelling van het bijgestelde beleid staat gepland voor 2024.

### 6.2.2 Duurzame inzetbaarheid

Jaarlijks worden medewerkers geïnformeerd over hoe zij de duurzame inzetbaarheidsuren kunnen inzetten. Er wordt een voorziening duurzame inzetbaarheid gevormd op basis van de ingediende verlofplanning van een personeelslid. Op basis van deze planning wordt het verlofsaldo bepaald. Tot op heden worden er nog maar zeer beperkt verlofplanningen gemaakt op basis van de regeling duurzame inzetbaarheid. Daarom is er op dit moment nog geen voorziening duurzame inzetbaarheid op het niveau van de stichting. De voorziening wordt pas opgenomen als de verplichtingen op basis van de berekeningen van substantiële omvang is.

In de projectgroep Aves duurzaam (zie [paragraaf 4.3.1](#)) is één van de uitwerkingsrichtingen duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hiervoor is door de adviseur hrm een adviesrapportage geschreven over hoe Aves haar medewerkers bevlogen en duurzaam inzetbaar kan houden. Kernwoord hierbij is amplitie: de focus ligt op het bevorderen van welbevinden en het optimaal functioneren van je medewerkers in plaats van op behandelen (curatie) of voorkomen (preventie).

### Boeien en binden

In 2023 zijn alle professionaliseringsverzoeken van medewerkers gehonoreerd. Hierdoor ontwikkelt een groot deel van de medewerkers een brede professionele identiteit.

Vanuit onze visie op goed werkgeverschap investeert Aves in de vitaliteit van haar medewerkers. Met verschillende initiatieven wordt gekeken hoe de verschillende leeftijdsgroepen op vitale wijze en met plezier kunnen werken bij Aves. Er is bijvoorbeeld een 62+ regeling waarbij medewerkers minder kunnen gaan werken onder gunstige voorwaarden. En voor de startende medewerkers worden er bijeenkomsten georganiseerd om samen op te trekken als startende leerkracht.

Eens in de twee jaar peilt Aves de tevredenheid van haar medewerkers via een medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto). Naast de gesprekkencyclus is dit een belangrijk instrument om organisatie breed feedback bij medewerkers op te halen. Zowel voor de individuele scholen als voor Aves als geheel. Dit proces is eind 2023 opgestart via vragenlijsten. Begin 2024 wordt de uitslag hiervan in een rapport per school verwacht.



### 6.2.3 Aanpak werkdruk

Binnen Aves hebben de scholen veel autonomie. Vanuit die invulling is per school een weloverwogen keus gemaakt in de besteding van de middelen werkdrukverlaging. Op de inzet van de middelen werkdrukverlaging heeft de pmr instemming verleend binnen de begroting.

De werkdrukmiddelen zijn ingezet op meer personele inzet door ervaren leerkrachten, onderwijsassistenten en onderwijsondersteuners. Bijvoorbeeld om de vaste leerkrachten ambulante tijd te geven, voor uitwerking en administratie, eigen professionalisering of het leveren van een bijdrage aan schoolontwikkelingen.

Ook is kritisch gekeken naar wat daadwerkelijk verplicht is om te doen. Aves heeft bijvoorbeeld gekozen om inschrijving in het schoolleidersregister niet te verplichten voor directeuren.

Onderstaande tabel geeft de besteding weer van de middelen werkdrukverlaging middelen in 2023.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag (kalenderjaar)	Eventuele toelichting
Personeel	€ 1.363.504,00	
Materieel	€ 0	
Professionalisering	€ 0	
Overig	€ 0	

### 6.3 Verzuimcijfers

In 2023 heeft Aves een gemiddeld verzuimpercentage van 6,18% behaald. Dit betekent dat 93,82% van onze medewerkers vitaal aan het werk zijn geweest. Dit is een kleine verbetering in vergelijking met 2022. Het beoogde doel was maximaal 4,5% ziekteverzuim. Dat is niet behaald.



Ziekteverzuimpercentage per maand (oranje) en het continu gemiddelde over 12 maanden (rood).

Een positief punt in de analyse van het verzuim is dat de meldingsfrequentie (het aantal keren dat een medewerker zich per jaar ziekmeldt) is verbeterd. De meldingsfrequentie is gedaald naar 1,04. Landelijk lag het gemiddelde in 2021 op 1 en in 2022 op 1,6.

Dat meer medewerkers gezond aan het werk zijn zien we ook terug in het percentage medewerkers dat zich in het geheel niet heeft ziekgemeld in 2023. Dat aantal is gestegen van 29% in 2022 naar 45% in 2023.



Ziekmeldingsfrequentie per maand.

De gemiddelde verzuimduur per ziekmelding is in 2023 opgelopen. Van gemiddeld 13,33 dagen per verzuimmelding naar 18,47 dagen per verzuimmelding. Hieruit valt op te maken dat we te maken hadden met meer langduriger ziektegevallen. Minder medewerkers waren ziek, maar degenen die ziek waren zijn wel langer ziek geweest.



Gemiddelde verzuimduur per ziekmelding in aantal dagen.



### 6.3.1 Bedrijfsarts

Aves zet bij haar verzuimbegeleiding een bedrijfsarts in. In 2023 heeft de bedrijfsarts 55 medewerkers gezien op zijn spreekuur. In totaal heeft hij 17 dagen voor Aves gewerkt. Het merendeel van de klachten is psychisch wat overeenkomt met de branchecijfers. Verder zijn er geen opvallende zaken. Binnen Aves zijn de directeuren ook de casemanager bij ziekte van hun medewerkers. De bedrijfsarts geeft aan dat de directeuren de verschillende verzuimgevallen goed oppakken als casemanager. De rol van de bedrijfsarts en de rol van de directeur als casemanager zijn eind 2023 opnieuw toegelicht en doorgesproken in het directieurenberaad.

### 6.4 Uitkeringen na ontslag

Schoolbesturen zijn conform de regelgeving in de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) verplicht om 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. In 2023 ging dit bij Aves om één wachtgelder. De kosten voor WW-uitkeringen na ontslag (wachtgeld) bedroegen € 2.246,- in het jaar 2023.

Voor het ministerie van OC&W valt Aves met haar 33 scholen 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 selectieprocedure om een mismatch te kunnen voorkomen.

### 6.5 Onderwijsmanifest

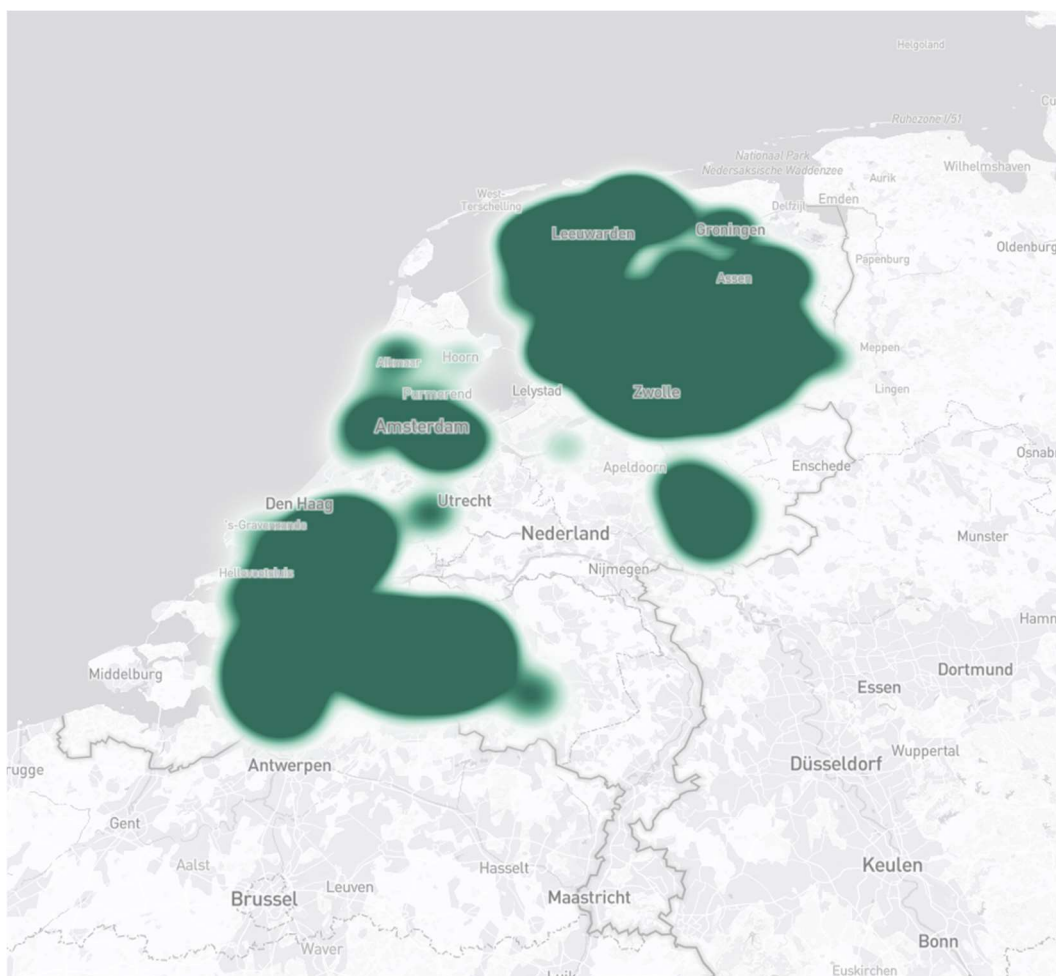
Op 15 juni 2023 heeft Aves het [onderwijsmanifest](#) gelanceerd. We merken dat de inzet van zzp'ers en inzet van leraren via commerciële bureaus regelmatig zorgt voor verhoging van de werkdruk van vast aangestelde collega's. De inzet van zzp'ers en inzet van leraren via commerciële bureaus is duurder dan wanneer ze een vaste aanstelling hebben. Daarmee lekt er ongewild geld weg naar commerciële partijen dat voor het onderwijs voor kinderen is bedoeld.

Aves laat per 1 augustus 2023 geen inhuur van leerkrachten via commerciële bureaus en duurdere zzp-constructen binnen de organisatie toe. Dit wil niet zeggen dat er geen zzp'ers bij Aves worden ingezet. Als er zzp'ers ingezet worden, wordt hiervoor een maximumtarief gehanteerd. We denken dat dit voor de korte termijn nodig is om op de lange termijn meer vast aangestelde collega's in de school te krijgen en te houden.

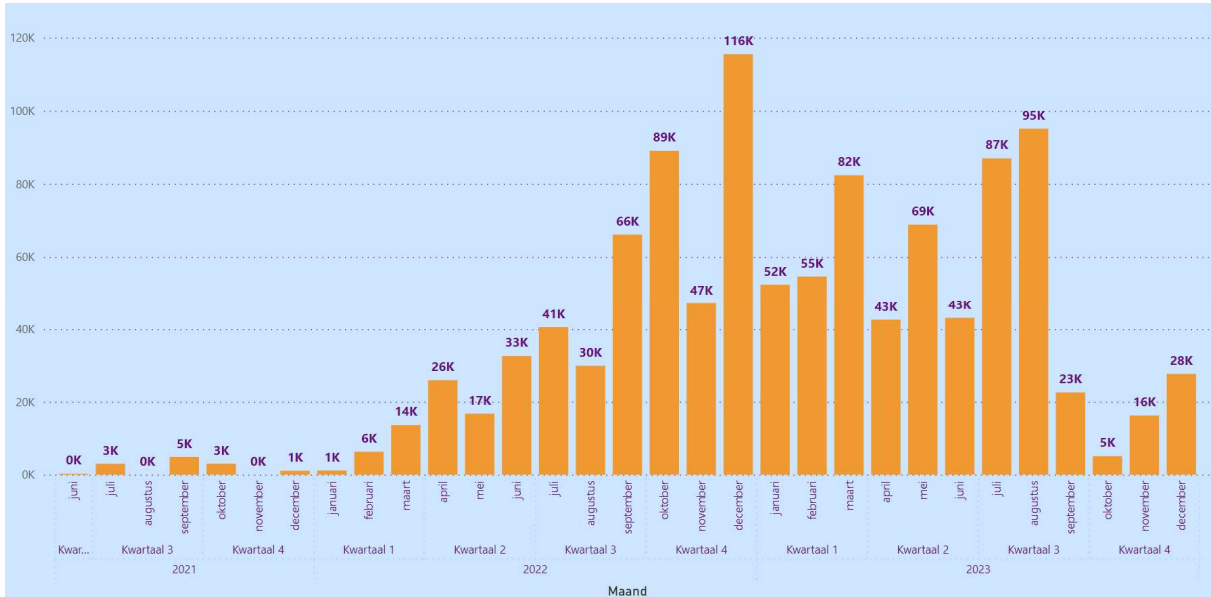
Met de lancering van het onderwijsmanifest heeft Aves andere schoolbesturen opgeroepen om ook te stoppen met inhuur van leerkrachten via commerciële bureaus en duurdere zzp-



constructen. Deze oproep heeft de landelijke pers gehaald en is op meerdere overlegtafels onderwerp van gesprek geweest. Het is een initiatief dat op veel sympathie en support kan rekenen. Op 31 december 2023 hebben schoolbesturen van 590 scholen en 133.191 leerlingen het onderwijsmanifest ondertekend. Dit aantal loopt in 2024 verder op. Onderstaand plaatje laat zien waar de schoolbesturen die het onderwijsmanifest ondertekend hebben gevestigd zijn. Het onderwijsmanifest is [hier](#) te lezen.



Door het opstarten van het manifest en het stoppen met inhuur zijn de kosten voor externe inhuur van leraren, intern begeleiders en interim directeuren verlaagd. We ramen het verschil op ongeveer € 300.000,- als de periode augustus - december 2022 en augustus - december 2023 vergelijken. Daarbij opgemerkt dat de kosten in 2021 en 2022 laag waren vanwege de coronacrisis.



Kosten voor externe inhuur

## 6.6 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van medewerkers

Om te werken vanuit een gekantelde organisatie en om de gestelde strategische doelen te behalen zijn er een aantal beleidsonderwerpen binnen HRM geactualiseerd. Dit zijn onder andere het mobiliteitsbeleid, professionaliseringsbeleid en de gesprekkencyclus. Daarnaast geeft Aves modern werkgeverschap verder vorm. Er wordt onder andere gekeken naar beleid gericht op de verschillende leeftijdsfasen, herpositionering van het Aves Flexteam en meer werken vanuit de amplatieve benadering.

Ook Aves heeft te maken met een lerarentekort. Om zelf actief verantwoordelijkheid te nemen in het terugbrengen van het tekort is al een aantal jaren geleden gestart met het Aves traineeship. In 2023 werkten 19 afgestudeerde voormalige trainees als leerkracht op een Avesschool. Daarnaast volgen op dit moment 23 trainees het programma om uiteindelijk als leerkracht voor de klas te kunnen bij Aves.





## 7. Governance

### 7.1 Verslag van de raad van toezicht

#### Algemeen

In het jaarverslag van de raad van toezicht legt de raad verantwoording af over haar toezicht op het bestuur en het functioneren van de organisatie. Hiermee toont de raad van toezicht dat ze haar taak volgens de richtlijnen uit de code goed bestuur goed heeft uitgevoerd.

Naar het oordeel van de raad van toezicht is Stichting Aves een financieel gezonde organisatie. Het toezicht is onafhankelijk ingericht, zoals dat in de statuten is vastgelegd. De voorzitter van de raad van toezicht heeft regelmatig overleg met het cvb en de raad van toezicht staat het cvb met advies terzijde.

Verder werkt de raad van toezicht met een huishoudelijk reglement en een toezichtskader. Het toezichtskader is in 2023 geëvalueerd en herijkt.

#### Samenstelling

De raad van toezicht bestaat in 2023 uit zes leden<sup>5</sup> waarvan 1 voorzitter. De leden zijn evenredig geworven vanuit de openbare, protestants-christelijk en katholieke denominaties.

Dhr. Jongejan is per 1 januari 2023 afgetreden vanwege het aflopen van de zittingstermijn. Dhr. Van der Ven is per 1 januari 2023 benoemd tot lid van de raad van toezicht. In oktober 2023 is de werving en selectie gestart voor de benoeming van een nieuw lid, als opvolger van mw. Blankvoort. De procedure loopt door in 2024 waarna de benoeming zal plaatsvinden.

De rvt heeft de volgende commissies:

- werkgeverscommissie
- auditcommissie
- commissie identiteit en onderwijs

#### Vergoedingsregeling

In de vergadering van 20 februari 2023 heeft de rvt besloten om de vergoeding voor toezichthouders voor 2023 vast te stellen op € 8.100,- voor de leden en € 12.100,- voor de voorzitter. Dit is 60% van de wnt.

---

<sup>5</sup> Bijlage 4 Rooster van af-en aantreden rvt





### Werkgeverscommissie

De werkgeverscommissie heeft in 2023 twee keer gesproken met de afzonderlijke leden van het cvb en aansluitend met beide leden. De raad van toezicht volgt hierin de gesprekkencyclus van Stichting Aves.

### Auditcommissie

De auditcommissie heeft alle financiële stukken voorbereid in de besprekingen voor de goedkeuring van de raad van toezicht. Het betreft goedkeuring van het jaarverslag met jaarrekening 2022, de begroting 2024 en meerjarenbegroting 2024-2028. Ook de managementrapportage, die per kwartaal verschijnt, wordt met de auditcommissie voorafgaand aan de rvt-vergadering gedeeld en besproken.

### Commissie identiteit en onderwijs

De commissie identiteit en onderwijs komt tenminste twee keer per jaar bij elkaar en bespreekt de onderwerpen onderwijskwaliteit en identiteit. De commissie heeft zodoende gesproken met de adviseur onderwijs en wordt standaard uitgenodigd als toehoorder bij de vergadering van de stichtingsidentiteitscommissie van Aves.

### Doelmatigheid

Het gesprek over de jaarrekening 2022 heeft plaatsgevonden tussen de accountant Afier, de auditcommissie en het cvb. De doelmatige besteding van de middelen is een systematische vraag aan de accountant. De afzonderlijke commissies en de hele raad van toezicht houden nadrukkelijk toezicht op de rechtmatige en doelmatige besteding van de middelen. Zicht op de doelmatige besteding van de middelen vindt mede plaats tijdens het afleggen van de jaarlijkse schoolbezoeken. Tijdens de schoolbezoeken ziet de raad onder andere of de inrichting van de scholen eigentijds en adequaat is.

Ook is de doelmatige besteding van de middelen een vast gespreksonderwerp met de verschillende geledingen, zoals tijdens het jaarlijks overleg van de raad van toezicht met de directeuren, met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (gmr) en tijdens het gesprek met de adviseur onderwijs en kwaliteit.

In het kader van de frauderisicobeheersing heeft de raad van toezicht in elke bespreking van de kwartaalcijfers de frauderisico's als bespreekpunt geagendeerd. Daarnaast is er tijdens de bespreking van de managementrapportages en de jaarrekening doorgevraagd op mogelijk niet-naleving van wet- en regelgeving. De accountant rapporteert hierover in zijn controleverklaring. Het feitelijk exploitatieresultaat over 2023 wordt geflatteerd door nog niet uitgegeven NPO-middelen in 2023. De raad van toezicht heeft gezien dat het cvb in voorjaar 2023 ook een extra bestedingsplan heeft ingediend en gerealiseerd in verband met het positieve resultaat over 2022.



Daarmee bevestigt het cvb het beeld van doelmatige inzet van de middelen, gekoppeld aan haar opdracht om de continuïteit van het onderwijs te garanderen. Het bestuur heeft in 2023 concrete acties ondernomen om het personeelsbestand op te hogen, onder andere door het opleiden en inzetten van trainees. Ook is Aves in het kader van het onderwijsmanifest<sup>6</sup> per 1 augustus 2023 gestopt met het inhuren van leerkrachten via commerciële bureaus en duurdere zzp-constructen.

Verder heeft de raad van toezicht binnen haar goedkeuringsbevoegdheden toezicht gehouden op de naleving van wettelijke voorschriften middels de verantwoording in de bestuurlijke rapportages en de goedkeuring van beleid.

De belangrijkste besluiten in 2023 zijn geweest:

- goedkeuring om het proces voor het stichten van een nieuwe Avesschool in Kampen (Reeve II) in gang te zetten;
- goedkeuring aan de fusie van de Paulusschool en cbs Sjaloom in Rutten per 1 augustus 2023;
- goedkeuring van het Bestuursjaarplan 2024;
- goedkeuring aan de fusie van cbs de Regenboog en sws Fondali in Creil per 1 augustus 2024.

Het volledige overzicht van de besluiten in 2023 door de raad van toezicht kunt u [hier](#) inzien.

### Klankbord en advies

De raad van toezicht staat de bestuursleden met advies terzijde. Op iedere vergadering stelt de raad van toezicht een onderwerp op de agenda ter klankbord en/ of discussie. Het cvb legt tevens gespreksonderwerpen voor aan de raad van toezicht. In 2023 waren dit onder andere de voortgang van de samenwerking van scholen in de dorpen van de Noordoostpolder, de voortgang van de uitwerking van kindcentra in eigen beheer binnen Aves, de update van het ict-beleid van Aves en informatiebeveiliging en privacy in samenhang met cyberveiligheid.

### Zelfevaluatie

In het najaar van 2023 heeft een zelfevaluatie binnen de raad van toezicht plaatsgevonden. De zelfevaluatie is begeleid door mevrouw Emma Vink van Novalente. De zelfevaluatie stond in het teken van de terugblik en de ontwikkeling en prioriteiten naar de toekomst. Hiervoor is gebruik gemaakt van de drijfveren van de ManagementDrives. Dit geeft inzicht in wat de sterke punten zijn van de rvt en waarin de leden van de rvt elkaar kunnen versterken.

---

<sup>6</sup> Zie voor een toelichting op het onderwijsmanifest paragraaf xx.



### Professionalisering

Ieder jaar wordt de mogelijkheid besproken om scholing te volgen als individueel toezichthouder en als raad. In het voorjaar van 2023 heeft de gezamenlijke raad van toezicht, het cvb en de manager hrm onder begeleiding van Berenschot twee dagdelen besteed over arbeidsmarkt en onderwijs. Verder heeft de raad van toezicht in 2023 de toezichtvisie herijkt.

### Toezicht op kwaliteit

In de halfjaarlijkse bestuursrapportage verantwoordt het bestuur zich over de gehaalde doelen. De raad van toezicht kijkt in het toezicht van de doelrealisatie naar de ingezette strategie en het effect. Elk jaar presenteert de adviseur onderwijs de ontwikkelingen en trends van de onderwijsontwikkeling binnen de Avesscholen aan de raad van toezicht.

Tot slot gaat onze dank wederom uit naar alle medewerkers, leerlingen, ouders en andere betrokkenen van Aves. Samen zijn wij Aves, dat is iets om trots op te zijn.

Namens alle leden van de raad van toezicht,

Willy Feikens  
voorzitter raad van toezicht



## 8. Huisvesting & facilitaire zaken

### 8.1 Doelen en resultaten

In het bestuursjaarplan 2023 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 per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2023 is geweest. Zie voor een toelichting op de kleurcodes [paragraaf 2.7](#).

- **Bij renovatie en in nieuwbouw worden duurzame bouwkundige aanpassingen opgenomen.**
- Het toekomstbestendig maken van de Aves schoolgebouwen wordt onder andere uitgevoerd volgens de fasering uit het gemeentelijk Integraal Huisvestingsplan (IHP's) van de gemeenten Kampen, Noordoostpolder en Steenwijkerland.
- De gemeente Noordoostpolder heeft in voorjaar 2023 de normbedragen in het IHP verhoogd waarmee (enigszins) wordt aangesloten bij het prijspeil van de huidige bouwmarkt. In de gemeente Kampen is in 2023 een herijking van het IHP vastgesteld.
- In het najaar is in het uitvoeringsjaar onderwijshuisvesting 2024 voor de renovatie van de Roderik van Voorst een nieuw budget vastgesteld op basis van de gewijzigde normbedragen. Hiermee is het plan in het najaar verder uitgewerkt in een Voorlopig Ontwerp. Naast functionele en technische aanpassingen zijn ook meerdere duurzaamheidsmaatregelen in het plan opgenomen, zoals het isoleren van de gebouwschil, verbeteren binnenklimaat en energiebesparende maatregelen zoals LED-verlichting.
- In 2023 is de initiatiefase van de nieuwbouw van de nieuwe school in de wijk Emmelhage in Emmeloord opgestart. In de projectgroep is het projectplan en het programma van eisen uitgewerkt. In het najaar is de selectieprocedure ten behoeve van het bouwmanagement doorlopen. Vanwege een eerder gewenste start van de school heeft het schoolbestuur met de gemeente in het najaar overleg gevoerd over een tijdelijke locatie, tot oplevering van de nieuwbouw, vanaf 1 augustus 2024. Besluitvorming hierover is in het voorjaar van 2024.
- Voor twee scholen, de Dr. Schaepmanschool in Kampen en de Koperwiek in Emmeloord, heeft het schoolbestuur in 2023 bij de betreffende gemeenten een aanvraag ingediend voor tijdelijke huisvesting. Dit in verband met capaciteitsproblemen op beide locaties. Beoogde realisatie: voorjaar 2024.
- Op de Mgr. Zwijsenschool is in 2023 in alle lokalen een ventilatiesysteem aangebracht. Dit is deels gerealiseerd met een toegekende subsidie van de rijksoverheid (SUVIS). Aanvullend heeft de school extra geïnvesteerd in luchtwarmtepompen waarmee het ventilatiesysteem ook kan koelen en verwarmen. Hiermee zal het gasverbruik geminimaliseerd kunnen worden.
- In het voorjaar van 2023 zijn de voorbereidingen gestart voor het verbeteren van het binnenklimaat van cbs 't Kompas. Het werk omvat het aanbrengen van witte dakbedekking,



mechanische ventilatie en roosters in de gevelkozijnen en is in de zomervakantie uitgevoerd. Dit als oplossing tot 2027-2029. Dan staat de school in de planning (IHP) voor renovatie of nieuwbouw.

- Vanuit het IHP Steenwijkerland is nieuwbouw voor de St. Martinusschool opgenomen (2026). Aves is met het schoolbestuur Op Kop en gemeente Steenwijkerland in gesprek over het ontwikkelen van nieuwbouw van zowel de St. Martinusschool als de school van Op Kop en kinderopvang.

Naast de gestelde doelen in het bestuursjaarplan is in 2023 ook gewerkt aan:

- **Onderhoud schoolgebouwen**
- Het onderhoud is uitgevoerd volgens de Meerjarenonderhoudsplanning. Hierbij is rekening gehouden met de planning van scholen in het Integraal Huisvestingsplan (IHP). In de jaren tot een geplande renovatie of nieuwbouw zal geen groot onderhoud worden uitgevoerd voor zover dit technisch noodzakelijk is. Bij de uitvoering van het onderhoud is zoveel mogelijk rekening gehouden met mogelijkheden tot verduurzaming: toepassen van LED-verlichting, verbeteren isolatie bij vervangen dakbedekking, kozijnen, en dergelijke.

## 8.2 Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van huisvesting

De komende jaren komen allerlei ontwikkelingen op het gebied van huisvesting/schoolgebouwen op ons af: klimaatakkoord, vermindering CO<sub>2</sub>-uitstoot, verduurzaming gebouwen. Daarnaast is er een grote noodzaak tot energiebesparing, gelet op de huidige ontwikkeling van de energieprijzen.

## 8.3 Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo)

Aves heeft een maatschappelijke opdracht. Wij geven vorm aan kwalitatief goed onderwijs en daarmee aan de toekomst van kinderen in Nederland. Dit willen we doen op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde manier. In onze bedrijfsvoering en cultuur willen we steeds zoeken naar een goede balans tussen economische, sociale en ecologische belangen, op korte en langere termijn. Om die reden participeert Aves in 2023 gaan in het Koploper Project duurzaam ondernemen ([www.koploperproject.nl](http://www.koploperproject.nl), zie ook [paragraaf 4.3.1](#)). Dit project ondersteunt organisaties in hun doel om op een praktische manier aan een toekomstbestendige en duurzame organisatie te gaan werken. Aves participeert in het project met een aantal andere bedrijven uit de gemeente Noordoostpolder.

Binnen de organisatie wordt in verschillende werkgroepen (People, Planet, Profit) uitgewerkt op welke manier verduurzaming behaald kan worden. In 2024 zal dit project verder doorlopen. De opsomming hieronder geeft aan op welke manier wij in 2023 bewust zijn omgegaan met de verschillende aspecten van mvo.



### People

Onderwijs is mensenwerk. Aves wil dan ook goed zorgen voor haar medewerkers en de werkomgeving. Dat uit zich onder meer in een streven naar:

- De juiste medewerker op de juiste plek.
- Een goede, veilige en prettige werkomgeving.
- Een bedrijfscultuur waarin mensen graag werken.
- Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
- Een open aannamebeleid.
- Amplitie.

Voor een toelichting op deze opsomming kunt u verder lezen in [hoofdstuk 6](#).

### Planet

De ecologische voetafdruk van Aves is hoofdzakelijk terug te brengen naar energieverbruik door verwarming van de gebouwen, reisverkeer van medewerkers en ge- en verbruik van materialen die nodig zijn om onderwijs vorm te kunnen geven. In relatie tot de ecologische mvo-aspecten richt Aves zich daarom op:

- CO2 reductie: In hoofdstuk 8 is beschreven op welke manier is gewerkt aan verduurzaming van de huisvesting. Voor medewerkers zijn verschillende regelingen beschikbaar die een stimulerende werking hebben om reisverkeer niet per auto maar per fiets af te leggen.
- Paperless office: Aves werkt in een vrijwel volledig gedigitaliseerde werkomgeving, met zo min mogelijk papieren documenten. Ook voor interne communicatie, zoals de Aves Academie, en externe communicatie naar ouders wordt gebruik gemaakt van digitale hulpmiddelen.
- Afvalscheiding en recycling: op vrijwel alle locaties wordt het afval gescheiden, inkttoners worden gerecycled door de leverancier, overtollig meubilair en andere zaken worden zoveel mogelijk hergebruikt.

### Profit

Als onderwijsstichting is Aves geen winstgedreven onderneming maar het spreekt voor zich dat verkregen middelen maar één keer kunnen worden uitgegeven en dat dit op een maatschappelijk verantwoorde wijze moet gebeuren. Om dit te bereiken richt Aves zich op:

- Goed bestuur: Aves hanteert het begrip 'good governance' en zoekt daarbij voortdurend naar balans tussen verschillende belangen op de korte en langere termijn. Daarbij betreft het college van bestuur de schooldirecteuren en medewerkers voor besluitvorming en legt het verantwoording af aan de raad van toezicht. Het college van bestuur vat 'good governance' op als eerlijk en integer handelen in relatie met belanghebbenden. Besluiten horen 'lerarenkamerproof' te zijn. Dit is samen te vatten in kernbegrippen als: transparant en



oprecht, geen verborgen agenda's, respectvol, gericht op compromis maar vasthoudend als dat nodig is.

- Kwaliteitszorg: In [hoofdstuk 4](#) en [hoofdstuk 5](#) is beschreven hoe we dit vorm geven.
- Lokale betrokkenheid: Op kleinschalig niveau zet Aves zich in voor zaken als verantwoorde attenties via lokale ondernemers, inkopen bij lokale bedrijven en het steunen van initiatieven van medewerkers of lokale verenigingen voor goede doelen binnen de beschikbare mogelijkheden.



## 9. Financieel beleid

### 9.1 Doelen en resultaten

In het bestuursjaarplan 2023 is als strategisch doel opgenomen:

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

Hieronder wordt per doel en bij voorgenomen acties en resultaten aangegeven wat hiervan het resultaat in 2023 is geweest.

- De planning & controlcyclus is in 2023 volledig doorlopen en Aves heeft een gezonde bedrijfsvoering.

In de onderstaande tabel zijn de gerealiseerde kengetallen per 31-12-2023 te zien.

Kengetal	Grens	2023
Liquiditeit	1,5 – 2,0%	1,80%
Solvabiliteit	<30%	79,27%
Rentabiliteit	3-jarig <0%	- 0,40%
Weerstandsvermogen	5%-20%	14,77%

### 9.2 Opstellen begroting

Bij het opstellen van de begroting is het bestuursjaarplan, de voorjaarsnotitie en het vastgesteld beleid leidend. De basis voor de bekostiging is het aantal kinderen dat op de scholen zit.

Aan het begin van het begrotingsproces, in augustus, ontvangen de directeuren bij de aanbidding van de schoolbegroting een toelichting die hen door het begrotingsproces leidt.

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

### 9.3 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 de beschikbare reserves uit overheidsmiddelen zijn verkregen en/of worden verkregen, past het in de verantwoordelijkheid van het bestuur om de beschikbare middelen risicomijdend te beleggen.

Het treasurystatuut kunt u [hier](#) inzien.





### 9.3.1 Soorten en omvang van uitstaande beleggingen en leningen

Er staat een belegging uit in het ASR Onderwijs Liquiditeitenfonds (OLF) 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 € 4.152.166. De gemiddelde looptijd van de uitzettingen door het fonds bedraagt 1 tot 3 jaar.

Er is geen sprake van leningen.

	2021	2022	2023
ASR OLF	€ 4.448.355	€ 3.903.355	€ 4.152.166

### Financiële instrumenten

Aves heeft in 2023 geen gebruik gemaakt van andere dan hierboven genoemde financiële instrumenten zoals renteswaps en andere derivaten.

## 9.4 Contractactiviteiten

Onder contractactiviteiten vallen detacheringen. In 2023 heeft Aves voor € 125.862,- medewerkers gedetacheerd bij andere werkgevers, zoals hogescholen, collega-besturen en het Cultuurbedrijf.

## 9.5 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. Deze middelen worden toebedeeld op basis van vastgestelde normen die beschreven zijn in het financiële beleid.

De rijksvergoeding (rv) personele bekostiging wordt op basis van de allocatie aan de scholen verstrekt. In het allocatiemodel wordt gewerkt met:

- Een verdeling scholen / bovenschools: 80 / 20%;
- Een verdeling personeel / materiele instandhouding: 80 / 20%.

Het directeurenberaad heeft ingestemd met deze verdeling. Vervolgens is dit voorstel voorgelegd aan de gmr en heeft zij positief geadviseerd over dit voorstel. Tot slot heeft het cvb de werkwijze van de allocatie van middelen vastgesteld.

De evaluatie van het allocatiemodel heeft plaats gevonden in 2023 en dit heeft niet geleid tot aanpassingen in het allocatiemodel.



De rijksvergoeding (rv) samenvoegingsfaciliteiten en de rv onderwijsachterstanden worden aan de school verstrekt.

De middelen vanuit het samenwerkingsverband (swv) worden na inhouding van algemene kosten volledig doorgezet naar de scholen. De kosten die na besluiten daarover gezamenlijk worden gedragen en geadmistreerd zijn € 8.358.040,- (kostenplaatsen Algemeen en Bestuur management). Dit betreffen onder andere alle kosten onder deze kostenplaatsen zoals onder andere vervangingskosten, scholing, dotatie aan de onderhoudsvoorziening, de bezetting van het bestuurskantoor, de kosten voor het administratiekantoor, verzekeringskosten, advieskosten, juridische kosten, arbo-kosten etc.

### 9.6 Onderwijsachterstandsmiddelen

De onderwijsachterstandsmiddelen (OAB) worden op basis van de schoolscores van het CBS verdeeld over de scholen. De OAB-middelen worden volledig verstrekt aan de scholen. Deze middelen worden in de school ingezet voor onder andere het formeren van kleinere groepen en de inzet van ondersteuning voor de kinderen met een achterstand.

### 9.7 Componentenmethode t.b.v. verwerking kosten groot onderhoud is ingevoerd

Een financiële verandering ten opzichte van vorige jaren is de manier waarop we als onderwijsorganisatie het groot onderhoud van onze gebouwen moeten gaan verwerken. Van het werken met een 'egalisatievoorziening' om te kunnen voorzien in kosten die in meerjarenonderhoudsplannen staan, switchen we naar verwerking via 'de componentenmethode'. Deze methode houdt in dat er per component 'gespaard' moet worden om de uitgave te kunnen doen zodra het onderhoud gepland staat. Deze verandering heeft effect op de financiële positie van Aves. Er vindt een verschuiving plaats van eigen vermogen naar een voorziening (vreemd vermogen). De financiële kengetallen wijzigen door deze verschuiving aanzienlijk.

### 9.8 Toekomstige ontwikkelingen op het financieel beleid

De volgende toekomstige ontwikkelingen zijn van invloed op het financieel beleid. Zo is er een proces voortgezet 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 voortgezet in Emmeloord waarbij in samenwerking met de gemeente en meerdere onderwijsaanbieders verkend wordt op welke wijze er een onderwijsexpertisecentrum opgezet kan worden. Het startmoment is afhankelijk van het realiseren van de onderwijscampus.



Het ministerie heeft de bekostiging voor het basisonderwijs in 2023 vereenvoudigd. Dit loopt gelijk op met de allocatie van de middelen. Het cvb verwacht voor de toekomst geen grote fluctuatie.

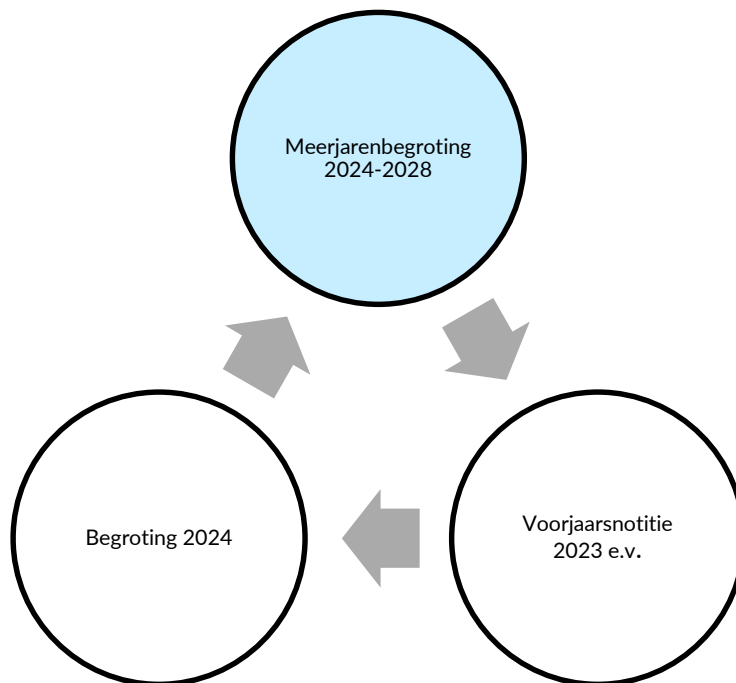
## 9.9 Risico's en risicobeheersing

### 9.9.1 Planning & Control leidt tot betere risicobeheersing

Binnen Aves wordt de planning & control cyclus gevolgd en zijn werkprocessen in de administratieve organisatie en interne beheersing vastgelegd. Dit wordt gedaan om de gemaakte beleidskeuzes, met de daaraan gekoppelde budgetten en de verantwoording van de besteding van deze budgetten, inzichtelijk te maken en fraude te voorkomen.

In de planning & control cyclus wordt gebruik gemaakt van bijbehorende verantwoordingsdocumenten: het bestuursjaarplan, begroting, bestuursrapportages, managementrapportages en het bestuursjaarverslag.

In de voorjaarsnotitie worden de gewenste (strategische) ontwikkelingen en verwachte risico's gekoppeld aan de actualiteit om zo beleidsrijk mogelijk te kunnen starten aan het begrotingsproces. Het werken met dit systeem leidt tot een betere risicobeheersing.





### 9.9.2 Handboek Administratieve Organisatie en beheersing vernieuwd

In 2023 zijn de procuratie en verantwoordingsprocessen opnieuw doorlopen en geactualiseerd. Dit is vastgelegd in het vernieuwde handboek administratieve organisatie en interne controle. Dit handboek heeft als doel het correct vastleggen en borgen van gemaakte afspraken, zodat het risico op een fout in een proces wordt verlaagd en de kans op fraude vermindert.

### 9.9.3 Intern risicobeheersingssysteem

Twee keer per jaar, in de begroting en in het jaarverslag, analyseert het cvb de risico's waarmee Aves te maken heeft. De risico's worden nagelopen om ze vervolgens te actualiseren en opnieuw vast te stellen. Op deze manier zorgen we ervoor dat de benoemde risico's in verhouding blijven met de buffer die we nodig hebben om de risico's op te vangen: het eigen vermogen.

Door het cvb zijn 32 risicogebeurtenissen benoemd. Deze zijn ondergebracht in 7 risicogebieden. Per risicogebeurtenis is de impact berekend. Dit is gedaan door een inschatting te maken van de netto kans dat een gebeurtenis zich voordoet, gekoppeld aan de financiële omvang die de risicogebeurtenis kan hebben.

### 9.9.4 Belangrijkste risico's en onzekerheden

De grootste risico's worden hierna per risicogebied toegelicht.

Risicogebied	Berekend bedrag
Automatisering / IT	€ 178.000
Financiën	€ 2.932.498
Huisvesting	€ 136.500
Identiteit	€ 40.000
Onderwijs	€ 35.000
Personeel	€ 1.761.736
Vertegenwoordiging	€ 211.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 5.294.734</b>

### 9.9.5 Automatisering / IT

Binnen Aves wordt zoveel mogelijk digitaal gewerkt. De impact op de werkprocessen op het moment dat het ICT netwerk (wifi / internet) uitvalt of besmet raakt met een virus is groot. Eenzelfde situatie ontstaat als de organisatie te maken krijgt met een cyberaanval of hackaanval.



Het risico dat hieraan is gerelateerd schat het cvb hoger in dan vorig jaar, omdat de meldingen hierover afgelopen jaar zijn toegenomen.

#### *9.9.6 Financiën*

Het cvb schat het risico dat de herwaardering van de materiele vaste activa niet goed is ingeschat lager in. Dit vanwege het toepassen van de componentenmethode voor de verwerking van kosten die te maken hebben met groot onderhoud. Het totaal berekende bedrag in het risicogebied Financiën is daardoor flink verlaagd in vergelijking met vorig jaar.

Het fluctueren van de leerlingaantallen is een ander risico met flinke financiële impact, omdat dit direct samenhangt met de geplande inkomsten en uitgaven. De beheersing van dit risico zit in het nauwgezet volgen van de planning & controlcyclus en het voorzien in managementrapportages.

#### *9.9.7 Huisvesting*

Met 33 scholen beheert Aves veel huisvesting. Voor onderhoud werken we met meerjaren onderhoudsplanningen (MJOP). Zo wordt slecht of achterstallig onderhoud voorkomen. Het risico hierop schatten we laag in. Maar als scholen geconfronteerd worden met gebreken, dan krijgen we te maken met onvoorziene kosten. De verwachting is dat deze kosten hoger zijn dan voorheen, omdat de bouwrijzen zijn gestegen.

#### *9.9.8 Identiteit*

Als de identiteit en het imago van de school of van Aves als organisatie niet overeenkomen kan dit leiden tot andere keuzes. Keuzes van ouders met (potentiële) leerlingen en keuzes van (potentiële) medewerkers. Hier zijn we ons bewust van. Risicobeheersing op dit onderwerp vindt bijvoorbeeld plaats door structureel te werken aan reflectie en feedback door middel van tevredenheidsonderzoeken onder ouders en onder medewerkers.

In vergelijking met vorig jaar schat het cvb in dat het risico op een negatieve afwikkeling van identiteit of imago is toegenomen. Dit heeft te maken met de fusieprocessen die op dit moment binnen de stichting worden doorlopen. Hoe zorgvuldig deze processen ook zijn, ze maken imago en identiteit zeer expliciet, met daaraan het verbonden risico dat gezinnen eventueel kunnen besluiten om voor een andere school te kiezen die beter bij de eigen identiteit past.

#### *9.9.9 Personeel*

Op personeelsgebied zijn er meerdere risico's gedefinieerd die potentieel leiden tot kosten. Aves is eigenrisicodragers (ERD) voor vervangingskosten. Hiermee heeft de organisatie ook een risico op zich genomen dat niet is ondervangen door een afgesloten verzekering.



Een deel van de vervangingsbehoefte is in de vorm van leraren in een flexibele schil om de stichting heen georganiseerd. De vervangingsbehoefte is op basis van landelijk bekende ervaringsgegevens ingeschat op de helft van de ingeschatte benodigde loonkosten voor vervanging, gerelateerd aan de totale omvang van het personeelsbestand. Hier is een bedrag van € 1,6 mln mee gemoeid.

Een hoog ziekteverzuim en het tekort aan leerkrachten zijn ook benoemd als risico. Het zijn onderwerpen die Aves proactief probeert te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door het voeren van goed personeelsbeleid en door de voorkeur te geven aan het inzetten van eigen medewerkers voor (inval)vacatures in plaats van commerciële inzet.

Bij het eventuele ontslag van medewerkers is Aves verplicht om transitievergoedingen uit te keren. Als werkgever wordt Aves daarbij ook aangeslagen voor een aanzienlijk deel van de ww-kosten van werknemers die in de ww terechtkomen door ontslag.

#### 9.9.10 Vertegenwoordiging

Op een aantal beleidsterreinen is Aves afhankelijk van externe partijen, zoals gemeentelijke besluitvorming of afspraken in samenwerkingsverbanden. Dit betekent niet dat we geen invloed hebben op besluitvorming, want dat hebben we in onze partnerschappen wel degelijk. Het kan echter zijn dat spelregels en afspraken veranderen. Het risico dat dit gebeurt heeft het cvb hoger inschat dan vorig jaar, omdat Aves op meerdere plekken betrokken is bij nieuw te ontwikkelen huisvesting. De impact van beslissingen zijn daarbij toegenomen in omvang.

#### 9.9.11 Conclusie

Aves kent voor 2023 voor bijna € 5,3 mln aan belangrijkste risico's op basis van de actuele risico-inschatting. Dit is ruim € 2,1 mln lager dan vorig jaar (2022: € 7,4 mln). Dit verschil wordt vooral veroorzaakt door een wijziging waarin het risico rond de materiele vaste activa is verwerkt. Met de invoering van de componentenmethode is de omvang hiervan flink verlaagd, wat het totaal van het berekende bedrag dat nodig is voor adequate risicoafdekking ook heeft verlaagd.

Het toepassen van de componentenmethode heeft een verschuiving opgeleverd in het vermogen van Aves. Met het toepassen van de componentenmethode dient er per component 'gespaard' te worden, wat maakt dat er een verschuiving van € 7,7 mln heeft plaatsgevonden van eigen vermogen naar vreemd vermogen.

De huidige omvang van het eigen vermogen is daarmee niet voldoende om de belangrijkste risico's op basis van de actuele risico inschatting af te dekken.



## 10. 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.

### 10.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

#### 10.1.1 Leerlingen

	Vorig jaar (1-2-2022)	Verslagjaar (1-2-2023)	T+1 2024	T+2 2025	T+3 2026	T+4 2027	T+5 2028
Aantal leerlingen	4.891	5.000	5.095	4.934	4.861	4.778	4.708

De leerlingendaling die te zien is in de prognoses<sup>7</sup> is het gevolg van het geprognostiseerde 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 zal dat doorwerken in het aantrekken van leerlingen die anders bij een andere stichting ingeschreven zullen worden.

#### 10.1.2 Medewerkers / FTE

De belangrijkste factoren die de ontwikkeling van het aantal fte's (full time equivalent) 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 het aflopen van de middelen die beschikbaar waren voor NPO en de herschikking van de onderwijsachterstandsmiddelen voor een daling van de inkomsten. Door middel van taakstellingen zijn deze veranderingen in de meerjarenbegroting opgevangen.

De volgende tabel zijn de fte's weergegeven zonder inhuur en zonder stagiairs.

---

<sup>7</sup> Bijlage 3: Prognose leerlingaantallen



Aantal FTE	Vorig jaar (1-2-2022)	Verslagjaar ( 1-2-2023)	T+1 2024	T+2 2025	T+3 2026	T+4 2027	T+5 2028
Bestuur / schooldirectie	28,71	29,17	29,43	29,12	29,20	29,13	29,13
Onderwijzend personeel	318,32	322,34	326,02	309,42	293,09	284,83	278,53
Ondersteunend personeel	58,11	75,42	75,18	62,47	54,54	50,96	47,28

### 10.1.3 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 het kunnen invullen van alle vacatures.

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





#### 10.1.4 Staat van baten en lasten en balans

In € 1.000- tallen	Vorig jaar (T-1) 2022	Begroting verslagjaar (T) 2023	Realisatie verslagjaar (T) 2023	T+1 2024	T+2 2025	T+3 2026	T+4 2027	T+5 2028	Vershil Verslagjaar - begroting	Vershil verslagjaar - vorig jaar
<b>BATEN</b>										
Rijksbijdragen	42.116	41.571	44.865	43.948	43.741	42.602	42.041	41.535	3.294	2.749
Overige overheidsbijdragen en subs	306	74	198	130	75	75	75	75	124	-108
Baten werk in opdracht van derden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige baten	470	387	465	352	326	311	311	311	78	-5
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>42.893</b>	<b>42.032</b>	<b>45.528</b>	<b>44.429</b>	<b>44.141</b>	<b>42.987</b>	<b>42.427</b>	<b>41.920</b>	<b>3.496</b>	<b>2.636</b>
<b>LASTEN</b>										0
Personeelslasten	34.072	35.511	37.729	38.633	37.040	35.572	35.052	34.627	2.218	3.657
Afschrijvingen	1.404	1.526	1.428	1.394	1.432	1.435	1.447	1.475	-98	24
Huisvestingslasten	2.393	2.331	2.664	2.965	2.919	2.696	2.688	2.598	333	271
Overige lasten	3.834	3.439	4.177	3.464	3.352	3.217	3.207	3.193	738	343
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>41.703</b>	<b>42.807</b>	<b>45.998</b>	<b>46.456</b>	<b>44.743</b>	<b>42.920</b>	<b>42.394</b>	<b>41.893</b>	<b>3.191</b>	<b>4.295</b>
<b>SALDO</b>										0
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>1.190</b>	<b>-775</b>	<b>-470</b>	<b>-2.027</b>	<b>-602</b>	<b>67</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>305</b>	<b>-1.659</b>
Saldo financiële baten en lasten	-561	-100	288	50	0	0	0	0	388	849
Saldo buitengewone baten en lasten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>629</b>	<b>-875</b>	<b>-182</b>	<b>-1.977</b>	<b>-602</b>	<b>67</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>693</b>	<b>-810</b>



### 10.1.5 Staat van baten en lasten

#### Totaal resultaat

Het resultaat over 2023 is fors hoger dan begroot. Hierin is het resultaat op de NPO middelen verwerkt van € 318k. Van de in totaal ontvangen € 1200,- per leerling aan NPO middelen, wordt er per jaar € 300,- per leerling doorgezet naar de scholen. Op deze manier worden de NPO middelen in 4 jaar besteed. Het resultaat over 2023 zónder NPO middelen komt neer op € -500k.

Het resultaat zónder NPO-middelen is € 737k positiever dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door een hogere rijksbijdragen en het financiële resultaat. Dit laatste is hoger dan begroot door een hoger koersresultaat op de uitstaande middelen in het ASR Onderwijs Liquiditeiten Fonds (OLF).

#### De baten

De baten zijn € 3,5 mln hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door de hogere ontvangen rijksbijdragen. Deze rijksbijdragen zijn hoger uitgekomen door de hogere normaanpassingen als gevolg van de Definitieve Regeling 2023 en een hogere groeibekostiging (162k). Daarbij is de rv asielzoekers € 482k hoger uitgevallen als gevolg van onder andere een hoger leerlingaantal.

De doorbetaling vanuit het SWV valt € 406k hoger uit door hogere beschikkingen en de resultaatsuitkering van de SWV-en.

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn hoger dan begroot vooral door de ontvangst van de vergoeding leerlingvervoer van de Gemeente NOP en het verkrijgen van de subsidie Brugfunctionaris op een aantal scholen.

De overige baten komen per saldo uit boven begrotingsniveau door hogere huurbaten, meer detacheringsofbrengsten en hogere baten ondersteuningsbekostiging.

#### De lasten

De lasten zijn € 3,2 mln hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door hogere personeelslasten. De personeelslasten bestaan uit de salariskosten en de overige personele kosten. De totale salariskosten in combinatie met de uitkeringen zijn € 1,8 mln hoger dan begroot. Dit komt vooral door de hogere gemiddelde personeelslast (GPL) als gevolg van de CAO stijging van 10% vanaf juni 2023. Daarbij is de netto inzet hoger dan begroot, vooral op onderwijsondersteunend personeel (OOP overig), waarvan 4,2 fte AZS de Wissel (15XA) betreft. Hier staat een hogere rv asielzoekers tegenover.

De inhuurkosten zijn fors hoger dan begroot € 553k. Hiervan heeft € 415k betrekking op ziektevervangning.



De afschrijvingskosten blijven onder budget door lagere en uitgestelde investeringen. 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 kosten preventief onderhoud (onder andere onderhoudscontracten), hogere energiekosten (correctienota's DVEP) en hogere schoonmaakkosten.

De realisatie van de overige lasten ligt ruim boven budget door hogere reproductiekosten en hogere administratiekosten. Daarbij is het OLP verbruik hoger dan begroot door hogere kosten licenties methoden. Tevens valt hieronder de verantwoording van de subsidie Opleiden in de School, waar even hoge baten tegenover staan € 383k. Daarentegen zijn de begrote advieskosten ten behoeve van huisvestingsprojecten lager uitgevallen € 120k.

#### *De belangrijkste verschillen en ontwikkelingen*

De belangrijkste verschillen in het resultaat van 2023 met voorgaand jaar zijn gelegen in de ontvangen compensatie (de rijksvergoeding) ter dekking van de gestegen lonen (CAO). Het positieve koersresultaat van OLF (saldo financiële baten OLF) draagt ook bij aan de verklaring van het verschil met 2022.

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 en het inzetten van de NPO-reserves).



### 10.1.6 Balans in meerjarig perspectief

In €1.000-tallen	Realisatie vorig jaar (T-1) 2022	Realisatie verslagjaar (T) 2023	Begroting T+1 2024	Begroting T+2 2025	Begroting T+3 2026	Begroting T+4 2027	Begroting T+5 2028
<b>VASTE ACTIVA</b>							
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	10.983	11.301	10.891	10.264	9.527	9.174	9.042
Financiële vaste activa	3.903	4.152	4.152	4.152	4.152	4.152	4.152
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>14.887</b>	<b>15.453</b>	<b>15.043</b>	<b>14.416</b>	<b>13.679</b>	<b>13.326</b>	<b>13.195</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>							
Voorraden	-	-	-	-	-	-	-
Vorderingen	1.507	795	449	407	373	364	363
Kortlopende effecten	-	-	-	-	-	-	-
Liquide middelen	7.331	8.437	4.100	4.458	5.663	6.258	6.879
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>8.837</b>	<b>9.232</b>	<b>4.548</b>	<b>4.865</b>	<b>6.036</b>	<b>6.622</b>	<b>7.242</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>23.724</b>	<b>24.685</b>	<b>19.591</b>	<b>19.281</b>	<b>19.715</b>	<b>19.949</b>	<b>20.437</b>
<b>EIGEN VERMOGEN</b>							
Algemene reserve	12.578	12.088	9.726	11.056	11.119	11.147	11.165
Bestemmingsreserves	5.628	5.936	4.400	2.469	2.473	2.478	2.487
Overige reserves en fondsen	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>18.206</b>	<b>18.024</b>	<b>14.127</b>	<b>13.525</b>	<b>13.592</b>	<b>13.625</b>	<b>13.651</b>
VOORZIENINGEN	1.443	1.543	372	843	1.413	1.664	2.179
LANGLOPENDE SCHULDEN	3	1	1	1	1	1	1
KORTLOPENDE SCHULDEN	4.072	5.117	5.092	4.912	4.709	4.658	4.605
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>23.724</b>	<b>24.685</b>	<b>19.591</b>	<b>19.281</b>	<b>19.715</b>	<b>19.949</b>	<b>20.437</b>



De belangrijkste mutaties in de balansposten in het verslagjaar ten opzichte van het voorgaande jaar zijn:

- De toename van de Materiële vaste activa door de gerealiseerde investeringen.
- De daling van de Vorderingen door het wegvallen van de vordering OCW als gevolg van de vereenvoudigde bekostiging.
- De toename van de Liquide middelen ondanks het negatieve resultaat over 2023, door de toename van de kortlopende schulden (nog te besteden subsidies).
- De daling van de Algemene reserve wordt veroorzaakt door het behaalde negatieve resultaat in 2023 met betrekking tot de algemene middelen.
- De stijging van de bestemmingsreserves komt door de onderbesteding van de NPO-middelen.

De belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans worden zichtbaar onder de afname van de Vorderingen als gevolg van het wegvallen van de vordering OCW met de ingang van de vereenvoudiging van de bekostiging.

Daarbij volgt uit de meerjarenbegroting een forse daling van het eigen vermogen door de geplande negatieve resultaten in de komende jaren en de invoering van de componentenmethode groot onderhoud. 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. De componentenmethode wordt per 1 januari 2024 verwerkt.

De mutaties van de reserves zijn gebaseerd op het behaalde resultaat en de resultaatsbestemming. Per 2025 zal de bestemmingsreserve NPO komen te vervallen ten gunste van de algemene reserve.

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.



In de onderstaande tabel zijn de toekomstige investeringen weergegeven.

investeringen	2024	2025	2026	2027	2028
ICT	865.370	442.959	600.875	821.758	1.065.434
Inventaris	684.950	191.990	34.800	36.000	37.750
Onderwijsleerpakket	273.550	170.000	62.759	135.400	239.610
Verbouwing	560.000	-	-	-	-
Vervoermiddelen	-	-	-	101.540	-
<b>Totaal</b>	<b>2.383.870</b>	<b>804.949</b>	<b>698.434</b>	<b>1.094.698</b>	<b>1.342.794</b>

De ICT-investeringen hebben betrekking op de (vervangings)investeringen voor leerlingdevices, medewerkerdevices en de digitale borden. De devices worden in vier jaar afgeschreven. De borden in tien jaar.

De mobiliteit van de bestuurders wordt door de rvt gefaciliteerd met elektrische auto's. Dit is zichtbaar in de investeringen vervoersmiddelen.

onttrekkingen	2024	2025	2026	2027	2028
Voorziening onderhoud	2.517.870	354.963	256.956	575.225	311.685

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



## 10.2 Financiële positie

### 10.2.1 Kengetallen

Kengetal	Realisatie Vorig jaar (T-1) 2022	Realisatie Verslagjaar (T) 2023	Begroting T+1 2024	Begroting T+2 2025	Begroting T+3 2026	Begroting T+4 2027	Begroting T+5 2028	Signalering
Solvabiliteit 2	82,82%	79,27%	74,00%	74,52%	76,11%	76,64%	77,46%	Ondergrens: <30%
Weerstandsvermogen	16,84%	14,77%	7,28%	7,39%	9,46%	10,49%	10,99%	Ondergrens: < 5%
Liquiditeit	2,17	1,80	0,89	0,99	1,28	1,42	1,57	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	1,47%	-0,40%	-4,45%	-1,36%	0,16%	0,08%	0,06%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur
Mogelijk bovenmatig EV	4,8 mln	4,1 mln	0	0	0	0	0	Bovengrens: >0

In deze kengetallen zit een positief effect in 2022 en 2023 door de besteding van de NPO middelen te spreiden over meerdere jaren. In deze kengetallen zijn de verwachte mutaties als gevolg van de invoering van de componentenmethode per 1-1-2024 verwerkt. Dit leidt tot een significante daling van het mogelijk bovenmatig eigen vermogen.



Hierbij is een link opgenomen naar een download van de jaarrekening.





## Bijlage 1 Overzicht van de scholen

school	website	Scholenopdekaart.nl
SWS De Fladderiep	<a href="http://www.swsdefladderiep.nl/">www.swsdefladderiep.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
KBS De Horizon	<a href="http://www.horizon-ens.nl">www.horizon-ens.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
KBS Mariabasisschool	<a href="http://www.mariabasisschool-nop.nl">www.mariabasisschool-nop.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
SWS De Kring	<a href="http://www.swsdekring.nl/">www.swsdekring.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
SWS Fondali	<a href="http://www.swsfondali.nl/">www.swsfondali.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
KBS Dr. Schaepmanschool	<a href="http://www.drshaepmanschool.nl">www.drshaepmanschool.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
KBS St. Martinusschool	<a href="http://www.st-martinusschool.nl/">www.st-martinusschool.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
Oec. BS De Ark	<a href="http://www.basisschool-de-ark.nl">www.basisschool-de-ark.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
KBS Mgr. Zwijsenschool	<a href="http://www.zwijsenschool.nl/">www.zwijsenschool.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
KBS Albert Schweitzer	<a href="http://www.albertschweitzerschool.nl">www.albertschweitzerschool.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
KBS St. Josephschool	<a href="http://www.st-josephschool.nl/">www.st-josephschool.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS De Koperwiek	<a href="http://www.dekoperwiek-emmeloord.nl">www.dekoperwiek-emmeloord.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS De Triangel	<a href="http://www.detriangel-emmeloord.nl">www.detriangel-emmeloord.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
De Leeuwerik <sup>8</sup>	<a href="http://www.deleeuwerik-rutten.nl/">www.deleeuwerik-rutten.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS De Lichtboei	<a href="http://www.delichtboei-emmeloord.nl">www.delichtboei-emmeloord.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS 't Kompas	<a href="http://www.kompas-emmeloord.nl">www.kompas-emmeloord.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS Schalmei	<a href="http://www.deschalmei-bant.nl">www.deschalmei-bant.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS Op de Wieken	<a href="http://www.opdewieken-tollebeek.nl">www.opdewieken-tollebeek.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS De Regenboog	<a href="http://www.deregenboog-creil.nl">www.deregenboog-creil.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS Het Lichtschip	<a href="http://www.hetlichtschip.nl/">www.hetlichtschip.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
CBS De Zeester	<a href="http://www.dezeester-marknesse.nl">www.dezeester-marknesse.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
SWS De Wending	<a href="http://www.swsdewending.nl">www.swsdewending.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
OBS De Carrousel	<a href="http://www.decarrousel-emmeloord.nl">www.decarrousel-emmeloord.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
OBS Roderik van Voorst	<a href="http://www.obsroderikvanvoorst.nl/">www.obsroderikvanvoorst.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
OBS De Keerkring	<a href="http://www.obsdekeerkring.nl">www.obsdekeerkring.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
OBS De Zevensprong	<a href="http://www.ojszevensprong.nl">www.ojszevensprong.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
OBS Windkracht 10	<a href="http://www.odswindkracht10.nl">www.odswindkracht10.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
OBS De Regenboog	<a href="http://www.obsregenboog.nl">www.obsregenboog.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
SWS De Floreant	<a href="http://www.swsdefloreant.nl">www.swsdefloreant.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
OBS De Driesprong	<a href="http://www.obsdedriesprong.nl/">www.obsdedriesprong.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
AZS De Wissel/ Schakelvoorziening	<a href="http://www.azsdewissel.nl/">www.azsdewissel.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
SWS De Sprang	<a href="http://www.swsdesprang.nl/">www.swsdesprang.nl/</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>
SSBO De Klimboom	<a href="http://www.deklimboom-emmeloord.nl">www.deklimboom-emmeloord.nl</a>	<a href="#">Klik op deze link</a>

<sup>8</sup> Vanaf 1 augustus 2023 zijn SWS Paulusschool en CBS Sjaloom gefuseerd tot De Leeuwerik.



## Bijlage 2 Rooster van af- en aantreden gmr

In 2023 bestaat de gmr bestaat uit de volgende leden:

Naam	Geleding	Identiteit	Aandachts- gebied	Aftredend per (termijn):	Per/ tot:
Hanri Timmerman Voorzitter	personeel	christelijk	onderwijs, personeel	01-08-2025 (2 <sup>e</sup> )	
Edith Kamphorst Vicevoorzitter	personeel	katholiek	personeel	01-08-2025 (2 <sup>e</sup> )	
Brigitte van den Bosch	personeel	openbaar	communicatie	01-08-2025 (2 <sup>e</sup> )	01-08-2028 (2 <sup>e</sup> )
Ewoud de Ruiter	personeel	openbaar	communicatie	01-08-2025 (1 <sup>e</sup> )	01-08-2028 (2 <sup>e</sup> )
Esther Schilder	ouder	christelijk	onderwijs	01-08-2025 (1 <sup>e</sup> )	31-07-2028 (2 <sup>e</sup> )
Stien Crebas	ouder	christelijk	identiteit	01-08-2025 (1 <sup>e</sup> )	01-08-2028 (2 <sup>e</sup> )
Peter Kamphuis	ouder	christelijk	financiën	01-08-2025 (1 <sup>e</sup> )	01-01-2024 <i>afgetreden</i>
Hanneke Vos- Bootsma	ouder	katholiek	personeel	01-08-2022 (2 <sup>e</sup> )	01-08-2023 <i>afgetreden</i>
Robbert Bouma	personeel	katholiek	ict, identiteit	01-08-2023 (1 <sup>e</sup> )	01-08-2026 (2 <sup>e</sup> )
Aly Steenberggen	personeel	christelijk	onderwijs	01-08-2024 (2 <sup>e</sup> )	
Ronald van der Wolf	ouder	katholiek	financiën	01-08-2027 (1 <sup>e</sup> )	01-08-2030 (2 <sup>e</sup> )
Rien Hofman	ouder	openbaar	lct, identiteit	01-08-2023 (1 <sup>e</sup> )	01-08-2026 (2 <sup>e</sup> )
Corien van de Belt	personeel	openbaar	onderwijs, personeel	01-08-2024	01-08-2027 (2 <sup>e</sup> )
Ronald Kleiker	ouder	katholiek	financiën	01-08-2023 (1 <sup>e</sup> )	01-08-2026 (2 <sup>e</sup> )



### Bijlage 3 Prognose leerlingaantallen scholen Aves

Brin	School	2023	2024	2025	2026	2027
03QP	SWS De Fladderiep	106	105	105	105	107
03RA	KBS De Horizon	118	129	129	130	131
04ZB	Mariabasischool	95	103	111	115	119
04ZX	SWS De Kring	134	128	128	125	125
05CZ	SWS Fondali	101	152	150	147	143
05HU	KBS Dr. Schaepmanschool	232	242	249	260	255
05KH	KBS St. Martinusschool	171	173	175	175	172
06YL	Oec. BS De Ark	162	164	160	160	152
07VA	KBS Mgr. Zwijsenschool	171	167	155	156	152
08JS	KBS Albert Schweitzer	303	300	292	289	286
09JQ	KBS St. Josephschool	229	232	232	219	216
10OF	CBS De Koperwiek	241	232	219	209	206
11QC	CBS De Triangel	148	149	144	139	134
11QN	De Leeuwerik	87	130	123	121	120
12KG	CBS De Lichtboei	284	276	267	273	272
12ST	CBS 't Kompas	210	181	165	153	141
12ZH	CBS Schalmei	68	65	63	59	61
13KN	CBS Sjaloom <sup>9</sup>	47				
13TJ	CBS Op de Wieken	155	154	156	154	149
14AD	CBS De Regenboog <sup>10</sup>	67	60			
14CA	SWS De Wending	85	94	96	100	107
14DL	CBS Het Lichtschip	120	123	120	116	115
14GF	CBS De Zeester	89	91	100	102	100
14HT	OBS De Carrousel	82	81	79	75	73
14KI	OBS Roderik van Voorst	163	169	165	166	162
14MX	OBS De Keerkring	81	84	82	80	77
14YR	OBS De Zevensprong	403	424	411	382	370
15FD	OBS Windkracht 10	121	130	128	126	124
15IL	OBS De Regenboog	35	37	34	33	27
15QD	SWS De Floreant	165	176	177	177	177
15SN	OBS De Driesprong	67	59	61	63	65
15XA	AZS De Wissel/ Schakelvoorziening	217	220	193	184	174
15ZC	SWS de Sprang	108	105	105	108	106
16TH	SSBO De Klimboom	135	160	160	160	160
EM99	Emmelhage			25	40	55
		<b>5000</b>	<b>5095</b>	<b>4959</b>	<b>4901</b>	<b>4833</b>

<sup>9</sup> Door de fusie per 1 augustus 2023 tellen de leerlingen van cbs Sjaloom vanaf 2024 mee bij de Leeuwerik.

<sup>10</sup> Door de fusie per 1 augustus 2024 tellen de leerlingen van cbs De Regenboog vanaf 2025 mee bij sws Fondali.



#### Bijlage 4 Rooster van af-en aantreden raad van toezicht

raad van toezicht	denominatie	functie	Aandachtsgebied en commissies	Aftredend per: (termijn)
Mw. Willy Feikens	Openbaar	Voorzitter	Werkgeverscommissie	01-01-2026 (2 <sup>e</sup> )
Mw. Dieke Talsma	Rooms-katholiek	Vice-voorzitter	Juridische zaken/ Werkgeverscommissie	01-01-2026 (2 <sup>e</sup> )
Dhr. Bas van der Ven	Protestants-christelijk	Lid	Auditcommissie	01-01-2027 (1 <sup>e</sup> )
Dhr. Eric Vergeer	Openbaar	Lid	Financiën/ Auditcommissie	01-01-2024 (1 <sup>e</sup> )
Mw. Margo Zuidberg	Rooms-katholiek	Lid	Commissie Onderwijs en identiteit	01-01-2024 (1 <sup>e</sup> )
Mw. Esther Blankvoort	Protestants-christelijk	Lid	Commissie Onderwijs en identiteit / HRM	01-01-2024 (2 <sup>e</sup> )



## Bijlage 5 Nevenfuncties leden raad van toezicht

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
<b>Esther Blankvoort</b>	▪ HR adviseur Farmel	
<b>Willy Feikens</b>	▪ Wisjora, Financieringsspecialist en Bedrijfsadviseur	▪ Adviseur Schakelteam (bezoldigd) ▪ ROC Friese Poort, coach opleiding MBO Vakman-Ondernemer (onbezoldigd)
<b>Dieke Talsma</b>	▪ Advocaat & Partner WET Advocaten & Mediators	▪ Lid Raad van Commissaris van Sinne Kinderopvang B.V. (bezoldigd)
<b>Bas van der Ven</b>	▪ Directeur bedrijfsvoering Eleos	▪ Partner Winston Groep (bezoldigd) ▪ Rvt lid Cadanz Welzijn (bezoldigd) ▪ Psycholoog bij Psycholoog & Zorg Groningen (bezoldigd)
<b>Eric Vergeer</b>	▪ Rabobank Accountmanager MKB	
<b>Margo Zuidberg</b>	▪ Docent lerarenopleiding Beroepsonderwijs Hogeschool Windesheim	

## 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>2023</u>	<u>2022</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.	0%	1%
<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. De signaleringswaarde die de inspectie voor het onderwijs hanteert is afhankelijk van de totale baten. Totale baten kleiner dan 3 miljoen, signaleringswaarde minder dan 1,5. Totale baten groter dan 3 miljoen maar kleiner dan 12 miljoen, signaleringswaarde minder dan 1. Totale baten groter dan 12 miljoen, maar kleiner dan 25 miljoen, signaleringswaarde minder dan 0,75. Totale baten groter dan 25 miljoen, signaleringswaarde minder dan 0,5.	1,80	2,17
<u>Solvabiliteit 1</u> <i>Eigen vermogen in percentage van het totale vermogen</i>	73,0%	76,7%
<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%.	79,3%	82,8%
<u>Weerstandsvermogen</u> <i>Eigen vermogen / 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.	39,6%	42,4%
Aantal leerlingen per teldatum (t-1)	4.891	4.681
Gemiddeld aantal FTE	426,94	405,14
<u>Personeelskosten per FTE</u>	88.371	84.099

# Jaarrekening 2023

### A.1.1 Balans per 31 december 2023

(na verwerking resultaatbestemming)

<b>1.</b>	<b>Activa</b>	31 december 2023	31 december 2022
1.2	Materiële vaste activa	11.300.757	10.983.191
1.3	Financiële vaste activa	4.152.166	3.903.355
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>15.452.923</b>	<b>14.886.546</b>
1.5	Vorderingen	794.712	1.506.553
1.7	Liquide middelen	8.436.928	7.330.928
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>9.231.640</b>	<b>8.837.480</b>
	<b>Totaal activa</b>	<b>24.684.564</b>	<b>23.724.027</b>



<b>2.</b>	<b>Passiva</b>	31 december 2023	31 december 2022
2.1	Eigen vermogen	18.023.728	18.205.955
2.2	Voorzieningen	1.542.893	1.443.223
2.3	Langlopende schulden	1.021	3.112
2.4	Kortlopende schulden	5.116.921	4.071.736
	<b>Totaal passiva</b>	<b><u>24.684.564</u></b>	<b><u>23.724.027</u></b>

### A.1.2 Staat van baten en lasten over 2023

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
<b>3. Baten</b>			
3.1 Rijksbijdrage OCW	44.865.330	41.570.645	42.116.363
3.2 Overige overheidsbijdragen	197.636	73.788	306.341
3.5 Overige baten	464.627	387.455	470.437
<b>Totaal baten</b>	45.527.593	42.031.888	42.893.141
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	37.729.073	35.510.800	34.072.229
4.2 Afschrijvingen	1.427.890	1.525.731	1.404.198
4.3 Huisvestingslasten	2.663.829	2.330.835	2.392.579
4.4 Overige lasten	4.176.771	3.439.341	3.833.673
<b>Totaal lasten</b>	45.997.563	42.806.707	41.702.679
<b>Saldo baten en lasten</b>	469.970-	774.819-	1.190.462
5 Financiële baten	287.743	100.000-	561.074-
<b>Netto resultaat</b>	<b>182.227-</b>	<b>874.819-</b>	<b>629.388</b>

De verschillen tussen de begroting en de werkelijke cijfers worden in het bestuursverslag toegelicht.

### A.1.3 Kasstroomoverzicht

	<u>2023</u>	<u>2022</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat voor financiële baten en lasten	469.970-	1.190.462
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	1.423.220	1.404.198
- Mutaties voorzieningen	99.670	158.115-
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
- Vorderingen	711.840	1.268.572
- Kortlopende schulden	<u>1.045.184</u>	<u>406.798</u>
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	2.809.945	4.111.915
Ontvangen interest	38.932	409
Betaalde interest	<u>-</u>	<u>16.483-</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	2.848.877	4.095.841
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
(Des)investerings materiële vaste activa	<u>1.740.786-</u>	<u>1.814.527-</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	1.740.786-	1.814.527-
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Mutatie overige langlopende schulden	<u>2.091-</u>	<u>2.494-</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	<u>2.091-</u>	<u>2.494-</u>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	1.106.000	2.278.819
Beginstand liquide middelen	7.330.928	5.052.108
Mutatie liquide middelen	<u>1.106.000</u>	<u>2.278.819</u>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<u><u>8.436.928</u></u>	<u><u>7.330.927</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 uitgaande van een verslaggevingsperiode gelijk aan het betreffende kalenderjaar.

De jaarrekening is opgesteld op basis van continuïteit.

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

Vergelijking met voorgaand jaar:

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. De vergelijkende cijfers van het voorgaande boekjaar zijn, waar nodig, slechts qua rubricering voor vergelijkingsdoeleinden aangepast.

Schattingen:

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het bestuur oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen, de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen alsmede van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

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.

Op grond wordt niet afgeschreven.

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 14,29% van de aanschafwaarde
- Technische installaties 5% en 6,67% van de aanschafwaarde

Inventaris en apparatuur, bestaande uit:

- Inventaris 5% en 10% van de aanschafwaarde
- ICT 10% en 25% van de aanschafwaarde

Overige vaste bedrijfsmiddelen, bestaande uit:

- Onderwijsleerpakket 11,11% en 12,5% van de aanschafwaarde
- Vervoermiddelen 20% 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.

Het Ministerie van OCW heeft onder de noemer Nationaal Programma Onderwijs een subsidie beschikbaar gesteld voor het herstel van het onderwijs en het compenseren van onderwijsachterstanden als gevolg van de coronacrisis. De bekostiging wordt als lumpsum bekostiging ontvangen en verantwoord. De bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs is gevormd uit de nog niet bestede middelen van deze subsidie.

### 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.

Voorziening werkloosheidsuitkering: per 1 augustus 2022 is het Participatiefonds gemoderniseerd. Dit leidt ertoe dat het bevoegd gezag verplicht is tot het doen van een eigen bijdrage in de werkloosheidskosten van medewerkers waarvan de arbeidsovereenkomst op of na 1 augustus 2022 is beëindigd. De voorziening werkloosheidsuitkeringen is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitkeringen aan voormalig medewerkers die een werkloosheidsuitkering of bovenwettelijke uitkering ontvangen. De voorziening wordt opgenomen voor het deel van de uitkering dat voor rekening komt van het bevoegd gezag. De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van gegevens van het Participatiefonds. Hierbij wordt ingeschat in welke mate de medewerker de gehele looptijd van de uitkering gebruik zal maken van de uitkering.

Per 31 december 2023 heeft het bevoegd gezag geen verplichtingen voortkomend uit de modernisering van het Participatiefonds. De voorziening werkloosheidsuitkeringen bedraagt om die reden nihil.

#### 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 113,9% (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 waarderinggrondslagen. 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 2023

### 1. Activa

#### 1.2 Materiële vaste activa

	Aanschaf- waarde per 31 december 2022	Afschrijvingen tot en met 31 december 2022	Boekwaarde per 31 december 2022	Mutaties 2023				Aanschaf- waarde per 31 december 2023	Afschrijvingen tot en met 31 december 2023	Boekwaarde per 31 december 2023
				Investeringen	Desinves- teringen	Afschrijvingen	Afschrijvingen desinvesteringen			
1.2.1 Gebouwen en terreinen	6.468.853	1.588.103-	4.880.750	769.707	784-	331.998-	784	7.237.776	1.919.316-	5.318.459
1.2.2 Inventaris en apparatuur	13.015.804	7.948.437-	5.067.367	894.314	962.392-	880.272-	958.697	12.947.725	7.870.011-	5.077.714
1.2.3 Overige vaste bedrijfs- middelen	3.192.926	2.245.042-	947.884	98.629	845.397-	210.951-	842.741	2.446.157	1.613.251-	832.906
1.2.4 MVA in uitvoering en vooruit- betalingen	87.190	-	87.190	71.678	87.190-	-	-	71.678	-	71.678
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>22.764.773</b>	<b>11.781.582-</b>	<b>10.983.191</b>	<b>1.834.327</b>	<b>1.895.764-</b>	<b>1.423.220-</b>	<b>1.802.223</b>	<b>22.703.336</b>	<b>11.402.579-</b>	<b>11.300.757</b>

Onder inventaris en apparatuur vallen de posten meubilair en ICT-middelen.

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

De desinvestering bij '1.2.4 MVA in uitvoering en vooruitbetalingen' hebben betrekking op investeringen uit voorgaand jaar waarvan de investering op dat moment nog niet was afgerond. In 2023 is de investering voltooid en geactiveerd onder de van toepassing zijnde investeringscategorie.

De desinvesteringen betreft het opschonen van de activa module. Hiermee is een aanschafwaarde van € 1.808.574 gedesinvesteerd.

Van deze activa is het overgrote deel reeds afgeschreven. De nog niet afgeschreven boekwaarde bedroeg € 6.351. Van de gedesinvesteerde activa is een deel verkocht voor € 1.800.

Het overgebleven boekverlies is verwerkt in het resultaat van 2023.

### 1.3 Financiële vaste activa

	Boekwaarde per 31 december 2022	Mutaties 2023			Boekwaarde per 31 december 2023
		Investerings	Desinves- tingen	Resultaat	
1.3.6 Effecten:					
Overige effecten	3.903.355	-	-	248.811	4.152.166
Totaal	3.903.355	-	-	248.811	4.152.166

De overige effecten betreft participaties in het liquiditeitsfonds van ASR. Deze zijn gewaardeerd tegen marktwaarde en voldoen aan de voorwaarden van de Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016.

### 1.5 Vorderingen

	31 december 2023	31 december 2022
1.5.1 Debiteuren	37.187	25.907
1.5.2 Vorderingen OCW	174.401	336.355
De vordering OCW heeft betrekking op de overlopende posten.		
1.5.6 Overige overheden	119.372	748.827
1.5.7 Overige vorderingen	21.436	18.997
<i>Overige overlopende activa</i>	<u>442.317</u>	<u>376.467</u>
1.5.8 Overlopende activa	442.317	376.467
<b>Totaal Vorderingen</b>	<u><u>794.713</u></u>	<u><u>1.506.553</u></u>

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

### 1.7 Liquide middelen

	31 december 2023	31 december 2022
1.7.2 Banken	8.437.391	7.329.334
1.7.4 Overig	<u>463-</u>	<u>1.594</u>
	<u><u>8.436.928</u></u>	<u><u>7.330.928</u></u>

### 2.1 Eigen vermogen

	Boekwaarde per 31 december 2022	Mutaties 2023		Boekwaarde per 31 december 2023
		Bestemming resultaat	Overige mutaties	
2.1.1 Algemene reserve	12.578.273	490.094-	-	12.088.179
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek	4.587.440	323.610	-	4.911.050
2.1.3 Bestemmingsreserve privaat	1.040.241	15.743-	-	1.024.498
	<u>18.205.954</u>	<u>182.227-</u>	<u>-</u>	<u>18.023.728</u>

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



Toelichting Bestemmingsreserve publiek:

	<b>Mutaties 2023</b>			Boekwaarde per 31 december 2023
	Boekwaarde per 31 december 2022	Bestemming resultaat	Overige mutaties	
Personele reserve	1.450.500	-	-	1.450.500
Bestemmingsreserve NPO	3.101.449	318.498	-	3.419.947
Bestemmingsreserve AMT NPO	35.491	5.112	-	40.603
	<u>4.587.440</u>	<u>323.610</u>	<u>-</u>	<u>4.911.050</u>

#### 2.1T-1 Eigen vermogen (vergelijkende cijfers vorig jaar)

	<b>Mutaties 2022</b>			Boekwaarde per 31 december 2022
	Boekwaarde per 31 december 2021	Bestemming resultaat	Overige mutaties	
2.1.1T-1 Algemene reserve	13.989.263	1.410.990-	-	12.578.273
2.1.2T-1 Bestemmingsreserve publiek	2.531.321	2.056.119	-	4.587.440
2.1.3T-1 Bestemmingsreserve privaat	1.055.983	15.742-	-	1.040.241
	<u>17.576.568</u>	<u>629.387</u>	<u>-</u>	<u>18.205.955</u>

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

#### Toelichting Bestemmingsreserve publiek (vergelijkende cijfers vorig jaar):

	<b>Mutaties 2022</b>			Boekwaarde per 31 december 2022
	Boekwaarde per 31 december 2021	Bestemming resultaat	Overige mutaties	
Personele reserve	1.450.500	-	-	1.450.500
Bestemmingsreserve NPO	1.080.821	2.020.628	-	3.101.449
Bestemmingsreserve AMT NPO	-	35.491	-	35.491
	<u>2.531.321</u>	<u>2.056.119</u>	<u>-</u>	<u>4.587.440</u>

#### 2.2 Voorzieningen

	Boekwaarde per 31 december 2022	<b>Mutaties 2023</b>			Boekwaarde per 31 december 2023	Kortlopende deel < 1 jaar	Langlopende deel > 1 jaar
		Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval			
2.2.1 Personeel	311.031	57.599	29.644-	-	338.986	48.526	290.460
<i>Jubilea</i>	<i>311.031</i>	<i>57.599</i>	<i>29.644-</i>	<i>-</i>	<i>338.986</i>	<i>48.526</i>	<i>290.460</i>
2.2.3 Overige voorzieningen	1.132.192	688.600	616.884-	-	1.203.908	1.115.398	88.510
<i>Onderhoud</i>	<i>1.132.192</i>	<i>688.600</i>	<i>616.884-</i>	<i>-</i>	<i>1.203.908</i>	<i>1.115.398</i>	<i>88.510</i>
	<u>1.443.223</u>	<u>746.199</u>	<u>646.528-</u>	<u>-</u>	<u>1.542.894</u>	<u>1.163.924</u>	<u>378.970</u>

De jubileumvoorziening betreft de reservering die de te verwachten kosten en opgebouwde rechten van van jubilarissen dekt.

De onderhoudsvoorziening betreft de reservering voor de te verwachten kosten van groot onderhoud.

### 2.3 Langlopende schulden

	Boekwaarde per 31 december 2022	Mutaties 2023		Boekwaarde per 31 december 2023	Looptijd > 1 <5 jaar	Looptijd > 5 jaar	Rente %
		Aangegane leningen	Aflossingen				
2.3.5 Overig	3.112	-	2.091-	1.021	-	1.021	
	3.112	-	2.091-	1.021	-	1.021	

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

### 2.4 Kortlopende schulden

	31 december 2023	31 december 2022
2.4.3 Crediteuren	476.853	564.546
2.4.7.1 <i>Loonheffing</i>	1.608.884	796.321
2.4.7.3 <i>Premies sociale verzekeringen</i>	51.851	899
2.4.7 Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	1.660.734	797.220
2.4.8 Schulden terzake van pensioenen	488.761	411.972
2.4.9 Overige kortlopende schulden	25.181	23.327
2.4.9 Aflossingsverplichting leningen	331	1.784
2.4.10.4 <i>Vooruitontvangen termijnen OCW niet geormerkt</i>	992.008	889.091
2.4.10.5 <i>Overlopende passiva m.b.t. vakantiegeld</i>	1.221.272	1.047.997
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva algemeen</i>	251.781	243.095
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie Gemeente</i>	0	92.705
2.4.10.8 <i>Overlopende passiva mbt subsidie overig</i>	0-	-
2.4.10 Totaal overlopende passiva	2.465.061	2.272.888
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>5.116.921</b>	<b>4.071.736</b>

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.

Er is een energiecontract afgesloten voor groene elektriciteit bij Engie (Energie Voor Scholen) met een looptijd van 01-01-2024 tot en met 31-12-2025.

Er is een energiecontract afgesloten voor gas bij Engie (Energie Voor Scholen) met een looptijd van 01-01-2024 tot en met 31-12-2025.

Er is een energiecontract afgesloten bij Liander per 1 januari 2023 voor onbepaalde tijd, met een opzegtermijn van 2 maanden, voor MFA Rutten Sportweg 52A.

Er zijn meerdere individuele schoonmaakcontracten met diverse looptijden waarbij de totaallast ca. € 695.000 bedraagt.

Er is een ICT contract afgesloten met Le Fevre vanaf 1-1-2021. De jaarlijkse kosten bedragen ca. € 20.000.

## **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**

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Toewijzing	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond (J/N) of onderhanden
Subsidie impuls en innovatie bewegingsonderwijs	IIB210233	13-12-2021		J
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB22-PO-3990	11-11-2022	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB22-PO-3979	11-11-2022	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB22-PO-3976	11-11-2022	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB22-PO-3960	11-11-2022	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB23-PO-4709	31-5-2023	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB23-PO-3930	31-5-2023	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB23-PO-4771	31-5-2023	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB23-PO-4733	31-5-2023	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB23-PO-4956	31-5-2023	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB23-PO4705	31-5-2023	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB23-PO-4738	31-5-2023	Onderhanden	
Subsidie verbetering basisvaardigheden	VB23-PO-4728	31-5-2023	Onderhanden	
Subsidie kansgelijkheid in het onderwijs	GK022-027	20-10-2022	Onderhanden	
Subs expertisedeling nieuwkomers	SEN22034	28-11-2022	J	
Subsidie tegemoetkoming kst opleidingsscholen 22-23	1284232-1	22-11-2022	J	
Subsidie tegemoetkoming kst opleidingsscholen 2023	1352050-1	20-9-2023	Onderhanden	
Subsidie studieverlof	1284232-1	22-8-2022	J	
Subsidie studieverlof	1277484-1	22-8-2022	J	
Subsidie studieverlof	1277700-1	22-8-2022	J	
Subsidie studieverlof	1278365-1	22-8-2022	J	
Subsidie studieverlof	1278917-1	22-8-2022	J	
Subsidie studieverlof	1350718-1	22-8-2023	Onderhanden	
Subsidie studieverlof	1350501-1	22-8-2023	Onderhanden	
Subsidie studieverlof	1350460-1	23-8-2023	Onderhanden	
Subsidie studieverlof	1350460-1	23-8-2023	Onderhanden	
Subs tegemoetkoming verv.kosten schoolleiders po	TVKS21030	22-9-2021	J	
Subs doorstroomprogramma's po-vo v gelijke kansen	DPOVO23323	3-3-2023	Onderhanden	
Subsidie Internationalisering funderend onderwijs	IF023073	18-1-2023	J	
Subsidieregeling Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22518	29-3-2023	Onderhanden	
Subsidieregeling Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22519	29-3-2023	Onderhanden	
Subsidieregeling Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22521	29-3-2023	Onderhanden	
Subsidieregeling Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22522	29-3-2023	Onderhanden	
Subsidieregeling Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22523	29-3-2023	Onderhanden	
Subsidieregeling Onderwijsassistenten naar Opleiding tot Leraar	SOOL22524	29-3-2023	Onderhanden	
Lerarenbeurs	ABLTT0E-1966403	21-6-2023	Onderhanden	

**Model G. Overzicht doelsubsidies OCW****G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule****G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar**

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2022	Lasten t/m 2022	Stand begin 2023	Ontvangen in 2023	Lasten in 2023	Te verrekenen 31-12-23
N.v.t.			-	-	-	-	-	-	-
Aflopend			-	-	-	-	-	-	-

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

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag toewijzing (€)	Ontvangen t/m 2022	Lasten t/m 2022	Stand begin 2023	Ontvangen in 2023	Lasten in 2023	Stand ultimo 2023
N.v.t.			-	-	-	-	-	-	-
Doorlopend			-	-	-	-	-	-	-

## Toelichting op de staat van baten en lasten over 2023

### 3 Baten

#### 3.1 Rijksbijdragen OCW

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3.1.1.1	40.606.933	38.949.476	38.163.041
3.1.2.2	2.427.456	1.196.684	2.213.646
	<b>43.034.389</b>	<b>40.146.160</b>	<b>40.376.687</b>
3.1.3.3	1.830.941	1.424.485	1.739.675
	<b>44.865.330</b>	<b>41.570.645</b>	<b>42.116.363</b>

#### 3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3.2.1	147.613	18.788	155.133
3.2.2	50.023	55.000	151.208
	<b>197.636</b>	<b>73.788</b>	<b>306.341</b>

#### 3.5 Overige baten

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3.5.1	115.426	97.149	101.029
3.5.2	125.862	111.016	117.929
3.5.5	12.689	-	12.240
3.5.6	210.649	179.290	239.239
	<b>464.627</b>	<b>387.455</b>	<b>470.437</b>

#### 4.1 Personele lasten

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
4.1.1.1	27.191.674	25.436.227	24.551.341
4.1.1.2	4.406.477	4.122.003	3.783.883
4.1.1.3	4.053.609	3.791.915	3.608.474
4.1.1	<b>35.651.761</b>	<b>33.350.145</b>	<b>31.943.699</b>
4.1.2.1	57.599	45.000	52.865
4.1.2.2	1.251.183	698.484	1.149.418
4.1.2.3	648.902	683.139	681.753
4.1.2.4	703.627	841.769	689.702
4.1.2	<b>2.661.311</b>	<b>2.268.393</b>	<b>2.573.738</b>
4.1.3	583.999-	107.738-	445.207-
	<b>37.729.073</b>	<b>35.510.800</b>	<b>34.072.229</b>

	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Gemiddeld aantal FTE	427	405

#### 4.2 Afschrijvingen

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
4.2.2.1 Gebouwen	331.998	356.016	304.890
4.2.2.2 Inventaris en apparatuur	880.272	952.021	908.161
4.2.2.3 Overige materiële vaste activa	21.007	20.316	2.675
4.2.2.4 Onderwijsleerpakket	189.944	197.378	188.472
	1.423.220	1.525.731	1.404.198
Boekresultaat desinvesteringen	4.670		-
	<u>1.427.890</u>	<u>1.525.731</u>	<u>1.404.198</u>

#### 4.3 Huisvestingslasten

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
4.3.1 Huur	90.842	101.275	120.292
4.3.3 Onderhoud	197.956	166.472	162.683
4.3.4 Water en energie	633.196	480.743	445.710
4.3.5 Schoonmaakkosten	843.982	749.045	773.885
4.3.6 Heffingen	57.269	51.600	47.407
4.3.7 Dotaties overige onderhoudsvoorzieningen	688.600	688.600	755.000
4.3.8 Overige huisvestingslasten	151.984	93.100	87.602
	<u>2.663.829</u>	<u>2.330.835</u>	<u>2.392.579</u>

#### 4.4 Overige lasten

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	1.502.399	1.513.215	1.493.923
4.4.2.1 Inventaris en apparatuur	74.561	46.602	65.776
4.4.2.2 Leermiddelen	1.068.235	945.041	1.037.424
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.142.796	991.643	1.103.199
4.4.4 Overig	1.531.576	934.483	1.236.551
	<u>4.176.771</u>	<u>3.439.341</u>	<u>3.833.673</u>
<i>Uitsplitsing</i>			
4.4.1.1 Honorarium onderzoek jaarrekening	28.066		28.435
4.4.1.2 Honorarium andere controleopdrachten	5.623		8.671
Accountantslasten	<u>33.689</u>		<u>37.106</u>

**5 Financiële baten en lasten**

	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
5.1	38.932	-	409
5.3	248.811	100.000-	545.000-
5.5	-	-	16.483-
	<u>287.743</u>	<u>100.000-</u>	<u>561.074-</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 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 2023 een bezoldigingsmaximum van € 173.000. 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:

Totale baten	6
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 2023	JW Timmermans	DP van 't Sant												
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter CvB	Lid CvB												
Aanvang en einde functievervulling 2023	1/1-31/12	1/1-31/12												
Omvang dienstverband in FTE	1	1												
Dienstbetrekking?	ja	ja												
<b>Bezoldiging</b>														
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	136.198	133.075												
Beloningen betaalbaar op termijn	22.570	22.000												
<i>Subtotaal</i>	<i>158.768</i>	<i>155.075</i>												
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	<b>173.000</b>	<b>173.000</b>												
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0												
<b>Bezoldiging</b>	<b>158.768</b>	<b>155.075</b>												
Bedrag van de overschrijding	0	0												
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt												
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt												
<b>Gegevens 2022</b>														
Aanvang en einde functievervulling 2022	1/1-31/12	14/11-31/12												
Omvang dienstverband 2022 in FTE	1	1												
Dienstbetrekking?	ja	ja												
<b>Bezoldiging</b>														
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	126.407	16.475												
Beloningen betaalbaar op termijn	22.011	2.916												
<i>Subtotaal</i>	<i>148.418</i>	<i>19.391</i>												
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	168.000	22.093												
<b>Totaal bezoldiging 2022</b>	<b>148.418</b>	<b>19.391</b>												

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

<b>Gegevens 2023</b>	W Feikens	D Talsma	M Zuidberg	PCS Blankvoort-Koppejan	HP Vergeer	HJ van der Ven						
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT						
Aanvang en einde functievervulling 2023	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	20/2-31/12						
<b>Bezoldiging</b>												
Bezoldiging	12.100	8.300	8.100	8.100	8.100	8.100						
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	25.950	17.300	17.300	17.300	17.300	14.978						
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0	0						
<b>Bezoldiging</b>	<b>12.100</b>	<b>8.300</b>	<b>8.100</b>	<b>8.100</b>	<b>8.100</b>	<b>8.100</b>						
Bedrag van de overschrijding	0	0	0	0	0	0						
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt						
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt						
<b>Gegevens 2022</b>												
Aanvang en einde functievervulling 2022	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12	1/1-31/12						
<b>Bezoldiging</b>	<b>9.500</b>	<b>7.400</b>	<b>7.400</b>	<b>7.400</b>	<b>7.400</b>	<b>7.400</b>						
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	25.200	16.800	16.800	16.800	16.800							

**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 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

## Gegevens over de rechtspersoon

### Algemene gegevens

Bestuursnummer	40662
Naam instelling	Stichting Aves
Rechtsvorm	Stichting
KvK-nummer	41246816
Statutaire zetel	Emmeloord
Adres	Jasmijnstraat
Huisno	9
Huisno.toevoeging	
Postadres	Postbus 33
Postcode	8300 AA
Plaats	Emmeloord
Telefoon	0527-24 92 49
E-mailadres	info@aves.nl
Website	www.aves.nl
Contactpersoon	D.P. van 't Sant
Telefoon	0527-24 92 49
E-mailadres	d.vantsant@aves.nl
Accountant	Afier
Sector-code (SBI)	85201+85202+78202
Datum inschrijving KvK	8-12-1994

<b>Brin</b>	<b>Naam</b>
03QP	SWS De Fladderiep
03RA	Rooms Katholieke Basisschool De Horizon
04ZB	Mariabasisschool
04ZX	SWS De Kring
05CZ	SWS Fondali
05HU	Dr Schaepman-School
05KH	Rooms Katholieke Basisschool Sint Martinus
06YL	Oecumenische basisschool De Ark
07VA	Monseigneur Zwijsen-School
08JS	Albert Schweitzer-School
09JQ	St Joseph School
10OF	cbs De Koperwiek
11QC	CBS De Triangel
11QN	De Leeuwerik
12KG	CBS De Lichtboei
12ST	CBS 't Kompas
12ZH	CBS De Schalmei
13KN	Sjaloom
13TJ	CBS Op de Wieken
14AD	CBS De Regenboog
14CA	samenwerkingschool De Wending
14DL	CBS Het Lichtschip
14GF	CBS De Zeester
14HT	o.b.s. De Carrousel
14KI	Roderik van Voorstschool
14MX	De Keerkring
14YR	De Zevensprong
15FD	Windkracht 10
15IL	De Regenboog
15QD	s.w.s. De Floreant
15SN	De Driesprong
15XA	a.z.s. De Wissel
15ZC	SWS De Sprang
16TH	SBO De Klimboom

## **Bestemming van het resultaat**

Het voorstel voor de resultaatbestemming is als volgt:

- € 490.094- wordt onttrokken aan de algemene reserve
- € 318.498 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve NPO
- € 5.112 wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve overig
- € 15.743- wordt onttrokken aan de bestemmingsreserve privaat

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

College van Bestuur:

- J.W. Timmermans
- D.P. van 't Sant

Raad van Toezicht

- W. Feikens
- D. Talsma
- M. Zuidberg
- H.P. Vergeer
- H. Feenstra-Paas
- J.S.W. Ozenga

## **Overige gegevens**

### **Statutaire resultaatbestemming**

De statuten geven niet aan hoe het resultaat bestemd wordt.

### **Controleverklaring**

Op de volgende pagina is de controleverklaring opgenomen.