

Jaarverslag

2017

"Kernwaarden KSE: elkaar waarderen, samenwerken en ruimte geven om te groeien"



Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur



Datum: 18-06-2018

Tel: 076-5015905

Stijn Streuvelslaan 42

4873 EB Etten-Leur

www.k-s-e.nl

kse@k-s-e.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord namens het College van Bestuur	4
Voorwoord namens de toezichthouder	6
1. De KSE	7
1.1 Organisatiestructuur	7
1.2 Visie en missie en identiteit	8
1.3 Samenwerkingspartners	10
1.4 Communicatie en verantwoording	11
2. Onderwijs en Kwaliteitszorg	15
2.1 Doelstellingen	16
2.2 Beleid	17
2.3 Onderwijskundige resultaten	19
2.4 Ambitie kwaliteitszorg op de kse	22
2.5 Pijlers Kwaliteitszorg en werkwijze	22
2.6 Tevredenheidsenquête	23
2.7 Resultaten	23
2.8 Ondersteuning op maat	24
2.9 Conclusies	25
3. Personeel en organisatie	26
3.1 Doelstellingen	26
3.2 Aandachtspunten vanuit de cao en toelichting stand van zaken doelstellingen:	27
4. Bedrijfsvoering	40
4.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	40
4.2 Doelstellingen, beleid huisvesting	41
4.3 Doelstellingen, beleid ICT	41
4.4 Doelstelling financiën	43
4.5 Financieel beleid	44
4.6 Investeringsbeleid	44
4.7 Treasuryverslag	46
5. Continuïteitsparagraaf	48

5.1 Beleidsprocessen	48
5.2 Beheerprocessen	48
5.3 Risicomanagement	49
5.4. Belangrijkste risico's en onzekerheden.....	51
5.5. Code Goed Onderwijsbestuur	55
5.6. Rapportage toezichhoudend orgaan	56
5.7. Meerjaren doorkijk.....	63
6. Toekomstparagraaf.....	67
6.1 Algemeen	67
6.2 Onderwijs en kwaliteitszorg.....	68
6.3 Personeel en organisatie.....	70
6.4 Bedrijfsvoering	71
7. Samenvatting jaarrekening 2017	74
7.1 Staat van baten en lasten	74
7.2 Balans	82
7.3 Kengetallen per balansdatum.....	84
7.4 Vermogenspositie KSE.....	86
Bijlage A: Organogram.....	88
Bijlage B: Samenstelling centrale organen	89
Bijlage C: Samenwerkingsverbanden	92
Bijlage D: Klachtenregeling KSE.....	94
Bijlage E: Begroting 2018	96
Bijlage F: Jaarrekening 2017	97

Voorwoord namens het College van Bestuur

Voor u ligt het jaarverslag van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur van het jaar 2017. Dit jaarverslag sluit aan bij de jaarrekening 2017 van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur e.o. te Etten-Leur.

In dit jaarverslag worden de onderwijskundige doelstellingen, het personeelsbeleid en de besteding van middelen ten aanzien van de huisvestingsplanning, het inventarisbeheer en de materiële exploitatie getoetst aan de doelen en activiteitenplannen zoals vastgelegd in het jaarplan en de begroting 2017. De opzet van het jaarverslag is in de lijn van de in het veranderd toezicht groter wordende vraag om publieke verantwoording en de algemene ontwikkeling van good governance.

We kijken met tevredenheid terug op 2017. Een jaar waar we de keuze voor consolidatie en borging van ontwikkelingen hebben gemaakt op de diverse beleidsterreinen. Dit in de aanloop naar het nieuwe strategisch beleidsplan (2018-2022), dat in dit verslagjaar zijn vorm heeft gekregen. Het is een ambitieus plan geworden, waarbij in- en externe stakeholders de ruimte hebben gekregen om mee te denken. Eind 2017 is dit plan vastgesteld. De komende periode zal hieruit een meerjarenschoolplan en een jaarplan worden gedestilleerd.

Binnen het onderwijs is er in 2017 wederom aandacht en ruimte geweest voor talentontwikkeling en maatwerk. De diverse onderdelen van het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg die in hoofdstuk 2 worden benoemd zijn vooral geoptimaliseerd en bestendigd. Ten aanzien van de kwaliteitszorg is gekozen voor een andere opzet. Vanzelfsprekend is sturing op tegenvallende resultaten onderdeel van dit proces.

Vanwege onze streekfunctie is al eerder de keuze gemaakt voor een brede profilering die we nog steeds op alle onderdelen waar maken. In 2017 hebben we werk gemaakt om deze profilering op diverse terreinen uit te diepen en scherper aan de orde te stellen. Mogelijk zijn we te bescheiden in het naar voren brengen van de mogelijkheden die we aanbieden voor leerlingen op een groot aantal terreinen.

Om maatwerk en gepersonaliseerd leren verder mogelijk te maken is in dit verslagjaar besloten om met ingang van schooljaar 18-19 in de brugklas en in vwo-4 alle leerlingen te laten werken met een device. Het device wordt ingezet als een hulpmiddel in de weg naar "blended learning".

Op bestuurlijk niveau is een samenwerking met de gemeente, PO en VO in Etten-Leur tot stand gekomen. Deze samenwerking komt tot uiting in de lokale onderwijsagenda, die komende jaren tot uitvoering zal komen.

Intervisie met andere scholen is gecontinueerd. Ook is een aanzet gemaakt in het zoeken van intensievere mogelijkheden van samenwerking.

In het kader van duurzaamheid zijn de mogelijkheden tot het plaatsen van zonnepanelen op het dak verkend. In samenwerking met "Duurzaam Etten-Leur" en de gemeente Etten-Leur heeft dit

geresulteerd in de beslissing om zonnepanelen te plaatsen waarbij een deel van de investering door onszelf gedaan wordt. Daarnaast wordt via crowdfunding het resterende bedrag opgehaald. Dit laatst om het begrip duurzaamheid onder de aandacht te brengen bij inwoners van Etten-Leur en omgeving.

De KSE en het samenwerkingsverband RSV Breda e.o. liggen bestuurlijk en beleidsmatig op koers als het gaat om passend onderwijs. Afgelopen jaar heeft de nadruk gelegen op de uitvoering van het ondersteuningsplan en de voorbereiding op een nieuw plan. Ook de zorgstructuur binnen de school heeft zich geconsolideerd.

Op het gebied van de huisvesting zijn er na de realisatie van ons nieuwe bruglasgebouw in 2016 geen grote aanpassingen van het gebouw geweest. De ontwikkelingen op onderwijskundig gebied die gaan volgen uit het nieuwe strategisch beleidsplan nopen mogelijk tot nieuwe plannen op het terrein van huisvesting.

Positief is dat onder het personeel iets minder werkdruk wordt ervaren. Dit komt uit een tevredenheid enquête die is afgenomen. Afgelopen jaren hebben we hierover gesproken en daar waar mogelijk actie op gezet. Ook in 2017 is goed werkgeverschap ons speerpunt geweest op het gebied van P&O.

We hebben gezorgd voor een permanente bezetting van de afdelingen door afdelingsleiders en administratieve ondersteuners. Verder is de administratieve organisatie opnieuw geoptimaliseerd.

In het jaarverslag kijken we niet alleen terug, maar gaan we ook in op de toekomstige ontwikkelingen die we met vertrouwen tegemoetzien. De continuïteitsparagraaf bevat de financiële verwachtingen voor de komende vijf boekjaren.

P.A.J.M. van Heusden
Voorzitter College van Bestuur

Voorwoord namens de toezichthouder

De Raad van Toezicht toetst en bevordert dat het College van Bestuur de belangen van de school optimaal dient.

Op grond van de statuten van de Stichting KSE bestaat de Raad van Toezicht uit minimaal 5 en maximaal 7 leden.

In de Statuten is verder bepaald dat de leden van de Raad van Toezicht het doel en de grondslag van de KSE onderschrijven. In het Reglement van Orde staan onder meer bepalingen met betrekking tot benoeming van de leden van de Raad van Toezicht, het profiel en de samenstelling van de Raad. Tevens zijn daarin zaken geregeld als een rooster van aftreden van de Raad van Toezicht, alsmede bepalingen die zien op het vermijden van belangenverstrengeling.

Voor de rapportage van de interne toezichthouder verwijs ik u naar hoofdstuk 5.6. verderop in dit jaarverslag.

Ook dit jaar is de Raad van Toezicht van mening dat de KSE continu in beweging is, passend binnen een consistent en solide beleid in relatie tot de interne en externe omgeving, waarbij de mogelijkheden van de leerlingen, hun welbevinden en hun verdere ontwikkeling steeds het primaire punt van aandacht zijn.

Dhr. Drs. L.A.M.M. Corsius

Voorzitter Raad van Toezicht

1. De KSE

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de karakteristiek van de organisatie. Er wordt ingegaan op de missie en visie van de organisatie. Daarna wordt de organisatiestructuur toegelicht op basis van het organogram. Ook de samenwerkingspartners en de wijze van communicatie en verantwoording worden inzichtelijk gemaakt.

	2017	2016
Aantal scholen	1	1
Organisatiestructuur	+	+
Communicatie-structuur	+	+
Klachtenafhandeling	+	+

1.1 ORGANISATIESTRUCTUUR

De Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur (hierna KSE) is aanvankelijk ontstaan vanuit de Mammoetwet uit een fusie van enkele scholen in het voortgezet onderwijs met in totaal ca. 950 leerlingen. Gedurende haar bestaan is ze uitgegroeid tot een school met ca 2.500 leerlingen.

De kernactiviteit van de stichting is het geven van onderwijs. De leerlingen worden opgeleid voor het mavo-, havo-, atheneum-, of gymnasiumdiploma. Om deze grote school toch kleinschalig te houden is gekozen voor een zogeheten "leshuizensysteem", waarbij leerlingen van eenzelfde leerjaar zoveel mogelijk bij elkaar in één leshuis zitten. De leshuizen bevinden zich inmiddels fysiek op één terrein. Het nieuwe brugklasgebouw is namelijk aan het begin van schooljaar 2016-2017 in gebruik genomen.

"We hebben het meest recente organogram/ functiebouwwerk verder geoptimaliseerd"

Al in 2004 is de KSE overgegaan op een besturingsmodel Raad van Toezicht – College van Bestuur. De school wordt bestuurd door een College van Bestuur. De Raad van Toezicht geeft hiertoe kaders (op hoofdlijnen) aan. Periodiek legt het College van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht, door middel van prestatievelden, managementrapportages alsook het voorliggende jaarverslag. Het College van Bestuur wordt bijgestaan door conrectoren met de portefeuilles onderwijs, personeel & organisatie en bedrijfsvoering. De dagelijkse leiding ligt in handen van de schoolleiding (de conrectoren). Zij vormen samen met het College van Bestuur de directie. De directie vormt samen met de afdelingsleiders het managementteam.

In 2017 is het meest recente organogram/ functiebouwwerk verder geoptimaliseerd. Dit door alle afdelingen volledig te bezetten met afdelingsleiding en administratieve ondersteuning. Hiervoor zijn 3 plaatsvervangende afdelingsleiders benoemd en is de administratieve ondersteuning uitgebreid. Dit heeft ervoor gezorgd dat er op de afdeling altijd een afdelingsleider en een ondersteuner aanwezig is.

Daarnaast is er een verdere efficiëncystap gezet op administratief gebied. Dit onder andere door nog meer en beter gebruik te maken van de digitale programma's.

Ook is er een eerste aanzet gemaakt tot het inrichten van een servicepunt waar in de toekomst iedereen terecht kan met ICT- en organisatievragen en het inrichten van een examenbureau.

In verband met het aangekondigde vertrek van de personeelsfunctionaris is er nagedacht over de rol van een nieuwe personeelsfunctionaris. Er is besloten om een fulltime vacature te plaatsen op een hoger niveau.

Het organogram is opgenomen in bijlage A.

1.2 VISIE EN MISSIE EN IDENTITEIT

Missie

Onze missie, die hieronder is opgenomen, ligt ten grondslag aan allerlei beleidsplannen en de keuzes die daarin gemaakt worden. Er wordt hierbij enerzijds voortgebouwd op keuzes die de KSE eerder heeft gemaakt, anderzijds worden nieuwe voorstellen gedaan. Traditie en vernieuwing blijven zo in evenwicht.

"De KSE is voor leerlingen, hun ouders/verzorgers en haar medewerkers een school:

- die haar leerlingen een stevig fundament biedt voor hun verdere persoonlijke en sociale groei naar evenwichtige en verantwoordelijke jonge mensen, die zowel zelfstandig als in groepsverband goed kunnen functioneren in een pluriforme en multiculturele samenleving;
- waar ouders kunnen vertrouwen op professionele en betrokken medewerkers die in dialoog met de ouders het beste uit hun kinderen halen. In deze dialoog is er wederzijdse erkenning van elkaars rol in het ontwikkelingsproces van het kind en de wil tot samenwerking in het belang van dat kind;
- die medewerkers in staat stelt om gezamenlijk een werkklimaat te scheppen waarin plezier, beroepstrots, persoonlijke en professionele ontwikkeling wezenlijke elementen zijn.

De missiedefinitie legt ambities neer die uiteindelijk op de werkvloer: in het team, in de klassen, gerealiseerd moeten worden. Alles wat binnen de KSE gebeurt, zal dus uiteindelijk ten dienst moeten staan van de ontwikkeling van leerlingen en van de daarvoor benodigde kwaliteit van het onderwijs.

Visie

In het Strategisch Beleidsplan KSE 2018-2022 geeft het College van Bestuur haar strategische visie op de KSE in relatie tot haar positie in de maatschappij en de kwaliteitsnormen. Via de schoolgids en de website informeert de school de ouders over de doelstelling, uitvoering, regels en resultaten van de KSE.

Bij Raad van Toezicht, College van Bestuur en het Managementteam staat de zorg voor kwaliteit hoog in het vaandel. Het motto "Kwaliteit heeft pas zin als de leerling er iets van merkt" is een belangrijk uitgangspunt van kwaliteitszorg. Met die kwaliteitszorg borgen en verbeteren we de kwaliteit van de KSE in al haar facetten.

Onder die kwaliteit verstaan we niet enkel de (examen)prestaties maar ook zaken als een veilig schoolklimaat, de wijze en de mate waarin de identiteit en de pedagogische opdracht van de school wordt vormgegeven, de mate waarin waarden en normen worden (voor)geleefd en overgebracht, de manier waarop met leerlingen en ouders wordt omgegaan, de professionele samenwerking, de communicatie, de schoolorganisatie etc. Kortom: kwaliteit omvat de totale cultuur en werkwijze in de school.

Onder kwaliteit valt echter ook de besteding van de financiële middelen: effectief en efficiënt, ook wel doelgericht en doelmatig. Dit alles teneinde de randvoorwaarden voor het uiteindelijke doel: het primaire proces, te optimaliseren. Een belangrijke randvoorwaarde is het gebouw en de inrichting hiervan als fysieke leeromgeving. In het schoolplan worden de prioriteiten gesteld t.a.v. de subdoelen (concretisering) de inzet van de personele en materiële voorzieningen, in de begroting krijgen deze hun vertaling.

In de afgelopen jaren is de KSE gegroeid naar een situatie waarin de school haar eigen koers bepaalt, binnen de kaders van de wet- en regelgeving. Daartoe zijn - naast het reeds genoemde schoolplan - diverse beleidsdocumenten opgesteld als uitwerking van het Strategisch Beleidsplan, waaronder het meerjaren professionaliseringsplan, het meerjarenhuisvestingsplan, de meerjarenbegroting, het veiligheidsplan, financiële plannen (kadernota, liquiditeitsplanning, etc.), en het ICT-beleidsplan. Evaluatie vindt jaarlijks plaats, onder meer via het jaarverslag.

Identiteit

Naast de missie is onze identiteit ook een belangrijk uitgangspunt voor de KSE. De KSE functioneert in een van oorsprong katholieke regio. Tegenwoordig is de populatie in de regio meer pluriform van samenstelling.

Ten aanzien van onze identiteit is de KSE zich ervan bewust te functioneren in een omgeving die enerzijds toenemend seculier van aard is. Aan de andere kant vormen religieuze stellingname en daarmee religieuze polarisatie een risico. Dit stelt eisen aan een school met een christelijke traditie, waarin leerlingen en medewerkers van allerlei gezindten participeren, samen leren en samen werken.

De KSE wil, uitgaande van haar traditie, werken vanuit een open katholieke grondslag. Daarbij zijn ook leerlingen van andere geloofsovertuigingen welkom op de KSE, mits zij elkaars overtuiging en die van de KSE respecteren. Ook voor de ouders geldt deze voorwaarde van het respecteren van de grondslag van de KSE.

Van de medewerkers wordt vanzelfsprekend ook verwacht dat zij de grondslag van de school respecteren en er mede vorm aan geven.

Enkele jaren geleden heeft de KSE een onderzoek laten verrichten naar de identiteit van de KSE in brede zin, gedefinieerd als het eigene van de KSE.

Dit onderzoek heeft geleid tot een heldere en eenduidige zelfdefinitie op basis van onze kernwaarden: samenwerken, elkaar waarderen en ruimte geven om te groeien.

1.3 SAMENWERKINGSPARTNERS

De Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur participeert in een groot aantal samenwerkingsverbanden o.a. m.b.t. hoger onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, voortgezet onderwijs, primair onderwijs, speciaal onderwijs, gemeente, zorginstanties, e.a. Afgelopen jaren is geprobeerd om op diverse manieren steeds meer samenwerking te creëren om het maatschappelijk belang van de school steeds breder te benutten. Zo is bijvoorbeeld de aansluiting met het maatschappelijk middenveld gezocht. Met ondernemers, gemeente, andere scholen, culturele instellingen wordt getracht om vormen van samenwerking te bewerkstelligen op gebied van maatschappelijke stage, burgerschapsvorming, personeel, benutten van het gebouw en het delen van kennis. Enkele voorbeelden;

- In 2017 is een groot succes behaald i.s.m. de gemeente Etten-Leur en het primair onderwijs. Gezamenlijk is de lokale onderwijsagenda opgesteld om de leerlingen in Etten-Leur, binnen Etten-Leur optimaal te kunnen bedienen.
- Er is met een groot aantal stakeholders gesproken over het nieuwe strategische beleidsplan. Dit heeft bijgedragen tot de totstandkoming van het Strategisch beleidsplan 2018-2022.
- Binnen het regionaal samenwerkingsverband heeft de focus gelegen op de uitvoering van het ondersteuningsplan en voorbereiding voor het nieuwe ondersteuningsplan.
- Er is wederom gewerkt aan de maatschappelijke betrokkenheid. Enkele projecten die hieruit voort zijn gekomen zijn; Interact (afdeling van de Lions voor jeugd tussen 12-18 jaar), leerlingen hebben deelgenomen aan de uitreiking van de BOV-trofee, OZNMTB (op zoek naar mijn toekomstig beroep), debatten waar leerlingen aan deel hebben genomen, etc.
- Er vinden gesprekken plaats over de aansluiting onderwijs versus arbeidsmarkt.
- Met de bibliotheek is een samenwerking opgezet m.b.t. de uitleen van boeken voor onze leerlingen.
- De mogelijkheden zijn verkend om de KSE aan te sluiten bij een inkoopcoöperatie (SIVON, samen inkopen voor onderwijzend Nederland)
- Het gebouw is op diverse momenten opengesteld voor publiekelijk belang o.a. voor de organisatie van de Rode Loper en de uitreiking van de BOV-trofee.
- Naast de reguliere contacten met het primair onderwijs en voortgezet onderwijs op bestuurlijk niveau, is er in 2016 een intervisie opgezet tussen de besturen van diverse scholen in het VO. In 2017 heeft deze intervisie verder vorm gekregen.

Een overzicht van de samenwerkingsverbanden is opgenomen in bijlage C.

1.4 COMMUNICATIE EN VERANTWOORDING

Overleg- en communicatiestructuur

Algemeen:

Een trend in onderwijsveld is dat het voor scholen steeds belangrijker wordt om gebruik te maken van de inzet van de juiste PR- en communicatiemiddelen. Sinds april 2016 is de medewerkster PR & communicatie in vaste dienst in deze, voor de KSE, relatief nieuwe functie. De eerste opdrachten; een nieuwe website en een nieuw intranet zijn gerealiseerd. Ook is er een communicatieplan gemaakt.

Interne communicatie:

De volgende overlegstructuur/ vergaderingen vinden plaats:

- Vergadering Raad van Toezicht / College van Bestuur
- Vergadering College van Bestuur
- Directievergadering
- MT-vergadering
- Afdelingsleidersvergadering
- Stuurgroep onderbouw
- Stuurgroep bovenbouw
- pMR-bijeenkomsten
- Bijeenkomsten leerlingraden
- Leerlingenbesprekingen
- Mentorenvergadering
- Bijeenkomsten ondersteuningcoaches
- Vergaderingen ondersteuningsteam
- Vergaderingen ZAT (ZorgAdviesTeam)
- Gesprekken met secties
- Gesprekken met (clusters van) secties
- Diverse werkoverleggen

Daarnaast communicatie via:

- Persoonlijke gesprekken
- Gesprekscyclus
- Plenaire bijeenkomsten
- Infobulletin
- Intranet
- E-mail
- Digitale informatieschermen in de lesruimten en de personeelskamers

Externe communicatie:

Op het KSE-Venster is het schema over de externe communicatie als volgt gevuld:

Middel	Aanwezig ja/nee
<i>Persoonlijk</i>	
Bezoek aan basisscholen door KSE	Ja
Bezoek brugklassers aan oude basisschool	Ja *
MAS: leerlingen uit de bovenbouw geven miniles op basisschool	Ja
Volgen van minilessen op de KSE door groep 8 leerlingen.	Ja
Open Dag	Ja
Tafeltjesavonden	Ja
MR-vergaderingen	Ja
Ouderraadvergadering	Ja
Middel	Aanwezig ja/nee
<i>Persoonlijk</i>	
Oudercontactgroepen (OCG)	Ja
Ouderavonden	Ja
Profievent	Ja
Profielvoorlichting	Ja
Musical(atelier)	Ja
MBO-avond	Ja
Voorlichtingsavonden	Ja
Afdelingsspecifieke evenementen	Ja
<i>Schriftelijk</i>	
KSE in het kort/schoolgids	Ja
Materiaal Open dag en voorlichtingsavonden	Ja
Visitekaartjes	Ja
Open Dag poster	Ja
Advertentie Open Dag	Ja
Persberichten	Ja
Social media (Facebook/ Twitter)	Ja
Infobulletins leerlingen/ ouders	Ja
Kaartje naar hun docent groep 8 door brugklassers	Ja
Digitaal/audiovisueel	Ja



Leerlingen tijdens de pauze in de brugklas

Ouderportaal	Ja
Website	Ja
E-mailcontacten met mentor/docent	Ja
Communicatie met buurtbewoners	Ja

*Toelichting: * Leerlingen bezoeken samen met docenten uit het zogeheten "PRIMO-team" hun oude basisschool om voorlichting te geven aan leerlingen van groep 8.*

Horizontale en verticale verantwoording

De volgende doelstelling v.w.b. horizontale en verticale verantwoording is geformuleerd:

Het uitvoering geven aan visie op de communicatie met de relevante stakeholders van de KSE met daarbij het (gewenste) niveau van betrokkenheid, waarover en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd, en de mate waarin en de wijze waarop beïnvloeding van beleid vooraf vorm kan worden gegeven. Denk hierbij aan verantwoording afleggen over het gevoerde beleid: horizontale en/of verticale verantwoording naar stakeholders.

Onder interne stakeholders worden verstaan de belanghebbenden binnen de organisatie, die beïnvloed worden door datgene wat de organisatie doet. Binnen onderwijsinstellingen kunnen de volgende interne belanghebbenden, dan wel stakeholders worden onderscheiden:

- Leerlingen
- Medewerkers
- MR
- Raad van Toezicht

Externe stakeholders zijn personen of partijen van buiten de onderwijsinstelling die direct of indirect worden beïnvloed door de activiteiten van de instelling of die anderzijds belang hebben bij de prestaties die de onderwijsinstelling levert. De belangrijkste externe stakeholders zijn:

- Ouders/ verzorgers van leerlingen
- Gemeente(n)
- Samenwerkingspartners
- Onderwijsinspectie
- Ministerie OCW/ CFI
- Ondernemers
- Buurtbewoners

In het kader van de horizontale verantwoording zijn in het verslagjaar diverse groepen van interne en externe stakeholders uitgenodigd op de KSE om input te leveren die de KSE weer kan meenemen in haar beleid. Denk in dit kader bijvoorbeeld aan de input voor het nieuwe strategische beleidsplan 2018-2022.

Klachtenafhandeling

Op de website van de school is de klachtenregeling te vinden. Bijlage D bevat de verkorte versie van de registratie van (schriftelijke) klachten.

In 2017 is er sprake geweest van twee officiële klachten van ouders/verzorgers zoals beschreven in onze klachtenregeling. Deze klachten zijn niet ontvankelijk verklaard en conform de klachtenregeling afgehandeld.

Daarnaast heeft het CvB gesprekken gevoerd met een aantal ouders die in beroep zijn gegaan tegen een besluit genomen door afdelingsleiding/ directie. Deze situaties zijn naar tevredenheid van alle partijen afgehandeld.

Vanuit de medewerkers zijn er geen officiële meldingen gekomen.

2. Onderwijs en Kwaliteitszorg

ONDERWIJS

Algemeen

Het onderwijs op de KSE wordt gegeven aan 2.484 leerlingen. Die zijn als volgt verdeeld over de afdelingen (teldatum telkens 1 oktober):

	2017	2016
Leerlingaantal	2.484	2.452
Inspectieoordeel (mavo/ havo/ vwo)	Voldoende	Voldoende

De ontwikkeling van het leerlingenaantal lag in 2017 iets boven de lijn van de meerjaren leerling-prognose, zoals weergegeven in de begroting 2017.

"De ontwikkeling van het leerlingenaantal lag iets boven de lijn van de meerjaren leerling-prognose, zoals weergegeven in de begroting 2017."

Opleiding / teldatum	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Brugklas + 2 ^e klas	961	982	978	980	998	979	932	920	973	1.030
mavo-3 en 4	289	280	287	303	301	288	327	363	323	265
havo-3 t/m 5	608	596	628	699	710	787	816	763	704	704
vwo-3 t/m 6	607	607	562	519	453	412	415	412	452	485
Totaal	2.465	2.465	2.455	2.501	2.462	2.466	2.490	2.458	2.452	2.484

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
gemiddelde klassengrootte	25,3	26,0	26,0	25,8	25,8	26,4
gemiddelde groeps-grootte	24,2	24,8	23,9	23,7	23,5	23,5

De inzet van de bedrijfsvoering is nog steeds gericht op een zo evenwichtig mogelijke verdeling van de streams.

Het voornemen voor 2017-2018 was om de gemiddelde klassen- en groepsgrootte rond 26, respectievelijk 25 uit te laten komen. De tabel op de vorige pagina toont dat de KSE hier ook in het verslagjaar in is geslaagd, de gemiddelde groepsgrootte is zelfs ruim onder die norm.

Voor 2018-2019 wordt dit voornemen gecontinueerd.

"We bereiden leerlingen voor op de maatschappij waar zij in terecht komen, onder andere middels burgerschapsvorming en maatschappelijke stages."

2.1 DOELSTELLINGEN

Doelen van ons onderwijs, zoals verwoord in onze missie, zijn:

- We leiden op voor een diploma als startkwalificatie voor een vervolgopleiding (*kwalificatie*).
- We besteden aandacht aan de *persoonlijke vorming*, waarbij identiteitsontwikkeling, sociale en culturele aspecten uitdrukkelijk een rol spelen.
- We besteden aandacht aan de *sociale vorming* en bereiden leerlingen voor op de maatschappij waar zij in terecht komen, onder andere middels *burgerschapsvorming* en maatschappelijke stages.

Doelen van onze onderwijsontwikkelingen in eerdere jaren en in het verslagjaar zijn:

Hoofddoel Onderwijs: ruimschoots rendement t.a.v. kwalificerende functie KSE

- resultaten op CE hoger of gelijk aan landelijk gemiddelde;
- verschil CE-SE ligt voor alle streams binnen de marge van 0,5;
- voorbereiding op strengere exameneisen;
- verhoging kwaliteit toetsing;
- recht doen aan verscheidenheid door maatwerk;
- talentontwikkeling;
- doorlopende leerlijnen;
- door ICT-inzet (in de les) verhogen werkplezier leerlingen en docenten;
- voldoende onderwijstijd: tenminste voldoen aan wettelijke eisen;
- leermiddelenbeleid;
- mentor spil rondom leerlingen.



Leerlingen geven een sport-demonstratie in de theaterzaal

2.2 BELEID

In het onderwijskundig beleid is – naast de voortdurende aandacht voor de dagelijkse onderwijspraktijk en de hierboven genoemde doelen – extra aandacht geweest voor de volgende aandachtspunten:

De pijlers van de profilering van de KSE

De KSE heeft gekozen voor een meervoudig profileringsprofiel; daarmee biedt ze al haar leerlingen de mogelijkheid om kennis te maken met en zich vervolgens te verdiepen in een van de volgende domeinen: cultuur, bèta, sport, ondernemerschap en versterkt talenonderwijs.

Bèta

De activiteiten in het kader van versterkt bètaonderwijs van de afgelopen jaren werden in het verslagjaar gecontinueerd: modules, excursies, olympiades en andere wedstrijden, onderwijsactiviteiten en voorlichtingen door externe bètaorganisaties en een beroepenmarkt. Het vak Science is opgenomen in het curriculum van de onderbouw, evenals het aanbod MythBusters, waarbij leerlingen uit klas 1 wekelijks na lestijd samen actief zijn rond een bèta-thema. De KSE beoogt met haar bètaprofiel niet meer leerlingen richting bètastudies te lokken, teneinde tegemoet te komen aan de vraag van de arbeidsmarkt, zoals vanuit de overheid wordt gestimuleerd. De KSE wil enkel tegemoet komen aan de belangstelling en talentontwikkeling van leerlingen.

Kunst & Media

Met de invoering van de vakken Tekenen & Media en Muziek & Media in de gehele onderbouw is het vak media-educatie, een van de paradepaardjes van onze school, geborgd in een leerlijn en in het curriculum. In het verslagjaar was de belangstelling van leerlingen voor de musical-ateliers (met een aanbod voor spel, zang, dans en orkest) onverminderd hoog. Ook de tijdens de jaarlijkse musical hebben vele leerlingen hun talenten kunnen uitbouwen en tonen, tot groot enthousiasme van het publiek. Tevens is gestart met de zgn. Teken- en Schilderateliers. Leerlingen uit de brugklas kunnen hun talenten verder ontwikkelen na schooltijd tijdens deze bijeenkomsten.

Sportstimulering

Het extra sportaanbod na schooltijden voor de eerste 3 leerjaren is in het verslagjaar gecontinueerd, dit onder de noemer Sport+. Tijdens deze trainingen ligt de nadruk op kennismaken met nieuwe sporten, samenwerken en verdiepen van bekende sporten.

Deelname aan de herfstmarathon van Etten-Leur werd wederom sterk gepromoot onder de leerlingen, met succes.

Versterkt talenonderwijs

In het verslagjaar zijn wederom de talenprogramma's versterkt met verdiepingsprogramma's: schoolbreed werden Anglia-examens afgenomen en in de hogere klassen zijn Goethe-examens afgenomen. Samen met de succesvolle continuering van de DELF Junior-examens is er een versterkt aanbod voor alle moderne vreemde talen. Kleinschalige uitwisselingen zoals met scholieren uit Frankrijk vonden wederom doorgang.

Talentontwikkeling

"Talentontwikkeling op de KSE" beoogt drie fases in de talentontwikkeling te bedienen: binnen het verplichte curriculum / binnen de 4 pijlers van de profilering en specifiek voor "uitzonderlijke toptalenten". Het afgelopen jaar is sterk ingezet op meer- en hoogbegaafde (MHB) leerlingen.

Stappen die hierbij gezet zijn:

- o het in beeld krijgen van deze leerlingen;
- o het koppelen van een talentcoach aan een leerling voor de duur van diens schoolloopbaan;
- o een werkgroep MHB die de begeleiding door de begaafdheidscoaches monitort. Daarnaast brengt ze de wensen en behoeften in beeld van docenten die aan de slag zijn met "compacten en verrijken" en vertaalt dit naar schoolbrede beleidsvoorstellen.
- o Enkele collega's worden geschoold tot Hoogbegaafdheidsexpert.

Overige ontwikkelingen

We nemen als school deel aan het Econasiumprogramma om leerlingen uit de bovenbouw van het vwo met economie of M&O een extra aanbod te geven. Tevens is er de zgn. Cambridge-klas van in vwo-4 en 5 en is op deze manier het aanbod van het versterkt talenonderwijs uitgebreid op de vwo-afdeling. Daarnaast is een aanvraag gehonoreerd door het Ministerie van OCW om mee te doen met een pilot om versneld en verrijkt vwo te mogen aanbieden. Deze pilot is gestart zodat leerlingen al in klas 3 kunnen starten met examenonderdelen uit klas vwo-4.

Sectorakkoord VO 2014-2017

In april 2014 hebben de VO-raad – als vertegenwoordiger van schoolbesturen en scholen in het VO – en het ministerie van OCW afspraken gemaakt over prioriteiten, doelstellingen, maatregelen en investeringen in het voortgezet onderwijs in de periode tot en met 2017. Deze afspraken zijn vastgelegd in het zgn. Sectorakkoord VO 2014-2017.

In dit akkoord staat beschreven op welke wijze de sector aan de slag gaat om het onderwijs op passende wijze aan te laten sluiten bij ontwikkelingen in de maatschappij en de veranderende behoeften van leerlingen en ouders.

Hiervoor zijn ambities opgesteld: (1) uitdagend onderwijs voor elke leerling, (2) eigentijdse voorzieningen, (3) brede vorming voor alle leerlingen en ten slotte (4) partnerschap in de regio. Het was goed te constateren dat deze ambities goed aansluiten bij onze ambities.

In dit kader is in dit verslagjaar besloten dat in schooljaar 2018-2019 alle leerlingen in de brugklas en vwo-4 beschikken over een persoonlijke laptop om op deze manier een diversiteit in leermiddelen te stimuleren en het bieden van maatwerk aan leerlingen beter te faciliteren.

Ook hebben alle examenkandidaten die de school verlaten een "plusdocument" mee gekregen. Een plusdocument bevat een overzicht van activiteiten waaraan leerling hebben deelgenomen en vaardigheden die de leerlingen hebben opgedaan buiten de lessen.

In het kader van de landelijke ambitie om het doubleren terug te dringen is voor de derde keer een zomerschool georganiseerd voor de leerlingen uit mavo-3, havo-4, vwo-4 en vwo-5. Tevens zijn in elk leshuis studietoelagen actief die leerlingen helpen bij studieproblemen. Schoolbreed kunnen leerlingen gebruik maken van extra ondersteuningslessen in vakken.

2.3 ONDERWIJSKUNDIGE RESULTATEN

Ten tijde van het schrijven van dit Jaarverslag was er nog enkel een voorinzage beschikbaar van het Onderwijsinspectieoordeel 2017. Er zijn geen redenen om aan te nemen dat het definitieve oordeel zal wijzigen.

Het oordeel van de Inspectie betreft de resultaten van de jaren 2015, 2016 en 2017 tezamen (het meerjarengemiddelde):

Voorlopig oordeel inspectie (mei 2018)			
	<i>mavo</i>	<i>havo</i>	<i>vwo</i>
<i>Onderwijspositie onderbouw</i>	geen gegevens*	geen gegevens*	geen gegevens*
<i>Onderbouwsnelheid</i>	boven de norm	boven de norm	boven de norm
<i>Bovenbouwsucces</i>	boven de norm	boven de norm	boven de norm
<i>Examencijfer</i>	boven de norm	boven de norm	boven de norm
<i>Cijfer SE – cijfer CE</i>	gering verschil	gering verschil	gering verschil
<i>Opbrengstenoordeel totaal</i>	voldoende	voldoende	voldoende

* Door een technisch probleem bij DUO beschikken we niet over de correcte gegevens. Dit probleem is het gevolg van de opgelegde administratieve wijziging van één BRINnummer / locatie naar twee BRINnummers / locaties en weer terug naar één BRINnummer / locatie en is reeds meerdere malen gemeld bij zowel de Inspectie van het Onderwijs als bij DUO. Onze eigen berekening wijst uit dat de onderwijspositie 'boven de norm' is.

Cijfer CE en SE

Scholen op de Kaart toont de volgende cijfers ten aanzien van het verloop van het gemiddelde cijfer van het CE en SE inclusief de landelijke benchmark:

Gemiddeld examencijfer mavo over de laatste 3 jaar

	2014-2015		2015-2016		2016-2017	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	6,6	6,5	6,7	6,4	6,5	6,4
Schoolexamen	6,5	6,5	6,6	6,6	6,5	6,6

Het gemiddelde examencijfer op mavo is de laatste drie jaren hoger dan landelijk.

Gemiddeld examencijfer havo over de laatste 3 jaar

	2014-2015		2015-2016		2016-2017	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	6,3	6,3	6,5	6,4	6,3	6,3
Schoolexamen	6,4	6,4	6,5	6,5	6,3	6,3

Het gemiddelde examencijfer op havo is op of boven het landelijk.

Gemiddeld examencijfer vwo over de laatste 3 jaar

	2014-2015		2015-2016		2016-2017	
	S	L	S	L	S	L
Centraal examen	6,6	6,6	6,6	6,5	6,5	6,5
Schoolexamen	6,8	6,7	6,7	6,8	6,7	6,7

Het gemiddelde examencijfer op vwo ligt in lijn met of is hoger dan het landelijke cijfer.

Vershil SE-CE over de laatste 3 jaar

	2015	2016	2017
Mavo	-0,11	-0,11	0.00
Havo	0,06	-0,06	-0,09
Vwo	0,02	0,00	0,03

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat de verschillen tussen SE en CE wederom ruim binnen de toegestane marge (0,5) zijn, iets waar we tevreden over zijn. Het verschil zou nog iets ruimer mogen zijn, gezien de landelijke verschillen (zie hierboven).

Slaagpercentages

Een van de doelstellingen van de KSE is dat het percentage geslaagde leerlingen tenminste gelijk maar liefst hoger is dan het landelijk gemiddelde. Onderstaande diagrammen tonen dat die doelstelling is behaald op de mavo- afdeling. Op de havo- en de vwo-afdeling is de doelstelling niet behaald in 2016-2017.

Meerjarenoverzicht slaagpercentages KSE vs. Landelijk

	mavo		havo		vwo	
	KSE	landelijk	KSE	landelijk	KSE	landelijk
2016-2017	97	93	83	87	85	91
2015-2016	100	94	88	89	94	91
2014-2015	96	94	87	88	94	92
2013-2014	96	94	86	88	91	90
2012-2013	96	91	89	88	95	92
2011-2012	97	91	93	87	91	87
2010-2011	97	93	87	86	91	89

KWALITEITSZORG**2.4 AMBITIE KWALITEITSZORG OP DE KSE**

Ambitie / doelen van het Kwaliteitsbeleid (uit SBP 2013-2017) zijn:

- De huidige opzet van Kwaliteitszorg voor de onderwijsdomeinen uit het Toezichtkader (Kwaliteitszorg, Toetsing, Leerstofaanbod, Onderwijsleerproces, Schoolklimaat, Ondersteuning en Begeleiding) wordt gecontinueerd.
- Het welbevinden van de leerlingen in een veilig en positief leerklimaat wordt zichtbaar in een vergroting van de tevredenheid van ouders en leerlingen hierover in de betreffende leerling- en ouderenquêtes.
- Kenmerken: Cyclisch werken (PDCA), betrekken van belanghebbenden, aansluiten bij inrichting school, integraal karakter en kwaliteitsdenken op alle niveaus op school blijven de kern van het kwaliteitszorg-proces.

2.5 PIJLERS KWALITEITSZORG EN WERKWIJZE

De pijlers waarop de Kwaliteitszorg van de KSE sinds haar start berust, zijn:

- Het beschrijven en het volgen van de procedures: de administratieve organisatie en interne controle;
- Het invoeren van de kwaliteit (PCDA)cyclus op alle terreinen. In een jaarlijkse cyclus worden op alle domeinen de doelen beschreven, de beoogde resultaten en de bijbehorende activiteiten benoemd. Halverwege het jaar is er een stand-van-zaken evaluatie en aan het eind van het jaar worden de resultaten en de mate waarin de doelen werden behaald beschreven, evenals de (vervolg)doelen. Daarmee begint de cyclus opnieuw.
Dit proces, de doelen met de streefwaarden staan benoemd in de P&C-cyclus KSE.

Daarnaast worden jaarlijks een aantal onderwijsdomeinen systematisch en cyclisch in kaart gebracht en verbeterpunten gekozen, door subwerkgroepen van de Werkgroep Kwaliteitszorg (KZ).

Dit gebeurt telkens in 3 fases:

1. Wat vinden we -binnen het onderwerp- belangrijk;
2. We zoomen in op deze belangrijke onderdelen en vragen ons af: wat vinden we dat we goed doen en wat vinden we voor verbetering vatbaar;
3. Inzoomend op de verbeterpunten: wat gaan we nu doen. En dat wordt vervolgens zodanig geformuleerd, dat daarbij ook concreet wordt aangegeven: wie gaat wat doen wanneer en welk resultaat beogen we daarmee?



Brugklas

Na de periode van uitvoeren van de verbeteringen wordt het effect gemeten/beoordeeld.

De subwerkgroepen worden volledig bemenst en voorgezeten door medewerkers (veelal docenten); dit om de betrokkenheid en participatie binnen de school zo breed mogelijk te maken. De voorzitters van de subwerkgroepen vormen samen de Werkgroep KZ. Eind oktober heeft, mede gezien door het vernieuwde toezichtkader van de Inspectie van het Onderwijs, een herbezinning plaats gevonden op de werkwijze van de werkgroep KZ. Dit heeft geleid tot een nieuwe opzet waarbij datateams een plek gaan krijgen in het onderzoeken van aspecten uit de eerder genoemde domeinen.

2.6 TEVREDENHEIDENQUÊTES

Jaarlijks worden er onder de ouders en leerlingen van klas 3 tevredenheidsenquêtes afgenomen. Dit doen we in het kader van Vensters voor Verantwoording en de horizontale verantwoording naar onze stakeholders.

Daarnaast wordt elk jaar een tevredenheidsenquête afgenomen onder de brugklassers. Ook zijn ouders van nieuwe brugklassers bevraagd op hun motieven om voor de KSE te kiezen.

Tenslotte zijn de eindexamenkandidaten van alle afdelingen bevraagd op hun beleving van hun schooltijd op de KSE.

De uitslagen van deze enquêtes zijn onderwerp van gesprek in diverse overlegorganen: oudercontactgroepen, ouderraad, leerlingenraad, pMR, directie en MT. Daarnaast worden ze besproken met de mentoren en in de onderwijsteams van de afdelingen, in het kader van de horizontale verantwoording.

2.7 RESULTATEN

- De inspectie heeft in haar kwaliteitsonderzoek van mei 2013 de bewaking van de kwaliteit van het onderwijsleerproces op de KSE beoordeeld met een goed (!); het bewaken van de kwaliteit van de opbrengsten met een voldoende.
- Opbrengstgericht werken is ook in de werkgroepen het uitgangspunt van handelen geworden.
- De tevredenheidsenquêtes tonen dat ouders en leerlingen tevreden zijn over de school. Aandachtspunt voor het komende jaar blijft leerlingenparticipatie. Hier heeft de school meer actie op gezet.

2.8 ONDERSTEUNING OP MAAT

Inleiding

Het ondersteuningsteam bestaat uit twee ondersteuningscoördinatoren, twee counselors en een aantal jeugdprofessionals van het CJG Etten-Leur en Zundert.

Jeugdprofessionals van de overige omliggende gemeenten zijn beschikbaar op afroepbasis. De conrector Onderwijs is verantwoordelijk voor ondersteuning en (sociale-) veiligheid op de KSE

	2017	2016	2015
Percentage leerlingen met ondersteuningsbehoefte	7,9	10,2	8,3

Het ondersteuningsteam vergadert tweewekelijks. Het ZAT-team komt 6x per schooljaar bij elkaar. Daarnaast hebben de ondersteuningscoördinatoren om de twee weken per leshuis overleg met de afdelingsleiders. De jaarverslagen van dit ondersteuningsteam beslaan steeds een schooljaar (niet een kalenderjaar). Om de conclusies niet te vertroebelen blijft dit onderscheid bestaan en is onderliggend verslag gebaseerd op het schooljaar 2016-2017.

"Zowel in absolute cijfers als procentueel is te zien dat het aantal leerlingen dat extra begeleiding heeft gekregen, stabiliseert."

Cijfers

In 2016-2017 hebben 194 leerlingen extra ondersteuning gekregen. Van het aantal leerlingen dat daadwerkelijk de KSE bezocht hebben is dat 7,9 %.

Schooljaar	Aantal leerlingen	Aantal leerlingen met ondersteuningsbehoefte	In %
2004-2005	2.331	80	3,4
2005-2006	2.364	90	3,8
2006-2007	2.471	148	6,0
2007-2008	2.513	153	6,1
2008-2009	2.465	180	7,3
2009-2010	2.465	181	7,3
2010-2011	2.455	187	7,6
2011-2012	2.501	200	8,0
2012-2013	2.462	210	8,5
2013-2014	2.467	205	8,3
2014-2015	2.490	206	8,3
2015-2016	2.458	250	10,2
2016-2017	2.484	194	7,9

Zowel in absolute cijfers als procentueel is te zien dat het aantal leerlingen dat extra begeleiding heeft gekregen, stabiliseert.

Hier merken we op dat de inzet van zowel het regionale samenwerkingsverband als de KSE erop zijn gericht om meer leerlingen in het reguliere onderwijs te houden. Deze inzet zorgt ook voor meer begeleiding en ondersteuning van leerlingen. Het streven van het RSV-Breda naar thuisnabij onderwijs voor de leerlingen uit Etten-Leur loopt parallel met de ambities van de gemeente Etten-

"We zijn trots op het inspectie-oordeel en op het feit dat een grote groep docenten betrokken is bij kwaliteitszorg."

Leur, het PO en het VO geformuleerd in de onderwijsagenda die de komende jaren zullen worden uitgewerkt. Deze ambities zijn:

- Minder uitstroom naar zorglocaties;
- Voorzieningen voor thuiszitters en uitvallers (ter voorkoming van);
- Combinatietrajecten dagbesteding & onderwijs;
- Meer- en hoogbegaafdheid.

2.9 CONCLUSIES

We zijn trots op het inspectie-oordeel (resultaat en voorinzage 2018) en op het feit dat een grote groep docenten betrokken is bij kwaliteitszorg (proces). Het opstartproces in een werkgroep gaat soms langzamer dan gewenst door de directie, maar het voordeel van deze manier van werken is de betrokkenheid en het commitment van docenten bij kwaliteitszorg.

De groep leerlingen die een beroep doet op ondersteuning van het ondersteuningsteam lijkt zich te stabiliseren. Ondersteuning op maat zal verder uitgebreid worden door de zorgcoaches en ambulant begeleiders nog efficiënter en effectiever in te gaan zetten. Daarnaast wordt er gestuurd op het vergroten van de kwaliteit van de extra begeleiding die geboden wordt.

De dalende examenresultaten in havo en vwo zijn gesignaleerd en we zijn/gaan ermee aan de slag.

3. Personeel en organisatie

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het personeelsbeleid en op de organisatie van de school.

Van het personeelsbeleid is professionalisering een wezenlijk onderdeel. De KSE is een lerende organisatie. Dat betekent dat iedereen binnen de school:

leerlingen, docenten,

onderwijsondersteunend personeel en leden van het managementteam zich voortdurend moeten ontwikkelen. Elke betrokkene zal continu moeten leren en groeien. Dit groeien leidt uiteindelijk tot een kwaliteitsverbetering van alle medewerkers. Daarmee wordt de kwaliteit van het onderwijs en van de gehele organisatie groter.

In september 2013 is het Meerjarenbeleidsplan professionalisering door de MR aangenomen. In dit beleidsplan -met een looptijd tot en met 2017- is de 10% professionaliseringstijd voor de leden van het Onderwijzend Personeel veiliggesteld. De professionaliseringsjaarplannen over de afgelopen schooljaren zijn een direct afgeleide van dit meerjarenplan. Aan het Meerjarenbeleidsplan professionalisering 2018-2022 -afgeleid van het nieuwe Strategische Beleidsplan- wordt op het moment van het schrijven van dit jaarverslag de laatste hand gelegd.

Professionalisering op de eigen schoollocatie middels in company-trainingen, het in sectieverband samen ontwikkelen van passende werkvormen /vormen van differentiatie en het van elkaar leren heeft de voorkeur van de schoolleiding boven externe scholing.

Samen op school een training volgen en daarmee samen groeien heeft bewezen meer effect te sorteren dan individueel een externe training volgen zonder een follow-up. Een gezamenlijke training zal de deelnemende docenten, die elkaar (bijna) dagelijks op de werkplek ontmoeten, aanzetten tot een gemeenschappelijke taal en visie en tot reflectie op het geleerde.

	Cijfers per 31-12					
Omschrijving	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Personeelsleden	218	214	218	222	223	226
FTE (bruto / loonlijst)	178,6	174,0	175,4	179,5	181,0	185,0
FTE (netto / inzetbaar)	169,4	166,8	166,3	168,3	169,7	173,0
% Vrouwen (fte)	47	47	46	44	42	42
% Ziekteverzuim	3,1	2,79	3,40	3,10	3,70	4,31

3.1 DOELSTELLINGEN

De KSE heeft onderstaande doelstellingen op het gebied van personeelsbeleid vastgelegd in het schoolplan 2013-2017:

- verdere implementatie van de functiemix. Dit geldt met name voor de categorie van LC-functies binnen de school;

- intensivering van de begeleiding van zittende docenten op de zogenaamde complexe didactische vaardigheden;
- verbetering van de uitkomsten op het onderdeel werkdruk van de personeelsvragenlijst. Dit geldt met name voor het onderwijzend personeel.
- stimuleren van deelname aan het lerarenregister onder het onderwijzend personeel;
- verhoging effectiviteit docentgedrag middels verschillende gesprekscycli;
- professionalisering schoolleiders om zo te voldoen aan de geldende bekwaamheidseisen en registratie in beroepsregister (SRVO);
- professionalisering onderwijsondersteunend personeel;
- uitbouwen van de professionele ruimte;
- bewustwording van de effectiviteit van het werkplekleren.

Daarnaast heeft de KSE aandacht voor een compleet arbeidsvoorwaardenpakket. Waarbij de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden geregeld zijn via de cao-VO.

De KSE benadrukt voor haar werknemers, onder meer via een eigen Werkkostenregeling, het belang van tertiaire arbeidsvoorwaarden, zoals bedrijfsfitness, fietsplan, bedrijfscultureel abonnement, collectieve contracten voor ziektekostenverzekeringen, studiefaciliteiten, promotiekansen en pensioenvoorlichtingsbijeenkomsten.

3.2 AANDACHTPUNTEN VANUIT DE CAO EN TOELICHTING STAND VAN ZAKEN DOELSTELLINGEN:

In dit verslag wordt nog uitgegaan van de cao VO 2016-2017.

Gelet op doelstellingen vanuit deze cao VO is door de KSE het volgende ondernomen/ dan wel uitgevoerd:

- Het aanstellen van een medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt als reprografisch medewerker (in het kader van de zogenaamde Participatiewet).
- Het benoemen van twee docenten in een LC-functie in het kader van de functiemix.

Toelichting op de onder 3.1 genoemde doelstellingen:

Op grond van positieve ervaringen met de herziening van de competentie-monitor kan uitvoering gegeven worden aan verdere aanpassingen. De basis voor elke docent blijven de 5 rollen van de leraar. De kijkwijzer voor de lesbezoeken, de zelfevaluatie door de docent en de af te nemen leerling enquêtes zijn daarop gebaseerd. Daarnaast wordt feedback gegeven op de kernwaarden van de KSE: *samenwerken, elkaar waarderen en ruimte geven om te groeien*, in een collegiale consultatie.

Bovenstaande onderdelen vormen de basis van een LB-profiel op de KSE. Het LC-profiel wordt aangevuld met drie bestaande LC-competenties: coachen van (nieuwe) docenten, organiseren van vakoverstijgende initiatieven en projecten en het initiëren van onderwijsontwikkeling. Voor een LD-

"Docenten zetten steeds meer digitale leermiddelen en informatiedragers in tijdens hun lessen om daarmee maatwerk / differentiëren beter te realiseren."

functie (cumulatief) komen daar twee LD-competenties nog eens bij: coördineren en aansturen van onderwijs- vernieuwing en het onderhouden van (structurele) externe contacten.

De ervaringen, opgedaan met een aanpassing in de manier van beoordelen, zijn positief. Voorheen werd de *score* uitgedrukt in een letter, staande voor de kwalificatie zeer goed tot onvoldoende. Nu wordt de beoordeling omschreven in een op de betreffende medewerker toegesneden stuk tekst. Op deze manier wordt het mogelijk om meer maatwerk toe te passen in de gesprekscyclus. Daarnaast is bij de beoordeling de afspraak op welke ontwikkelpunten de betreffende medewerker zich de komende gesprekscyclus gaat richten een wezenlijk onderdeel geworden. Daarmee is een begin gemaakt met centraal stellen van ontwikkelmogelijkheden van de medewerkers in plaats van terug te kijken naar (niet voldoende) geleverde prestaties.

Docenten zetten steeds meer digitale leermiddelen en informatiedragers in tijdens hun lessen om daarmee maatwerk / differentiëren beter te realiseren (het zogenaamde e-didactiek). Naast basis ICT-vaardigheden beschikt elke docent over meer complexe ICT-vaardigheden. Afgelopen jaren hebben meerdere docenten deelgenomen aan de pilot met de tablets om het bovenstaande in de praktijk uit te proberen. Het aantal docenten - met een persoonlijk device in bruikleen - is aan het begin van het schooljaar 2017-2018 wederom aanzienlijk uitgebreid met alle collega's, die lesgeven aan een tweede klas. Op deze manier wordt het aantal docenten dat complexe ICT-vaardigheden beheerst (bijvoorbeeld met Office365 en de ProWise software) verder uitgebreid.

Om in het schooljaar 2018-2019 in de brugklassen en vwo-4 goed te starten met de inzet van de persoonlijke devices van de leerlingen, zijn in augustus 2017 ICT-kartrekkers per sectie gefaciliteerd met 40 uur om dit traject voor te bereiden en uit te voeren.

Zij worden daarbij ondersteund door twee KSE-docenten, die namens de school deelnemen aan het zogenaamde 'Leerlab Talentontwikkeling' van de VO-raad in samenwerking met Schoolinfo.

Begeleiding van zittende docenten door *docentcoaches*. Alle docenten zijn in staat om een verscheidenheid aan didactische vaardigheden in te zetten, gericht op de bediening op maat van elke leerling. Dit zijn de zogenaamde complexe didactische vaardigheden. Hieronder vallen opbrengstgericht werken en gepersonaliseerd leren/differentiëren/maatwerk bieden. Tijdens de lesbezoeken in het kader van de gesprekscyclus wordt zeer specifiek gekeken naar het door de docent geboden maatwerk en de door hem gevolgde scholing op deze vaardigheid.

De direct leidinggevende monitoren onder andere middels zogenaamde 'flitsbezoeken' de ontwikkeling van de docenten richting maatwerk/ differentiëren. Om de docenten daarvoor gelegenheid in tijd te geven zijn er 10 ontwikkelmiddagen tijdens het schooljaar 2017-2018 ingeroosterd.

Er is een verbetering van de uitkomsten op vragen omtrent werkdruk in de in 2017 afgenomen personeelsvragenlijst. In de vorige afgenomen personeelsvragenlijst was een negatieve afwijkende score te zien op de hoofdvraag en (sub)vragen werkdruk ten opzichte van de benchmark. Na inventarisatie is een beleidsnotitie opgesteld met mogelijkheden maar ook onmogelijkheden om dit gevoel van werkdruk te verminderen. De in dit kader belangrijkste maatregel is de borging van de verhoogde facilitering voor de mentorwerkzaamheden. Elke mentor ontvangt 50 klokuur op



Leerlingen vwo-6
voor het praktisch
schoolexamen
scheikunde

jaarbasis voor deze werkzaamheden. Dit naast zijn/haar mentoruur met een reguliere opslag. Deze urenfacilitering is grotendeels bekostigd met de gelden vanuit de Prestatiebox.

Daarnaast zijn de tien ingeroosterde ontwikkelmiddagen ook een -gedeeltelijk- antwoord op de uitkomsten van de meest recente personeelsvragenlijst.

Beroepsregister: Het streefpercentage van 50% - dat extern opgelegd is en weinig draagvlak onder de docenten heeft – is wederom niet gehaald. Daarom blijft het zaak het register bij elke gelegenheid onder de aandacht van de docenten te brengen. Met de per 1 augustus 2018 ingestelde wettelijke verplichting van registratie in dit register neemt elke docent de verantwoordelijkheid voor zijn ontwikkeling.

Verhogen effectiviteit docentgedrag door het creëren van een onderwijsklimaat, waarin docenten steeds met elkaar leren hun onderwijsprocessen zo te verbeteren dat hun leerlingen optimale opbrengsten behalen. In dit kader worden niet alleen de cijfers van schoolexamens maar ook van de toetsen uit de niet-examenklassen geanalyseerd. Door deze steeds wederkerende analyses worden docenten meer mogelijkheden tot zelfreflectie geboden. Dit wordt verder versterkt door het meenemen van de feedback van collega's (de tips en tops) en de gegevens uit de leerling enquête lopende de gesprekscyclus.

Professionaliseren schoolleiders: schoolleiders die voldoen aan de geldende bekwaamheidseisen om daarmee ingeschreven te (kunnen) staan in het schoolleidersregister voortgezet onderwijs (SRVO). Door systematisch te werken aan de bekwaamheidseisen, zoals die opgesteld zijn door de VO-raad en door de KSE, zijn schoolleiders beter in staat op een adequate manier leiding te geven aan de organisatie.

Professionalisering van het OOP: vanuit de cao VO is gestart met verdere professionalisering van deze medewerkers. Het betrof hier in eerste instantie een gezamenlijke scholing op het Office (365) pakket. Vanwege de verscheidenheid aan functies binnen het OOP gaat het vaak om specialistische scholing, voor telkens een beperkt aantal medewerkers.

Het uitbouwen van de professionele ruimte. In vele (externe) beleidstukken wordt steeds gezien hoe verder bij deze professionele ruimte verder aan te sluiten is. Uit de laatste adviezen van de Onderwijsraad blijkt dat docententeams het beste gezamenlijk invulling aan deze professionele ruimte kunnen geven. Dit sluit aan bij het door de KSE gebezigde werkplekleren. Alle medewerkers krijgen steeds meer inzicht in de effectiviteit van het leren van elkaar op de werkplek. Dit gebeurt door steeds meer de scholing in company aan te bieden en door medewerkers scholing aan (andere) medewerkers te laten verzorgen. Leren op de werkplek wordt door de KSE ook als belangrijk gezien met het oog op de kernwaarden.

Daarnaast is er een start gemaakt met de bandmiddagen voor vwo-4/56 en havo-5. Op deze middagen nemen de betreffende docententeams samen de verantwoordelijkheid voor het onderwijsaanbod aan de aan hun zorg toevertrouwde leerlingen. Onderling wordt overlegd/ vastgesteld wat de leerbehoefte van de leerlingen is en daar wordt op ingezet. Docenten nemen als professionals binnen de vastgestelde ruimte het initiatief hun leerlingen optimaal te begeleiden.

Verzuimbeleid

In deze paragraaf zijn de diverse verzuimgegevens van de KSE opgenomen en afgezet tegen zowel de gegevens uit voorgaande jaren als tegen de landelijke gegevens. Omwille van de leesbaarheid zijn alleen de gegevens opgenomen vanaf 2011.

Omschrijving	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Verzuimpercentage (Zv1)	3,1%	2,8%	3,4%	3,1%	3,7%	4,3%	4,2%
<i>Landelijk D/OP</i>		5,1%	4,9%	4,9%	5,0%	5,0%	5,2%
<i>Landelijk OOP</i>		5,4%	5,2%	5,1%	5,4%	5,3%	5,5%
Meldingsfrequentie (Zmf)	1,4	1,2	1,4	1,4	1,4	1,5	1,5
<i>Landelijk D/OP</i>		1,8	1,6	1,6	1,7	1,6	1,6
<i>Landelijk OOP</i>		1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
Nul verzuim (Nz)	38%	34%	30%	38%	35%	33%	32%
<i>Landelijk D/OP</i>		33,8%	41%	48%	40%	40%	36%
<i>Landelijk OOP</i>		43,6%	45%	51%	44%	45%	43%

Het verzuimbeleid van de KSE is gericht op het terugdringen van de meldingsfrequentie en op het consolideren van de situatie dat de verzuimkengetallen onder de landelijke gemiddelden liggen. Dit onder meer door het optreden van HBS als casemanager, intensivering van het contact met zieke collega's en het met regelmaat gehouden Sociaal Medisch Overleg (SMO). Bij dit SMO zijn de casemanager van HBS, de bedrijfsarts, de afdeling personeelszaken en indien gewenst de direct leidinggevende aanwezig.

Conclusie(s)

Het verzuimpercentage 2017 op de KSE is iets hoger dan het percentage 2016. Dit heeft onder andere te maken met de toename in het eerste deel van 2017 van het aantal langdurig zieke medewerkers. Ook de meldingsfrequentie is ten opzicht van het kalenderjaar 2016 toegenomen. Daarentegen is het percentage nulverzuim aanzienlijk beter dan dat over het kalenderjaar 2016. Ondanks dat de landelijke cijfers over 2017 niet bekend zijn is de verwachting dat de verzuimcijfers en de meldingsfrequentie voor de KSE lager uitvallen dan de landelijke gemiddelden.

Functiemix:

In deze paragraaf worden de cijfers van de KSE afgezet tegen de streefcijfers van de sector. Deze streefcijfers zijn afkomstig uit het Convenant Actieplan Leerkracht van Nederland en technisch vertaald in de achtereenvolgende cao's voor het Voortgezet Onderwijs. De meetmomenten zijn steeds 1 oktober van enig jaar. Zie voor het schema de volgende pagina:

Functiemix		LB	LC	LD	totaal
1-10-2008	FTE	89,3153	22,099	37,9634	149,3777
	%	59,8%	14,8%	25,4%	65,6%
1-10-2013	FTE	63,6848	35,5	35,6134	134,7982
	%	47,2%	26,3%	26,4%	79,2%
	groei	-12,5%	11,5%	1,0%	13,6%
1-10-2014	FTE	57,8848	30,75	48,0134	136,6482
	%	42,4%	22,5%	35,1%	92,8%
	groei	-17,4%	7,7%	9,7%	27,2%
1-10-2015	FTE	57,2848	28,2000	46,0243	131,5091
	%	43,6%	21,4%	35,0%	91,4%
	groei	-16,2%	6,6%	9,6%	25,8%
1-10-2016	FTE	59,1770	25,4000	46,0573	130,6343
	%	45,3%	19,4%	35,3%	90,0%
	groei	-14,5%	4,6%	9,9%	24,4%
1-10-2017	FTE	58,8370	27,7500	44,9623	131,5493
	%	44,7%	21,1%	34,2%	89,5%
	groei	-15,1%	6,3%	8,8%	23,9%

Streefcijfers sector VO (buiten de Randstadregio's)

Het betreft de groeipercenages in FTE ten opzichte van de o-meting op 1-10-2008

Omschrijving	LB	LC	LD	Waarde functiemix
1-10-2011 buiten randstadregio's	-3%	+2%	+1%	+ 4
1-10-2014 buiten randstadregio's	-21%	+10%	+11%	+ 32

Conclusies

Ten opzichte van 1-10-2016 is de functiemix waarde op 01-10-2017 weer licht gedaald naar 89,5%. Met een groei van +23,9% ten opzichte van de o-meting voldoet de KSE nog niet aan het verplichte groeicijfer van +32. Tellen we ook het totaal van de extern ingehuurde collega's mee dan komt het groeipercenage uit op 24,0%.

Rekentool functiemix + gevolgen

In deze tool zijn de meerkosten van de functiemix afgezet tegen het beschikbare budget en wordt op die manier de structurele betaalbaarheid bepaald. Die betaalbaarheid wordt uitgedrukt in een percentage, voor de KSE 50%. Dit wil zeggen dat de KSE 50% van het verplichte groeicijfer kan bekostigen vanuit het beschikbare budget. Het restant van de functiemix moet dus uit andere middelen worden gefinancierd.

Met die structurele betaalbaarheid van 50% kan de KSE geacht worden de helft van het streefcijfer van 32 te realiseren. Hier wordt opgemerkt dat de KSE geen groei van 16% maar van 23,9% / 24,0% op de functiemix heeft gerealiseerd. Dit is een beduidend hoger percentage. Zo beschouwd voldoet de KSE ruimschoots aan de te realiseren groei functiemix.

Met ingang van 15 januari 2018 zal de Rekentool functiemix voortgezet onderwijs stoppen. In het vervolg zal de rekentool dan ook niet meer opgenomen worden.

Personeelbestand

Hierbij allereerst de samenvatting van het personeelsbestand van de KSE per 31 december 2017. Via het opnemen van dezelfde getallen per 31 december 2016, 2015 en 2014 wordt de trend in beeld gebracht. Het betreft allereerst het totaal aantal personeelsleden uitgedrukt in aantal en in FTE, uitgesplitst per geslacht & per functiegroep en apart per leeftijdscategorie. Daarna worden de FTE aantallen gecorrigeerd voor verlof en in een historisch perspectief geplaatst.

Per 31-12-2017

	totaal	M	V		DIR	OP	OOP
Aantal	218	103	115		13 (#)	160 (#)	48
In %		47%	53%		5,3%	72,7%	22%
FTE	178,6	95,2	83,4		10,9	132,3	35,4
In %		53%	47%		6%	74%	20%

met ingang van 1-8-2017 zijn er 3 afdelingsleiders zonder eigen lesruimte. Deze afdelingsleiders hebben naast hun MT taak (totaal 1,2) ook nog een lesgevende taak (totaal 1,4). Ze zijn meegeteld bij "aantal" DIR én OP.



Leerlingen werken aan een muurschildering bij de tekenlokalen

Per 31 december 2016

	totaal	M	V		DIR	OP	OOP
Aantal	214	101	113		10	158	46
In %		47%	53%		5%	74%	21%
FTE	174	92	82		9,8	130,7	33,5
In %		53%	47%		6%	75%	19%

Per 31-12-2015

	totaal	M	V		DIR	OP	OOP
Aantal	218	104	114		11	160	47
In %		48%	52%		5%	73%	22%
FTE	175,4	95	80,4		10,8	130,1	34,5
In %		54%	46%		6%	74%	20%

Per 31 december 2014

	totaal	M	V		DIR	OP	OOP
Aantal	222	111	111		13	164	45
In %		50%	50%		6%	74%	20%
FTE	179,5	100,5	79		12,8	134,2	32,5
In %		56%	44%		7%	75%	18%

Conclusies

Zowel het totale aantal personeelsleden als het totale aantal FTE op 31-12-2017 is gestegen ten opzichte van 31-12-2016. De stijging van het aantal FTE is onder meer het gevolg van de vervanging van enkele langdurig zieke collega's OP, die al op voorhand in de geplande formatie voor het lopende schooljaar meegenomen is. Daarnaast is er in het vierde kwartaal van dit kalenderjaar minder gebruik gemaakt van gedetacheerde docenten met als gevolg een grotere inzet van reeds aan de KSE verbonden docenten. Verder blijft staan dat er steeds meer parttime docenten in dienst worden genomen / gehouden. Tenslotte is hier ook de investering vanuit de Prestatiebox debet aan. De toename van het aantal FTE bij het OOP is een direct gevolg van de ingezette herinrichting van de schoolbrede administratieve ondersteuning, zowel op de afdelingen als schoolbreed. De toename van het aantal leden van de functiegroep directie is het gevolg van de uitbreiding van het Managementteam met 3 parttime afdelingsleiders zonder leshuis. Vergeleken met dezelfde datum vorig jaar zijn er absoluut gezien nog steeds meer vrouwen dan mannen in dienst van de KSE.

Gemiddelde leeftijd KSE

Onderstaande tabel geeft de gemiddelde leeftijd weer van al het personeel dat bij de KSE op de loonlijst staat. Personeelsleden die via een extern bureau of vanuit een andere onderwijsinstelling

bij de KSE zijn gedetacheerd, zijn in deze cijfers niet meegenomen. De cijfers zijn per 31 december van genoemd jaar.

Jaar	2017	2016	2015	2014	2013
Gem. leeftijd	44,65	43,63	43,99	43,68	43,75

Leeftijdscategorie per 31 december 2017

	Totaal	<25	25-35	35-45	45-55	55-60	>60
Aantal	Aantal	7	47	50	61	30	23
In %	In %	3%	22%	23%	28%	14%	10%
FTE	178,6	5,8	40,5	40	48,3	25	19
In %	100%	3%	22,5%	22,5%	27%	14%	11%

Leeftijdscategorie per 31 december 2016

	Totaal	<25	25-35	35-45	45-55	55-60	>60
Aantal	214	7	48	46	62	31	20
In %		3%	22%	22%	29%	15%	9%
FTE	174	5	41	37,5	48,5	27	15
In %		3%	23,5%	21,5%	28%	15%	9%

Leeftijdscategorie per 31 december 2015

	Totaal	<25	25-35	35-45	45-55	55-60	>60
Aantal	218	8	49	46	64	30	21
In %		4%	22%	21%	29%	14%	10%
FTE	175,4	5,8	41	36,6	50,9	24,8	16,3
In %		3%	23,5%	21%	29%	14%	9,5%

Leeftijdscategorie per 31 december 2014

	Totaal	<25	25-35	35-45	45-55	55-60	>60
Aantal	222	7	56	47	64	29	19
In %		3%	25%	21%	29%	13%	9%
FTE	179,5	5	46	37	51,5	25	15
In %		3%	26%	20,5%	28,5%	13,5%	8,5%

Conclusies

Het beeld blijft in grote lijnen nagenoeg hetzelfde. De ingezette wijziging in de samenstelling van de verschillende individuele leeftijdscategorieën stabiliseert zich. De procentuele omvang van de leeftijdscategorieën onder de 35 jaar blijft met circa 25% groot. Daarmee heeft de KSE een relatief jong personeelsbestand. Door de inkorting van de salarislijnen is daarmee al op kortere termijn sprake van een duur salarisbouwwerk.

Meer dan de helft van het personeel is ouder dan 45 jaar. Van het totale personeelsbestand maakt de groep die ouder dan 60 jaar is voor 10% deel uit. Dit aandeel is nagenoeg gelijk aan het percentage FTE (11%) dat deze leeftijdscategorie voor haar rekening neemt.

Bij een teruglopend leerlingenaantal kan de terugloop in FTE in eerste instantie naar alle waarschijnlijkheid voldoende opgevangen worden door het uitdiensttreden van deze laatste groep.

Bruto aantallen FTE gecorrigeerd naar netto aantallen

Om een zuiver beeld te geven van de aantallen per functie dient er nog een correctie plaats te vinden van bruto FTE naar netto FTE. Met bruto FTE worden alle FTE bedoeld die bij de KSE op de loonlijst staan. Diverse personeelsleden maken echter gebruik van verlofregelingen. Zij staan dan nog wel op de loonlijst maar verrichten geen feitelijke werkzaamheden voor dat deel van hun loon. Dekking van deze loonkosten van betreffendepersoneelsleden vindt plaats via een eigen bijdrage (opname persoonlijk budget, onbetaald ouderschapsverlof) en/of via de onttrekking vanuit de personele voorzieningen. Voornoemd verlof bestaat uit het verlof persoonlijk budget (voorheen o.a. BAPO), ouderschapsverlof en spaarverlof.

De aldus resterende netto FTE geven een zuiverder beeld van de personele inzetbaarheid binnen de KSE.

In FTE	Totaal 2017 (31-12)			Totaal 2016 (31-12)			Totaal 2015 (31-12)		
Totaal bruto	178,6 FTE			174 FTE			175,4 FTE		
	DIR	OP	OOP	DIR	OP	OOP	DIR	OP	OOP
Bruto FTE	10,90	132,30	35,40	9,80	130,70	33,50	10,80	130,10	34,50
Verlof PB #	0,70	4,20	0,90	0,60	4,00	0,85	0,80	4,70	1,00
Overig verlof	0,00	3,10	0,30	0,00	1,80	0,00	0,00	2,10	0,55
Netto FTE	10,20	125,00	34,20	9,20	124,90	32,65	10,00	123,30	32,95
Totaal netto	169,40 FTE			166,75 FTE			166,25 FTE		
verschil% t.o.v. netto	5,4%			4,3%			5,5%		
Inhuur via externe organisaties	0,80 FTE (2 personen)			1,54 FTE (3 personen)			2,4 FTE (3 personen)		

=> met ingang van 1-8-2014 verlof persoonlijk budget (PB) i.p.v. BAPO verlof.

Conclusies

Zowel het aantal bruto FTE als het aantal netto FTE is toegenomen. Ook het procentuele verschil netto ten opzichte van bruto is groter geworden. Een relatief jong personeelsbestand –met name binnen het OP- houdt in dat veel collega's gebruik kunnen maken van ouderschapsverlof zoals dat vastgelegd is in de cao-VO. Op deze vorm van verlof heeft de schoolleiding nagenoeg geen sturingsmogelijkheden.

De tabel hierna bevat de verdere splitsing van het OOP in onderwijsondersteunende functies (onderwijsassistent, surveillant, toezichthouder, counselor, technisch onderwijsassistent, taal assistent) en onderwijsbeheerfuncties. Deze laatste groep omvat de overige functies.

In FTE	Totaal 2017 (31-12)		Totaal 2016 (31-12)		Totaal 2015 (31-12)	
Totaal bruto	35,4 FTE		33,50 FTE		34,50 FTE	
	<i>OBP</i>	<i>OOP</i>	<i>OBP</i>	<i>OOP</i>	<i>OBP</i>	<i>OOP</i>
Bruto FTE	28,80	6,60	26,90	6,60	26,90	6,60
Verlof	0,90	0,30	0,72	0,13	0,72	0,13
Netto FTE	27,90	6,30	26,18	6,47	26,18	6,47
Totaal netto	34,20 FTE		32,65 FTE		32,95 FTE	
verschil% t.o.v. netto	3,5%		2,6%		4,7%	

Onbevoegde docenten

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op het aantal lessen dat op de KSE door onbevoegde en onder bevoegde docenten is gegeven in de schooljaren 2011-2012 tot en met 2017-2018.

Schooljaar	aantal tweedegraads lessen	aantal onbevoegde lessen	% deel	aantal docenten zonder bevoegdheid	aantal docenten < 2 jaar in dienst bij de KSE
2011-2012	1.581	78	4,9%	7	5
2012-2013	1.625	59	3,6%	5	2
2013-2014	1.605	48	3,0 %	5	3
2014-2015	1.574	28	1,8%	2	2
2015-2016	1.554	30	1,9%	4	1
2016-2017	1.575	33	2.1%	2	0
2017-2018	1.568	100	6.4%	7	6

aantal tweedegraads lessen, gegeven door onbevoegde docenten.

Schooljaar	aantal eerstegraads lessen	aantal lessen onder bevoegd	% deel	Aantal Docenten onder bevoegd	Studerend voor een eerstegraads bevoegdheid
2011-2012	820	103	12,5%	15	7
2012-2013	874	107	12,2%	14	5
2013-2014	836	81	9,7 %	11	5
2014-2015	896	69	7,7%	12	7
2015-2016	809	58	7,2%	12	7
2016-2017	818	32	3,9%	7	4
2017-2018	800	33	4,1%	7	4

aantal eerstegraads lessen, gegeven door onder bevoegde docenten.

schooljaar	aantal tweedegraads lessen	Aantal onder bevoegde lessen	% deel	docenten bevoegd (maar onbevoegd voor het gegeven vak)
2011-2012	1.581	7	0,44%	1
2012-2013	1.625	7	0,43%	1
2013-2014	1.605	13	0,8%	2
2014-2015	1.574	30	1,9%	3
2015-2016	1.554	27	1,7%	2
2016-2017	1.575	20	1,3%	2
2017-2018	1.568	23	1,5%	2

aantal tweedegraads lessen, gegeven door andersbevoegde docenten.

Algemeen

Het landelijke percentage voor onbevoegde lessen bedroeg in 2006 17%, in 2007 16,9% en in 2008 18,2%. Van latere jaren zijn geen landelijke cijfers door OCW gepubliceerd.

In de verschenen Regionale Arbeidsmarktanalyse voortgezet onderwijs 2015 (VOION) worden voor de regio West- en Midden-Brabant de volgende percentages voor het jaar 2013 vermeld. Het

percentage bevoegd gegeven lessen ligt op 81,1%; het percentage onbevoegd op 12,6%. De resterende 6,3% is benoembaar c.q. anders bevoegd.

Ontwikkelingen

De bevoegdheid van leraren is een probleem dat nog steeds hoog op de agenda staat van de sector. In het sectorakkoord VO is afgesproken dat in 2017 alle lessen worden gegeven door daartoe bevoegde en gekwalificeerde docenten. Ook is in de cao vastgelegd dat schoolbesturen on- en onderbevoegde docenten in de gelegenheid stellen om binnen de in de cao vastgelegde termijn de betreffende bevoegdheid te halen via gerichte bij- en nascholing. Het is niet verplicht voor scholen om gegevens over de bevoegdheden bekend te maken, maar het is het streven van zowel het ministerie als de bonden en de VO-raad om tot een goede monitoring en verantwoording te komen van het aantal bevoegde docenten in het vo. Het spreekt hierbij voor zich dat het systeem van monitoring en verantwoording betrouwbaar is.

Enige tijd geleden is de VO-Raad gestart met de pilot Bevoegdheidsgegevens in opdracht van het ministerie van OCW. Het doel van de pilot was te onderzoeken of scholen via Vensters meer inzicht konden geven over de bevoegd gegeven lessen binnen hun school. Voorwaarde voor de bouw van de indicator over bevoegd gegeven lessen was dat dit haalbaar was voor scholen om te vullen en dat de informatie betrouwbaar zou zijn. Uit de pilot bleek dat aan beide voorwaarden niet werd voldaan. De pilot is daarom in overleg met OCW 'on hold' gezet. De belangrijkste reden is dat er geen eenduidige definities zijn van onbevoegd en onderbevoegd waardoor de cijfers niet op betrouwbare wijze met elkaar te vergelijken zijn.

De VO-raad is in gesprek met de bonden - waaronder de AOb -, OCW en de inspectie om te komen tot werkbaar en acceptabele definities van bevoegd, onbevoegd en onder-/anders bevoegd.

Recente stand van zaken

Omdat er inmiddels meer duidelijkheid is over de hiervoor beschreven definities kan de KS hier een start maken met de gewijzigde systematiek in haar verantwoording. In een brief van staatssecretaris Dekker aan de Tweede Kamer van februari 2017 wordt een overzicht gegeven van de meest recente bevoegdheidscijfers. Aan betreffende brief is als bijlage toegevoegd het IPTO-rapport *Bevoegdheden en vakken in het vo* van CentERdata.

In deze brief is het volgende overzicht te vinden:

	bevoegd of benoembaar gegeven lessen	onbevoegd gegeven lessen
2014	94,4%	5,6%
2015	94,9%	5,1%
verschil 2014-2015	+0,5%	-0,5%

Uit deze gegevens blijkt dat het aantal onbevoegd gegeven lessen gedaald is met 0,5%.

Hoewel het begrip bevoegdheid veelvuldig gebruikt wordt, is het geen wettelijk uitgewerkt begrip. Daarom wordt eerst vastgesteld wat met begrippen bedoeld wordt en hoe die zich verhouden tot

de wettelijke terminologie. Het streven is om de terminologie in de wet zo aan te passen dat die eenduidig is.

BENOEMBAAR	BEVOEGD	BEKWAAM
Iemand is benoembaar...	Iemand is bevoegd ...	Iemand is bekwaam...
.. als hij op basis van de wet of daarop gebaseerde regelgeving benoemd kan worden.	.. als hij een ho-getuigscrift heeft waaruit blijkt dat hij aan de bekwaamheidseisen voldoet voor het vak dat hij geeft of onder een van de wettelijk geregelde daaraan gelijk te stellen gevallen valt.	... als hij aan de wettelijke Bekwaamheidseisen voldoet voor enig vak. Tijdens zijn loopbaan ontwikkelt en onderhoudt hij zijn bekwaamheid.

"De KSE is zéér succesvol gebleken in het vinden en binden van bevoegde docenten."

De Wet op het voortgezet onderwijs beschrijft bevoegde leraren als één van de categorieën benoembare leraren. Het streven is om zoveel mogelijk lessen te laten geven door bevoegde leraren, door benoembare en onbevoegde leraren door te laten stromen. Onbevoegde leraren vallen binnen geen van de wettelijke benoemingartikelen.

Conclusies

De conclusies worden getrokken zowel op basis van de "oude" als de "nieuwe" systematiek. De oude systematiek geeft inzicht in het aantal lessen dat wordt gegeven door onbevoegde docenten en het aantal lessen dat wordt gegeven door onder- en anders bevoegde docenten. Op hoofdlijnen is het volgende waarneembaar. Het aantal lessen in het tweedegraads gebied gegeven door onbevoegde docenten is gestegen. Hierbij moet opgemerkt worden het merendeel van deze docenten in de laatste fase van hun opleiding tot bevoegd docent verkeren. Daardoor zullen de bevoegdheidscijfers in de toekomst beter zijn voor de KSE.

Het aantal onderbevoegd gegeven lessen is gestabiliseerd evenals het aantal docenten dat anders bevoegd is.

Alle percentages op de KSE zijn gunstiger dan de regionale en landelijke cijfers. Gezien de genoemde percentages is de KSE zéér succesvol gebleken in het vinden en binden van bevoegde docenten –zowel in het eerste- als in het tweedegraads gebied- aan de KSE.

Op basis van de nieuwe (gewijzigde) systematiek -zoals hiervoor omschreven- worden momenteel alle lessen op de KSE bevoegd of benoembaar gegeven. Het gerealiseerde percentage van de KSE is daarmee 100%. Dat is hoger dan het landelijke percentage van 94,9% voor het jaar 2015.

Dit succes is te verklaren door blijvende sturing hierop in de gesprekscyclus, door er in de gesprekken met individuele docenten steeds aandacht aan te besteden, door afspraken te maken over te volgen studietrajecten en door er op te sturen bij het aannamebeleid.

Het streven van de KSE blijft dan ook om het percentage van 100% te consolideren. Daartoe worden diverse instrumenten ingezet op het gebied van scholing en professionalisering.

4. Bedrijfsvoering

Het kwaliteitsgebied bedrijfsvoering is onderverdeeld in 3 subonderdelen:

- Facilitair
- ICT
- Financiën

Waarbij voor financiën geldt dat er in dit hoofdstuk wordt ingezoomd op het financiële beleid van de KSE. De samenvatting van de jaarrekening volgt in Hoofdstuk 7 en de meerjarendoorkijk maakt onderdeel uit van Hoofdstuk 5, de continuïteitsparagraaf.

"We vinden het belangrijk om waar mogelijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen."

FACILITAIR

4.1 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

KSE vindt het belangrijk om waar mogelijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen. We staan open voor vormen van samenwerking met andere scholen, verenigingen, gemeente. Te denken valt aan het gezamenlijk gebruik van faciliteiten buiten de schooltijden.

m2 BVO hoofdgebouw	m2 BVO brugklas	totaal	Toelichting
16.976	1.893	18.869	t-m 2006
20.176	1.893	22.069	t-m 2009 bouw leshuis 6
20.350	1.893	22.243	t-m juli 2016 renovatie leshuis 4/5
20.350	3.522	23.872	Vanaf juli 2016 nieuwe brugklas

Bij voorkeur maken we gebruik van lokale/regionale leveranciers waardoor het milieu minder wordt belast (minder kilometers door kleine afstanden).

In 2017 hebben we samen met de gemeente Etten-Leur en de coöperatie Duursaam Etten-Leur subsidie aangevraagd (en gekregen) voor een project met zonnepanelen. Het is de bedoeling dat er in 2018 zo'n 900 zonnepalen op het dak van het hoofdgebouw worden gelegd.

Een deel van de investering zal worden gedaan doormiddel van crowdfunding. Inwoners uit ons voedingsgebied krijgen als eerste de mogelijkheid om hieraan deel te nemen. Doel is om ouders/verzorgers, medewerkers en andere belangstellenden uit onze directe omgeving bij het project te betrekken.

*"Met zonnepanelen
wordt onze
energievoorziening
een stuk
duurzamer."*

4.2 DOELSTELLINGEN, BELEID HUISVESTING

Beleid

De onderwijsbehoefte veranderd en processen veranderen. Deze veranderingen hebben ook gevolgen voor de gebouwen of delen daarvan. 2017 was een jaar waarin de uitgangspunten voor het beleid van de komende jaren zijn vastgelegd in een strategisch beleidsplan. Plannen in het onderwijs kunnen zorgen voor andere wensen/eisen op het gebied van huisvesting. Het strategisch beleidsplan dient als basis voor toekomstige plannen op het gebied van huisvesting.

Doelstellingen

Bouwkundig kijken we terug op een rustig jaar met slechts een paar kleine verbouwingen. Deze bestonden uit enkele aanpassingen bij de tekenlokalen en de inrichting van een kantoor en nieuwe receptie t.b.v. een servicepunt voor medewerkers en leerlingen (zie ook ICT).

In 2017 waren er ook plannen voor het aanpassen van personeelskamer en centrale gang. Een architect heeft de opdracht gekregen om hiervoor een plan te maken. Vervolgens zijn hiervoor offertes aangevraagd. Hieruit bleek dat ontwerp en kosten niet overeen kwamen. Vervolgens is besloten de verbouwing uit te stellen om de plannen waar nodig aan te passen. De plannen zijn doorgeschoven naar zomer 2018.

In 2017 zijn de voorbereidingen gestart voor het plaatsen van zonnepanelen. Hiermee wordt onze energievoorziening een stuk duurzamer.

Conclusie

De huidige huisvesting voldoet aan de wensen en eisen die het huidige onderwijs binnen de KSE stelt. Toekomstige onderwijsontwikkelingen zullen zeker van invloed zijn op de huisvesting. Door integraal naar deze plannen te kijken zorgen we ervoor dat er geen mismatch ontstaat.

ICT

4.3 DOELSTELLINGEN, BELEID ICT

Beleid

Goed werkende ICT is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen geven van modern onderwijs. Digitale schoolborden, audio en videomateriaal, interactieve lessen met tablets, digitale leermethodes, apps, toetsen. We kiezen voor cloudoplossingen, onderhoud is in handen van gespecialiseerde bedrijven. De focus ligt nu op de functionaliteit van de systemen.

"Om onderwijskundige doelen goed te kunnen ondersteunen heeft de afdeling ICT meerdere projecten afgerond."

"Brugklasleerlingen, leerlingen uit vwo-4 en vrijwel alle medewerkers zullen met een eigen persoonlijk device gaan werken."

De cloud zorgt er voor dat er niet geïnvesteerd hoeft te worden in servers of andere bijbehorende hardware. Er kan snel ingespeeld worden op een veranderende vraag. Doordat de focus steeds meer op het (primaire) proces komt te liggen ontstaan er ook steeds meer nieuwe vragen om nieuwe functionaliteiten.

KSE houdt hierbij de regie en stuurt waar nodig bij zodat de geleverde dienstverlening steeds beter past bij de organisatie.

Doelstellingen

Maatwerk en gepersonaliseerd leren. Twee belangrijke doelstellingen voor de komende jaren. Om deze onderwijskundige doelen goed te kunnen ondersteunen heeft de afdeling ICT in 2017 meerdere projecten afgerond. De rol van ICT in het onderwijs groeit, in 2018 zullen vrijwel alle medewerkers, leerlingen van de brugklas én vwo-4 met een eigen persoonlijk device gaan werken. Dit betekent dat het aantal te beheren devices in 2018 van 1100 naar 1800 apparaten zal stijgen. Het fundament moet dan op orde zijn. De inrichting van zowel hardware als software moet standaard, bij de tijd, beheersbaar en voldoende beveiligd zijn in gebruik. De serveromgeving is vanuit een datacentrum verplaatst naar het Azureplatform van Microsoft.

Doelstellingen waren:

- Een stabiele, gebruiksvriendelijke en toekomstbestendige ICT voorziening;
- Flexibele ICT omgeving zodat snel op nieuwe vragen/wensen/eisen vanuit het onderwijs ingegaan kan worden;
- Stabiliteit & gebruiksvriendelijkheid verbeteren;
- Automatiseren van het autorisatieproces;
- Systemen die zich in de Cloud bevinden aan elkaar koppelen waardoor medewerkers snel, veilig en simpel in kunnen loggen;
- Voldoen aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Dit is de privacywetgeving die geldt in de hele Europese Unie (EU) en ingaat op 25 mei 2018.

Koppelingen van systemen maken het mogelijk om administratieve gegevens slechts op een plaats in de organisatie in te voeren. Door koppeling van bronsystemen als AFAS en Magister zijn een aantal processen zoals het regelen van ICT faciliteiten, aanmaken van bijv. distributielijsten sterk vereenvoudigd. Door informatie in de bronsystemen goed vast te leggen is het mogelijk geworden om dergelijke processen verder helemaal automatisch plaats te laten vinden.

Hardware is waar nodig vervangen of staat op de nominatie om waar nodig vervangen te worden in 2018.

De uitvoering van deze werkzaamheden is goed verlopen, KSE heeft hierbij de regie genomen. Samen met externe bedrijven is een ICT omgeving neergezet waar we de toekomst mee in kunnen.

Om al die toekomstige ontwikkelingen ook procesmatig goed te kunnen ondersteunen is ook gekeken naar de ondersteunende processen. Medewerkers van receptie/servicedesk/eerstelijns ICT en mediatheek hebben eind 2017 een nieuwe werkplek gekregen. Het servicepunt.



*Project 'gestoeld op'
van leerlingen CKV*

Hier kunnen leerlingen en medewerkers voortaan terecht voor tal van zaken zoals bijv. het lenen van een boek, het beantwoorden van vragen omtrent ICT, het oplossen van ICT problemen of voor vragen met een facilitair karakter. De oude balies van receptie en mediatheek zijn vervangen door een nieuwe receptiebalie, er is een gezamenlijke kantoorruimte met een balie voor het servicepunt. Er is nieuw meubilair geplaatst. De garderobe is voorzien van nieuwe kapstokken.

De wand tussen de receptieruimte en de oude mediatheek is verwijderd. Bouwkundig zijn er nog een aantal restpunten (naleveringen). Deze worden in Februari 2018 worden in opgeleverd, het servicepunt is dan volledig operationeel.

Verbetering administratieve processen

De komst van het servicepunt, een centraal toets/examenbureau, uitbreiding van de formatie voor het applicatiebeheer van Magister. Ingebruikname van apps voor het ziek/beter melden van leerlingen en het lenen van boeken bij de bibliotheek, uitbreiding van uren voor administratief medewerkers. Allemaal maatregelen die ervoor zorgen dat processen in beweging zijn gekomen. Nieuwe werkafspraken, taken die verschuiven of vervallen, 2017 is duidelijk een jaar waarin veel is veranderd. In 2018 krijgt dit zeker een vervolg, er zullen nog veel veranderingen doorgevoerd gaan worden. Dit vraagt om een flexibele instelling van alle betrokken medewerkers.

FINANCIËN

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het financiële beleid van de KSE. Allereerst kort de doelstellingen, daarna het beleid op hoofdlijnen gevolgd door het investeringsbeleid en het treasuryverslag.

4.4 DOELSTELLING FINANCIËN

De doelstelling van de KSE is en blijft om met de ter beschikking staande financiële middelen het maximale resultaat te behalen. Concreet, we zetten de financiële middelen effectief en efficiënt in. Een belangrijke aanvulling hierbij is dat financiën ondersteunend is aan de kernactiviteit van de KSE, het verzorgen van onderwijs. Daarnaast zijn de financiën een eindproduct, ze zijn immers het resultaat van eerder genomen (beleids)beslissingen en (sturings)acties

4.5 FINANCIËEL BELEID

Het financieel beleid van de KSE kent als sleutelwoorden nog steeds effectiviteit en efficiency. Zetten we onze middelen in voor de juist dingen en halen we er het maximale uit? Het beleid is er op gericht doorlopend zicht te hebben op de financiën, zowel voor de liquiditeit als voor de exploitatie en de doorkijk op middellange termijn. Het financieel beleid van de KSE wordt daartoe ondersteund door een gedegen en goed werkende planning en control cyclus.

De basis voor de financiële doorkijk op middellange termijn is de meerjarenbegroting, zie ook paragraaf 5.7. Ook in 2017 is deze meerjarenbegroting weer twee keer opgesteld. De eerste keer in maart, na het bekend worden van de definitieve aanmeldingen. Deze meerjarenbegroting bevatte de doorkijk voor 2017-2021. De tweede versie is opgesteld in november en bevat de cijfermatige doorkijk voor 2018 t-m 2022. Deze cyclus zetten we zo door, in maart 2018 de geactualiseerde versie van 2018-2022 en eind 2018 de doorkijk voor 2019 t-m 2023.

Via deze systematiek houden we doorlopend de vinger aan de pols op alle relevante beleidsterreinen. Financiële gevolgen van eventueel gewijzigd overheidsbeleid en/of onze eigen beleidskeuzes en acties worden in een vroegtijdig stadium (h)erkend en doorgerekend, ook voor de middellange termijn.

De basis voor de financiële doorkijk op de korte termijn is de integrale begroting voor enig jaar. Gedurende het boekjaar wordt de ontwikkeling van onder meer de financiën doorlopend gevolgd. Dit gebeurt via een aantal periodieke MARAPS die integraal zijn van opzet, alle kwaliteitsgebieden zijn vertegenwoordigd. Voor de financiën in de MARAP geldt dat we steeds opnieuw de doorkijk maken voor het huidige volledige boekjaar.

De beheersbaarheid van de financiën wordt verder onder meer gevoed door de naleving van het handboek Administratieve Organisatie / Interne Controle (= AO/IC) waarin alle financiële procedures in kaart zijn gebracht. Dit handboek wordt jaarlijks geactualiseerd.

Bij het financieel beleid maakt de KSE nadrukkelijk gebruik van de diverse kengetallen, zie ook paragraaf 7.3. en 7.4. Hierbij is overigens geen sprake van een rigide sturing op getallen maar wordt de waarde van de kengetallen afgezet tegen de gedefinieerde streefwaarde en bezien in het kader van de lopende en toekomstige ontwikkelingen. Waar mogelijk worden de cijfers van de KSE ook vergeleken met de landelijke gemiddelden.

4.6 INVESTERINGSBELEID

Conform de diverse strategische plannen investeert de KSE jaarlijks in zowel haar personeel als in de materiele voorzieningen zoals gebouwen, inventaris, leermiddelen, meubilair en ICT.

Investerings in personeel

De investeringen in personeel zijn in de grote lijn ongewijzigd en betreffen:

- Tijd voor professionalisering en (persoonlijke) ontwikkeling => deze tijd maakt onderdeel uit van de normjaartaak en komt in de jaarrekening terug in de post 'lonen en salarissen';
- Professionalisering / scholing => deze investeringen zijn in de jaarrekening terug te vinden onder de 'overige personele lasten';
- investeren vanuit de verschillende akkoorden, vanuit kwaliteitsoogpunt en vanuit de functiemix => de structurele kosten van deze investeringen zijn ook opgenomen onder de post 'lonen en salarissen'.
- Investerings via de jaartaak, onder andere de eerder doorgevoerde verhoging van de mentoruren, onderwijsontwikkeling, studiecoaches, extra vakondersteuning, enz.

Investerings in materiele voorzieningen

In onderstaande tabel zijn de gerealiseerde investeringen in materiële vaste activa weergegeven. Deze realisatie wordt afgezet tegen de begrote bedragen waarna kort de verschillen worden verklaard.

Investerings	Werkelijk 2017	Begroot 2017	Vershil
Gebouwen / terreinen	62.000	156.600	-94.600
Meubilair	39.083	56.000	-16.917
Inventaris / apparatuur	122.412	83.200	39.212
Machines / installaties	0	0	0
Leermiddelen	438.073	450.000	-11.927
Hardware	255.460	220.000	35.460
Overige MvA	0	0	0
Totaal	917.028	965.800	-48.772

De werkelijke investeringen zijn ruim € 48.000,- lager dan begroot.

Deze onderschijding is voornamelijk het gevolg van voortschrijdend inzicht. Hierdoor zijn sommige investeringen niet doorgegaan en hebben andere, vooraf niet geplande, investeringen wel plaatsgevonden.

Gebouwen & terreinen

Bij dit onderdeel is sprake van een onderschijding die voor het grootste deel samenhangt met de wel geplande maar niet uitgevoerde investering inzake de personeelskamer en de centrale gang.

Zie voor een nadere toelichting op dit onderdeel paragraaf 4.2.

Meubilair

Ook bij dit onderdeel is sprake van een overschrijding die samenhangt met de hiervoor genoemde investering in de personeelskamer. Tegenover die niet doorgegangene investering van 40.000 staat een hogere investering voor schoolmeubilair van 6.000 en de investering kantoormeubilair voor het servicepunt van 16.000. Deze laatste was nog niet gepland toen de begroting is opgesteld, is een voorbeeld van het voortschrijdend inzicht.

Inventaris & apparatuur

Bij dit onderdeel is meer geïnvesteerd dan begroot. De grootste post hierin is de investering in de informatieschermen + bijbehorende software van 21.000 aan het eind van het jaar. Daarnaast is ook aan sportinventaris 8.000 meer uitgegeven dan begroot, noodzakelijk voor het verzorgen van de LO lessen. De laatste overschrijding is de uitbreiding van het Wifi netwerk die wegens omstandigheden hoger uitvalt dan begroot.

Leermiddelen

Bij de leermiddelen is minder geïnvesteerd dan begroot. Dit is onder andere het gevolg van ons leermiddelenbeleid. De verdergaande digitalisering van het onderwijs zal gevolgen hebben voor deze investeringen. Enerzijds hebben diverse methodes nu zowel een hard copy als een digitale licentie. Dit wijst in eerste instantie op een stijging van de kosten. Anderzijds is er ook steeds meer digitale content (vrij) beschikbaar en tenslotte wordt er ook steeds meer digitale content ontwikkeld op de KSE. Deze beweging wijst weer op een daling van de kosten. Het blijft zaak het leermiddelenbeleid, de ingediende verzoeken en deze investeringen nauwgezet te volgen.

Hardware

Deze categorie bestaat uit de drie hoofdonderdelen borden, tablets en overige hardware. Bij de borden is minder geïnvesteerd dan begroot. Deze ruimte is ingezet bij de tablets waar meer is geïnvesteerd dan vooraf begroot. De belangrijkste reden hiervoor is meebewegen met de vraag om devices vanuit de school. Dit om de verdergaande digitalisering niet te frustreren maar juist een impuls te geven.

Onder het laatste hoofdonderdeel, hardware overig, vallen alle andere investeringen en ook bij dit onderdeel is meer geïnvesteerd dan vooraf begroot. De overschrijding vloeit enerzijds voort uit het project Azure en anderzijds ook uit het besluit om meerdere medewerkers te voorzien van een laptop.

4.7 TREASURYVERSLAG

Onderwijsinstellingen zijn zelf verantwoordelijk voor de wijze waarop zij de hen toegekende middelen besteden. Ze krijgen jaarlijks een bedrag van waaruit alle kosten moeten worden gedekt en waarmee de waarborgen voor 'bedrijfsvoering' op langere termijn geschapen moeten worden.

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap stelt zich vanwege die bestedingsvrijheid terughoudend op. De vrijheid gaat echter niet zo ver, dat in het geheel geen voorwaarden aan de wijze van besteding kunnen worden gesteld. Juist waar het gaat om het uitzetten van gelden, het aangaan van geldleningen en het aangaan van verbintenissen voor financiële producten, zijn de risico's van onrechtmatige en ondoelmatige besteding van publieke middelen groot. Vanuit de nabije historie zijn er op dit gebied verschillende incidenten geweest en dat is voor het departement van OCW reden geweest om de regeling 'beleggen en belenen' te actualiseren en aan te scherpen. Het resultaat hiervan is de 'regeling beleggen, belenen en derivaten OCW 2016'.

In de statuten van de stichting KSE is geen bepaling opgenomen met betrekking tot het voeren van beleid op dit onderdeel. Wel was er al een treasurystatuut vastgesteld waarin de kaders en het beleid zijn beschreven. En, wat minstens zo belangrijk is, dat treasurystatuut is ook nageleefd. Gelet op het bovenstaande is het treasurystatuut in oktober 2016 herzien en vastgesteld door het CvB na goedkeuring door de interne toezichthouder, de RvT. In dit herziene statuut wordt beschreven welke treasurytaken en -verantwoordelijkheden van toepassing zijn voor de KSE. Tevens worden de beleidskaders vastgelegd voor de functionarissen die bij deze taken en verantwoordelijkheden betrokken zijn.

Conform paragraaf 4.1. van dat treasurystatuut doet de KSE, via haar jaarverslag, verslag van haar beleid ten aanzien van de beleggingen en leningen, de uitvoering van het beleid in de praktijk, de uitstaande beleggingen en leningen en de aangetrokken leningen.

De hiervoor genoemde risico's (aangaan van geldleningen, uitzetten van gelden en aangaan van financiële verbintenissen) waren en zijn bij de KSE bijzonder klein. Vanzelfsprekend past het sowieso binnen onze eigen verantwoordelijkheid om eventuele beschikbare middelen risicomijdend weg te zetten. Net zoals voorgaande jaren zijn alle handelingen betreffende de treasury uitgevoerd conform het treasurybeleid en -statuut. Bij het liquiditeitenbeheer is alleen gebruik gemaakt van de rekeningen courant en van de spaarrekening. Deze uitzettingen zijn niet gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Evenals vorig jaar is er in 2017 geen gebruik gemaakt van beleggingen en uitgezette leningen. De drie eerder aangetrokken financieringen bij Van Lanschot en de Rabobank (2x) lopen nog steeds en hebben betrekking op gebouwelijke investeringen en/of renovaties. Om dubbelingen te voorkomen verwijzen we voor een nadere specificatie van deze financieringen naar de jaarrekening.

5. Continuïteitsparagraaf

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de interne beheersing van de organisatie, het risicomanagement, de code goed bestuur, de rapportage van het toezichthoudend orgaan en de meerjaren doorkijk op personeel en financieel gebied.

Aanwezig en nageleefd		
Omschrijving	2017	2016
Borging AO/IC	+	+
Risicomanagement	+	+
P&C-cyclus	+	+

5.1 BELEIDSPROCESSEN

Binnen de KSE vormt het CvB het bevoegd gezag en is daarmee het hoogste orgaan. Maandelijks vindt er een formele vergadering plaats waarbij beslispunten en wezenlijke punten op strategisch gebied op de agenda staan. Het strategische beleid van de KSE wordt ontwikkeld door het CvB en afgestemd met de RvT. Input voor het strategisch beleid komt via verschillende geledingen en stakeholders, zowel intern als extern. Het nieuwe strategische beleidsplan 2018-2022 is op 21 december 2017 vastgesteld door het CvB.

Vorbereiding en vaststelling van het beleid komen aan de orde tijdens de wekelijkse directievergadering bestaande uit het CvB en de drie conrectoren. Uitwerking van het strategisch beleid en de vertaling naar tactisch niveau worden hier afgestemd.

In het MT overleg (CvB, directie, afdelingsleiders) wordt dat tactische niveau vertaald naar de praktijk van alledag. De aansturing van de afdelingsleiding op onderwijskundig, personeel & organisatorisch en bedrijfsvoeringgebied gebeurt door de drie conrectoren in gezamenlijkheid.

5.2 BEHEERPROCESSEN

Algemeen

Het CvB en de directie houden doorlopend een vinger aan de pols om zicht te houden op de bedrijfsvoering van de KSE. Hierbij worden zij intern en extern ondersteund. De interne ondersteuning wordt verzorgd door de beperkte stafdienst. De externe ondersteuning op financieel gebied is gedurende heel 2017 verzorgd door Van Oers Accountancy. De ondersteuning inzake de salarisadministratie is ook in 2017 verzorgd door het bedrijf Work>flows. De KSE maakt in het beheerproces onder andere gebruik van periodieke managementrapportages. De rapportages zijn integraal en bevatten kengetallen en voortgangsrapportages voor alle drie de kwaliteitsgebieden.

Beschrijving AO/IC

Het handboek AO/IC is in 2017 herschreven. De belangrijkste processen zijn in grote lijnen niet gewijzigd immers, de vier belangrijkste processen binnen een onderwijsinstelling voor voortgezet onderwijs zijn nog steeds de leerlingenadministratie, het roosterproces, de personele administratie en de financiële administratie. Wat in de tussentijd wel is gewijzigd zijn de diverse programma's waarmee wordt gewerkt. Ook de verdergaande digitalisering heeft zijn invloed op de verschillende processen. Al deze aspecten zijn verwerkt in het nieuwe handboek AO/IC.

Nog belangrijker dan het beschrijven van de AO/IC is, dat de personeelsleden van de KSE en haar externe partners ook handelen conform de beschrijving en dat zodoende de beheersing en de kwaliteit van de informatie zijn gewaarborgd.

Financiën

De KSE heeft in 2017 de financiële administratie uitbesteed aan Van Oers Accountancy, een regionaal accountantskantoor met steeds meer onderwijsorganisaties als klant. Hierdoor is een functiescheiding binnen dit proces gegarandeerd. In het handboek AO/IC zijn de diverse procedures en instructies t.a.v. financiën opgenomen. Deze beperken zich niet tot het bestellen/ inkopen, ook de levering, de routing van de factuur en de betaling zijn beschreven. De financiële activiteiten resulteren in tussentijdse rapportages en na afloop van het boekjaar, in de jaarrekening. Ook deze onderdelen van de planning en control cyclus zijn opgenomen in het handboek AO/IC.

Personeel / salarisadministratie

De personele administratie wordt intern gevoerd. De salarisadministratie is net als de financiële administratie ook in 2017 uitbesteed en wel aan het bedrijf Work>flows. Functiescheiding is dus ook hier gewaarborgd. Ook hier is bewust gekozen voor een regionaal bedrijf. Aandachtspunten bij het personele proces liggen bij het benoemen van nieuw personeel (instroom) de ontwikkeling van het personeel (doorstroom) en het ontslag van personeel (uitstroom). Voor al deze aandachtspunten zijn procedures en instructies opgenomen in het handboek AO/IC. De output van de salarisadministratie betreft niet alleen salarisstroken en jaaropgaves maar ook de gegevensleveringen richting diverse externe partijen (o.a. DUO, Belastingdienst - UWV, ABP)

5.3 RISICOMANAGEMENT**Algemeen**

Risicomanagement binnen de KSE begint met het signaleren van mogelijke risico's. Dit gebeurt door diverse functionarissen binnen de organisatie, via het algemene omgevingsbewustzijn, door het bijwonen van verschillende netwerkbijeenkomsten, het verzamelen en interpreteren van informatie onder andere via nieuwsbrieven en andere publicaties en natuurlijk ook door alle (mogelijke) ontwikkelingen te monitoren. Het vervolg is het identificeren en kwalificeren van risico's, kortweg de risico-inventarisatie. Vanuit deze inventarisatie worden rechtstreeks de belangrijkste risico's benoemd.



*Leerlingen maken
huiswerk in het
brugklasgebouw*

Hierna stellen we ons risicoprofiel vast en benoemen we beheersmaatregelen. Hiermee worden die activiteiten bedoeld waarmee de kans van optreden of de gevolgen van risico's worden beïnvloed. Daarnaast worden aan de hand van het profiel de streefwaardes van de diverse (financiële) kengetallen vastgesteld. Hierbij is zowel aandacht voor het budgetbeheer i.c. rentabiliteit en liquiditeit als voor het vermogensbeheer, i.c. solvabiliteit en kapitalisatiefactor / weerstandsvermogen. Onder de overige kengetallen vallen onder andere het werkkapitaal, de huisvestingsratio en verzuimcijfers.

Met het signaleren van mogelijke risico's, het identificeren van de risico's, het analyseren van de oorzaken en het benoemen van beheersmaatregelen is risicomanagement nog niet geborgd in de organisatie. De cirkel van risicomanagement is pas rond als de beheersmaatregelen daadwerkelijk worden geïmplementeerd en gemonitord. Het proces moet vervolgens op gezette tijden worden herhaald, bijvoorbeeld parallel aan de planning- en controlcyclus of wanneer incidenten zich voordoen. Zo blijft 'risicodenken' geen eenmalige aangelegenheid, maar een continue cyclus die organisatie breed is ingebed. Bij de KSE maakt de risico-inventarisatie onderdeel uit van de zowel de beleidsmatige als de financiële P&C cyclus.

Risico inventarisatie

De basis voor de risico-inventarisatie is de SWOT analyse vanuit het 'oude' Strategisch Beleidsplan 2013-2017 (= SBP). In deze analyse zijn de externe kansen en bedreigingen en de interne sterke en minder sterke punten naar voren gekomen.

Jaarlijks wordt, in het proces richting de kadernota, deze risico-inventarisatie opnieuw beoordeeld op actualiteit en betrouwbaarheid. De directie onder leiding van het CvB maakt een inschatting van het risico dat de KSE loopt op een aantal elementaire onderdelen. Deze inschatting wordt beoordeeld door de leden van het MT, de personele geleding van de MR en de RvT. Op deze manier wordt er door verschillende mensen met verschillende brillen naar het risicoprofiel gekeken en maken we een betrouwbare inschatting van het risicoprofiel van de KSE.

Ten behoeve van de kadernota 2018 heeft dit traject opnieuw plaatsgevonden. Op basis van de hiervoor genoemde SWOT analyse is opnieuw gekeken of het risicoprofiel zoals beschreven in de kadernota, bijstelling behoeft. Door het CvB is geoordeeld dat dit niet het geval is, het risicoprofiel blijft daarmee 'gemiddeld'. Dat profiel geeft geen aanleiding tot herziening van het lopende financiële beleid en de geformuleerde streefcijfers en kengetallen. Deze inschatting voor het totale risicoprofiel is vrij grof maar ook een teken van zelfvertrouwen. Wij kennen onze school door en door, weten welke risico's de afgelopen jaren zijn voorgekomen en vinden dat, in combinatie met de risico-inventarisatie, een goede voorspelling voor de toekomst.

Een relevant gegeven is verder nog steeds dat veel risico's binnen de meerjarenbegroting van een school kunnen worden opgevangen. De mate waarin dit kan hangt af van de risico's en van de flexibiliteit van de meerjarenbegroting. Naarmate het makkelijker is ruimte te creëren binnen de meerjarenbegroting, is een minder grote risicobuffer nodig. Vanzelfsprekend is de

meerjarenbegroting integraal, ze bevat een exploitatieoverzicht, een overzicht met balans(ken)getallen en een liquiditeitsplanning.

De KSE stelt jaarlijks twee keer een meerjarenbegroting op en hanteert hierbij scenario denken. Het meest realistische scenario wordt uiteindelijk vastgesteld door het CvB. Via de meerjarenbegroting worden beleidskeuzes financieel inzichtelijk gemaakt op de middellange termijn. Hierbij worden de aannames altijd schriftelijk vastgelegd zodat er later op kan worden teruggegrepen.

5.4. BELANGRIJKSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

Vanuit het Strategisch Beleidsplan 2013-2017 en de Kadernota 2018 zijn de navolgende risico's en onzekerheden aangemerkt als belangrijk. Net zoals bij andere onderwijsorganisaties is er bij ons sprake van meer risico's en onzekerheden, echter bij de bepaling van het risicoprofiel komen die risico's en onzekerheden als minder belangrijk uit de bus. Voor het volledige overzicht verwijzen we naar de hiervoor genoemde (beleids)stukken.

Hierna per deelgebied de verschillende risico's met meteen daaronder de maatregelen die we hebben genomen. Bij de beleidsontwikkeling en de bedrijfsvoering kijken we zoveel mogelijk vooruit. We vertalen de impact van beleidsmaatregelen in toegevoegde waarde en kosten en hanteren hierbij scenario denken zodat we weloverwogen keuzes kunnen maken.

Overheid en scholen

- Versterkte focus op toezicht en handhaving;
- Economische benadering van onderwijs.

Toelichting

De overheid blijft, onder invloed van de uitwassen van de afgelopen jaren, gefocust op toezicht en handhaving door zowel de interne toezichthouder als door de externe toezichthouder, de Inspectie. De economische benadering van het onderwijs door de overheid kent raakvlakken met de onzekerheid van de bekostiging, voor dat punt wordt verwezen naar de toekomstparagraaf. Deze benadering moet echter ook breder worden gezien. Het ontwikkelen van een proactieve integrale overheidsvisie voor het totale Nederlandse onderwijsbestel lijkt bijkans onmogelijk. Mede hierdoor blijven de diverse achtereenvolgende kabinetten reactief (financieel) reageren op incidenten en specifieke maatschappelijke geluiden.

Maatregelen – stand van zaken KSE

Uit onze eigen waarneming, gecombineerd met collegiale overleggen en diverse objectieve evaluaties, komt nog steeds naar voren dat het RvT – CvB model bij de KSE uitstekend functioneert. Het feit dat deze structuur al ruim 13 jaar geleden is geïmplementeerd is hier zeker debet aan.

Via de diverse media en netwerken blijven we doorlopend op de hoogte van de mogelijke ontwikkelingen in het veld, in de maatschappij, in onze omgeving en ten aanzien van de vigerende

wet- en regelgeving. Waar mogelijk zoeken we zelf de samenwerking, zowel met andere onderwijsorganisaties als met de overheid en het bedrijfsleven. Dit alles om onze eigen onderwijsvisie zo goed mogelijk vorm te geven. Mogelijke ontwikkelingen en (sturings)acties worden zo snel mogelijk doorvertaald naar concrete gevolgen voor de KSE. Die gevolgen worden onder andere inzichtelijk gemaakt via de instrumenten van onze integrale en goed geborgde P&C cyclus. Waar mogelijk informeren we onze stakeholders voortijdig om hen zo mee te nemen in eventuele (verander)trajecten. Verder zorgen we dat we zo goed als mogelijk voldoen aan de criteria en streefwaardes die voor ons van toepassing zijn. Bij het doorrekenen van financiële scenario's voor de middellange termijn gaan we behoudend te werk.

Regio en KSE

- Ontwikkeling leerlingaantallen / krimp in de omgeving;
- Afstemming onderwijsvraag en -aanbod.

Toelichting

In het buitengebied van ons voedingsgebied is sprake van een autonome demografische krimp. Concreet, het aantal *mogelijke* KSE leerlingen in het buitengebied daalt.

Bij de afstemming van onderwijsvraag en -aanbod in de regio rijst de vraag of we onszelf als KSE breed of meer specialistisch willen profileren?

Maatregelen – stand van zaken KSE

Vanzelfsprekend zijn onze inspanningen op een breed gebied gericht op het voorkomen c.q. opvangen van deze demografische krimp. Voorbeelden hiervan zijn het blijven(d) werken aan ons positieve imago, onze goede resultaten, ons nieuwe brugklasgebouw en ons gezonde personeel en financiële beleid. Tevens richten we ons op een groter voedingsgebied.

De vraag rondom de profilering kan niet eenduidig en snel worden beantwoord. De vraag raakt namelijk het nieuwe strategische beleidsplan 2018-2022, het Regionale Samenwerkingsverband Breda e.o. alsook de lokale onderwijsagenda. Dit proces wordt daarom de komende jaren zorgvuldig gelopen waarbij onder andere de mogelijkheden worden onderzocht voor uitbreiding van de ondersteuning van leerlingen binnen Etten-Leur.

Maatschappij en scholen

- Kritische en klantgerichte opstelling ouders / verzorgers;
- Ondersteuningsverwachting versus mogelijkheden;
- Juridisering en individualisering;
- Social media.

Toelichting

De leerlingen van de KSE zijn feitelijk onze klanten, zij worden wettelijk vertegenwoordigd door hun ouders/verzorgers. Zij worden steeds kritischer op onze totale dienstverlening en verwachten van de KSE een professionele ondersteuning en een klantgerichte opstelling. Deze verwachting is

terecht en we spannen ons ook in om die tegemoet te komen. Soms echter worden we geconfronteerd met onrealistische verwachtingen. Deze kritischer wordende klant is een globale ontwikkeling, ze is niet voorbehouden aan het onderwijs alleen.

De verdergaande individualisering van de samenleving uit zich onder andere in het feit dat het voor (sport)verenigingen en andere maatschappelijke organisaties nog steeds moeilijk blijft om aan vrijwilligers te komen.

De steeds verdergaande juridisering van de samenleving is overgewaaid vanuit de Verenigde Staten. Deze juridisering is de afgelopen jaren niet gegroeid maar blijft een risico.

Maatregelen – stand van zaken KSE

Een constructieve en positief kritische opstelling juichen we toe. Zo'n opstelling houdt ons scherp en is gericht op verbetering van onze kwaliteit. De horizontale verantwoording is geborgd, zie ook paragraaf 1.4. en we steken in op een hoge participatie en betrokkenheid door belanghebbenden waar mogelijk mee te laten praten en hun inbreng te (h)erkennen. Ook als er sprake is van onrealistische verwachtingen blijven we in gesprek om tot een zo goed mogelijke oplossing te komen.

Voor wat betreft de individualisering leggen we een link met twee van onze kernwaarden, samenwerken en elkaar waarderen. We proberen deze kernwaarden zoveel mogelijk terug te laten komen in ons doen en handelen. Onder andere door voortdurend aandacht te besteden aan burgerschapsvorming, onder meer via de maatschappelijke stage.

Onze inspanningen op het gebied van juridisering zijn transparante processen en procedures dus zoveel mogelijk duidelijkheid aan de voorkant. Daarnaast zoeken we altijd de dialoog.

Arbeidsmarkt en onderwijs

- Onderwijzend personeel (kwantitatief)

Toelichting

Dit risico betreft de lerarentekorten met name voor de "tekortvakken", zoals bijvoorbeeld Nederlands, moderne vreemde talen, natuur-, schei- en wiskunde. Neemt een collega van zo'n tekortvak onverwacht (deeltijd)ontslag dan is het maar de vraag in hoeverre die vacature op de reguliere manier kan worden ingevuld. Het komt voor dat de vacature dan (tijdelijk) wordt ingevuld via een externe partij. Dat levert weliswaar flexibiliteit op maar die flexibiliteit is normaliter duurder dan de reguliere oplossing.

Maatregelen – stand van zaken KSE

De KSE speelt hier zoveel mogelijk proactief op in. Door het opstarten van een zo vroeg mogelijke wervingsprocedure tracht de KSE de meest geschikte kandidaten te vinden en die daarna aan zich te binden door goed werkgeverschap. Dit laatste middels o.a. aanvullende arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, professionele coaching en begeleiding en de realisatie van de functiemix. Het zo vroeg mogelijk opstarten begint in feite al bij de stagiaires die vanuit de verschillende (leraren)opleidingen op de KSE hun stage invullen.

IT risico's

- Vertrouwelijkheid – integriteit en toegankelijkheid.

Toelichting

De steeds verdergaande digitalisering blijft zowel een kans als een risico. De mogelijkheden lijken eindeloos, wat gisteren niet kon is vandaag normaal en morgen alweer bijna achterhaald. De risico's zijn te splitsen in de drie belangrijke kwaliteitseisen aangaande IT, vertrouwelijkheid, integriteit en toegankelijkheid. Hierbij is steeds sprake van een spagaat tussen enerzijds toegankelijkheid en anderzijds veiligheid. Het vastleggen van gegevens in online systemen zorgt ervoor dat organisaties continu alert moeten blijven op het waarborgen van voldoende beveiliging voor privacygevoelig materiaal en de kans op datalekken. In dit punt verwijzen we ook naar de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AvG) die ingaat op 25 mei 2018. Deze AvG geldt voor alle mensen in de EU en voor alle organisaties (bedrijven en non-profit) en zorgt op hoofdlijnen voor meer rechten en een betere bescherming voor natuurlijke personen (leerlingen / ouders, personeel, vrijwilligers). Dit wordt bereikt via een pakket aan maatregelen die door elke organisatie moeten worden uitgevoerd. Het grootste risico echter is en blijft de risicoperceptie van al onze medewerkers. Zijn zij voldoende doordrongen van de risico's die IT met zich meebrengt? Aan dit laatste punt wordt doorlopend aandacht besteed.

Maatregelen – stand van zaken KSE

In het kader van *vertrouwelijkheid* is het van belang om aan de voorkant de toegang goed te regelen. Tijdens het doorlopen van eerder genoemde ICT projecten is ook goed gekeken naar alle veiligheidsaspecten. In 2017 is de main switch vervangen, dit apparaat regelt het dataverkeer. Deze en andere kritische apparatuur, servers (ook in Azure) en verbindingen zijn allemaal redundant uitgevoerd. Hiermee proberen zo veel als technisch mogelijk is te bereiken dat de ICT dienstverlening stabiel verloopt.

Naast een stabiele netwerkstructuur is het ook van belang dat rechten binnen de systemen goed geregeld zijn. Dit blijft altijd een punt waar we kritisch op moeten blijven. Waar mogelijk regelt de KSE de rechten vanuit de bronsystemen AFAS (personeel) en Magister (leerlingen). Afhankelijk van je functie/rol binnen de school krijg je toegang tot bepaalde programma's en data. Door het steeds meer gebruikmaken van de digitale mogelijkheden en aldus beperken van handmatige handelingen worden fouten voorkomen.

De overgang naar het Azureplatform zorgt ervoor dat KSE niet langer afhankelijk is van een datacentrum. Overstappen naar een andere ICT dienstverlener is nu eenvoudig omdat ook de servers in de cloud staan, de dienstverlening van de dienstverlener bestaat uit het beheren van die servers. Door de standaardisatie kan dit werk echter snel overgenomen worden door een ander bedrijf zonder migratie van het hele serverpark.

"De overgang naar het Azureplatform zorgt ervoor dat de KSE niet langer afhankelijk is van een datacentrum."

5.5. CODE GOED ONDERWIJSBESTUUR

De governance van onderwijsorganisaties blijft onverminderd hoog op de politiek-maatschappelijke agenda staan. Aan een juiste en professionele uitoefening van de toezichthoudende en bestuurlijke functies wordt meer belang gehecht dan ooit. Organen voor intern toezicht, schoolbesturen en medezeggenschapsorganen zoeken naar een passende roluitoefening, goed onderling samenspel en een juiste maatschappelijke oriëntatie. Hierbij gaat het steeds minder om de technisch juridische kant (het ontwerpen, regelen, invoeren van passende (bestuurs)modellen, reglementen en statuten) en steeds meer om culturele en gedragsmatige aspecten en de ethisch-normatieve kant ervan. Kortom: de discussies, het denken over en de uitvoering van goed onderwijsbestuur zijn nog steeds hoogst actueel en volop in ontwikkeling.

De governancecode vormt de basis voor het realiseren van een cultuur en praktijk van goed bestuur in het voortgezet onderwijs. Goed bestuur betekent ter zake kundig en juist moreel gedrag van bestuurders, interne toezichthouders, de medezeggenschap en allen die bij de governance in het voortgezet onderwijs betrokken zijn. Goed bestuur is gericht op de bevordering van de kwaliteit van het onderwijs en dus van cruciaal belang voor de leerling, de medewerker en de ouder.

De code 'Goed Onderwijsbestuur VO' is van toepassing op de leden van de VO-raad en dus ook op de KSE. De toepassing van deze code is geen vrijblijvende zaak:

1. *Openbare rapportage* => over de omgang met en de naleving van de code dient de onderwijsorganisatie te rapporteren in het jaarverslag en op de website.
2. *Lidmaatschapseisen* => de VO-raad heeft de toepassing van zes regels uit deze code als een statutaire lidmaatschapsverplichting van de vereniging opgenomen. Deze betreffen o.a. transparantie, het tegengaan van belangenverstrengeling en het voeren van een dialoog met de omgeving.
3. *'Pas toe of leg uit'* => voor de 47 richtlijnen in deze code geldt de status 'pas toe of leg uit'. Het 'pas toe of leg uit'-beginsel moet zo begrepen worden dat de richtlijnen uit deze code moeten worden toegepast, tenzij de situatie zo is dat het afwijken van de richtlijnen beter is, gezien vanuit het perspectief van de doelstellingen van de onderwijsorganisatie en de goede besturing daarvan. Er kan alleen beargumenteerd worden afgeweken van de richtlijnen en daarover moet ieder jaar verantwoording worden afgelegd in het jaarverslag en op de website van de onderwijsorganisatie.

Naleving code 'goed bestuur'

De monitoringscommissie Goed bestuur van de VO-raad heeft, net als in 2016, onderzoek gedaan naar de naleving van de lidmaatschapseisen. Het beeld is positiever dan in 2016 maar toch zijn er nog drie opvallende punten:

1. Een kleine 10 procent van de leden publiceert nog steeds geen jaarverslag op de website.
2. Een klokkenluidersregeling is het absolute vangnet als er iets mis gaat in de governance van een organisatie. De commissie constateert dat ongeveer 36 procent van de leden nog niet over zo'n regeling beschikt.

3. Om (de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen is het belangrijk transparant te zijn over de nevenfuncties van bestuur en intern toezicht. Deze nevenfuncties moeten in ieder geval in het jaarverslag worden gepubliceerd. De monitoringscommissie constateert echter dat deze eis door slechts 54 procent van de bestuurders en 78 procent van de toezichthouders wordt nageleefd.

Over de omgang met en de naleving van de code door de KSE zelf kunnen we kort zijn, wij voldoen aan de 6 lidmaatschapseisen en past alle 47 richtlijnen toe op 1 na. Voor wat betreft lidmaatschapseis 4, het reglement met de criteria van de RvT voor de beoordeling nevenfuncties CvB, heeft de RvT besloten dat er geen reglement wordt opgesteld met criteria vooraf. Een eventuele nieuwe nevenfunctie wordt door het CvB vooraf gemeld aan de RvT die vervolgens samen met het CvB de beoogde nevenfunctie beoordeelt. Een deel van richtlijn 33, de functioneringsgesprekken van de RvT, wordt niet toegepast. De term 'functioneringsgesprekken' suggereert een hiërarchische verhouding tussen de voorzitter en de leden van de RvT. De RvT van de KSE evalueert jaarlijks haar eigen functioneren en doet daarvan verslag in het jaarverslag. Zij voldoet misschien niet aan de letter van richtlijn 33 maar toch zeker wel aan de geest van deze richtlijn.

Conform de code goed bestuur meldt het interne toezicht in het jaarverslag de nevenfuncties van de bestuurder(s) en of er sprake is geweest van een (potentieel) strijdig belang en of er ontwikkelingen zijn geweest in de rechtspositie van de bestuurder(s). Deze punten zijn opgenomen in de volgende paragraaf, de rapportage van het toezichthoudend orgaan.

5.6. RAPPORTAGE TOEZICHTHOUDEND ORGAAN

Inleiding

Voor de invulling van het toezicht stelt de Raad van Toezicht zich op de hoogte van de relevante ontwikkelingen die van invloed zijn op de KSE. Het gaat daarbij om ontwikkelingen in breed maatschappelijk verband, overheidsmaatregelen, ontwikkelingen in de regio, specifiek in het onderwijs en specifiek binnen de KSE.

In de loop van de jaren hebben Raad van Toezicht en College van Bestuur een systeem ontwikkeld waarin zowel verantwoording, visievorming als feedback aan de orde komen. Dit gebeurt aan de hand van bespreking van beleidsvoornemens, periodieke rapportages en prestatievelden. Leden van directie en managementteam geven in de vergadering van de RvT toelichting op de prestatievelden Kwaliteit en veiligheid, Identiteit, Doelmatigheid en rechtmatigheid en tenslotte Samenleving (afgekort KIDS). Belangrijke actualiteiten worden in elke vergadering besproken.

Samenstelling Raad van Toezicht

In de Statuten is bepaald dat de leden van de Raad van Toezicht het doel en de grondslag van de KSE onderschrijven. In het Reglement van Orde staan onder meer bepalingen met betrekking tot benoeming van de leden van de Raad van Toezicht, het profiel en de samenstelling van de Raad. Tevens zijn daarin zaken geregeld als een rooster van aftreden van de Raad van Toezicht, alsmede bepalingen die zien op het vermijden van belangenverstrengeling. De raad wordt gevormd door een vijftal leden uit het maatschappelijke veld en bedrijfsleven uit de omgeving van Etten-Leur. Leden, die ieder hun eigen competenties en deskundigheden inbrengen. Daarmee wordt voldaan aan de statutaire eisen en aan de eisen volgens het Reglement van Orde voor wat betreft de profielen. De zittingstermijn bedraagt 4 jaar. Deze termijn kan eenmalig verlengd worden. Voor één van de zetels in de raad geldt dat de MR nauw betrokken is bij voordracht en benoeming.

Werkzaamheden van de Raad van Toezicht

De raad heeft in 2017 vijf maal vergaderd met het College van Bestuur. De agenda wordt telkens ongeveer twee weken voorafgaand aan de vergadering voorbereid door de voorzitter van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur.

In 2017 werd bijzondere aandacht besteed aan de volgende onderwerpen:

- De voortgang van de integratie van leerlingen met een beperking in het reguliere onderwijs.
- Het stimuleren en bewerkstelligen van de verdere samenwerking met andere instellingen, alsmede van de samenhang en de afstemming in de onderwijsketen.
- Bij voortdurende aandacht voor veiligheid en risicomanagement.
- Het blijvend nastreven van de integratie tussen de verschillende beleidsterreinen (personeel, onderwijs, financiën, huisvesting, leerlingen)
- De voorbereiding van een nieuw strategisch beleidsplan voor de komende jaren. De nadruk daarin ligt op de afstemming van het onderwijs op het leerproces van de individuele leerling, passend bij hun mogelijkheden en tempo, gekenmerkt door flexibiliteit, diversiteit en gedifferentieerd.
- De realisatie van de gestelde doelen o.a. op het gebied van onderwijsresultaten, huisvesting, personeel, horizontale verantwoording, etc.
- De verdergaande talentontwikkeling.
- Bij voortdurende aandacht voor de gewenste cultuur in de gehele organisatie, die gericht is op verdergaande professionalisering van alle actoren binnen de KSE.
- De betrokkenheid van de maatschappij bij de KSE (en vice versa).
- Het structureel contact hebben met interne en externe stakeholders van de KSE.

Overzicht vergaderingen Raad van Toezicht:

datum	aanwezigen	Onderwerpen (status van de bespreking)
13-02-2017	RvT: dhr. Corsius (vz), dhr. Cornelis, dhr. Huijgens,	• Vaststelling verslag van de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 19 december 2016 • Stand van zaken actielijst

13-02-2017 (vervolg)	dhr. Verdaasdonk, dhr. Hennekam CvB: dhr. Van Heusden Dhr. De Coninck deels	• Prestatieveld samenleving • Klokkenluidersregeling • Evaluatie stakeholdersbijeenkomst • Bijdrage RvT jaarverslag 2016 • Overzicht exploitatie • Bezoldiging topfunctionarissen • Bezoldiging leden RvT • Mededelingen/ ingekomen stukken: - o Personele aangelegenheden - o Liquiditeitsplanning - o CAO bestuurders VO - o Afwikkeling RyanAir - o Treasurystatuut - o Aanvragen ANBI status • Toetsing VPB plicht
18-04-2017	RvT: dhr. Corsius (vz), dhr. Cornelis, dhr. Huijgens, dhr. Verdaasdonk, dhr. Hennekam CvB : dhr. Van Heusden	• Vaststelling verslag van de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 13 februari 2017 Stand van zaken actielijst • Marap Q4 - 2016 • Meerjarenbegroting 2017 -2021 (<i>goedkeuring</i>) • Bijeenkomst met MR • Risicoanalyse • Mededelingen/ ingekomen stukken: - o Personele aangelegenheden - o Aanmeldingen - o Overleg gemeente ondersteuning binnen Etten-Leur
19-06-2017	RvT: dhr. Corsius (vz), dhr. Huijgens, dhr. Verdaasdonk, dhr. Hennekam, dhr. Cornelis CvB: dhr. Van Heusden	• Vaststelling verslag van de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 18 april 2017 Stand van zaken actielijst • Jaarverslag incl. jaarrekening 2016 + accountantsrapportage • Decharge gevoerde financiële beleid • Periodieke rapportage 1e periode • Kadernota • Anbi status & aanpassing statuten • Evaluatie bijeenkomst MR + RvT • Mededelingen/ ingekomen stukken: - o Personele aangelegenheden/ vacatures - o Medewerkerstevredenheid - o Steekproef inspectie VSV/ PSA/ PISA - o Examenresultaten
11-10-2017	RvT: dhr. Corsius (vz), dhr. Huijgens,	• Vaststelling verslag van de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 19 juni 2017. Stand van zaken actielijst

11-10-2017 (vervolg)	dhr. Verdaasdonk, dhr. Hennekam, dhr. Cornelis CvB: dhr. Van Heusden Mevr. Adegeest deels	• Prestatieveld kwaliteit • Marap • Strategisch beleidsplan 2018-2022 • Opdrachtbevestiging controle 2017 (<i>accountant</i>) • Samenstelling RvT/ rooster van aftreden • Mededelingen/ ingekomen stukken: - o Anbi status - o VsV (onderzoek inspectie) - o Inkoopcoöperatie ICT - o Ontwikkeling leerlingenaantal - o Personele aangelegenheden - o Onderwijsagenda gemeente - o Bijeenkomst MR + RvT 14 november - o Zonnepanelen
18-12-2017	RvT: dhr. Corsius (vz), dhr. Huijgens, dhr. Hennekam, dhr. Cornelis CvB: dhr. Van Heusden, dhr. Geers (gedeeltelijk)	• Vaststelling verslag van de vergadering van de Raad van Toezicht d.d. 11 oktober 2017. Stand van zaken actielijst • Prestatieveld doelmatigheid en rechtmatigheid • Begroting 2018 (<i>goedkeuring</i>) • Zelfevaluatie RvT • Evaluatie bijeenkomst MR & RvT 14 november jl. • Bezoldiging CvB / Indeling 2018 o.b.v. complexiteitspunten • • • Mededelingen/ ingekomen stukken: - o SBP - o Samenwerking onderwijs in de regio - o Personele aangelegenheden - o Onderwijsagenda gemeente

De Raad van toezicht had in 2017 twee maal overleg met de MR. Daarnaast is er één maal per jaar afwisselend overleg met Ouderraad, Leerlingen, Externe stakeholders. In verband met de eis twee maal te overleggen met de MR is dit schema aangepast.

datum	Aanwezig RvT	Onderwerpen (status van de bespreking)
30-01-2017	dhr. Corsius (vz), dhr. Huijgens, dhr. Verdaasdonk, dhr. Hennekam, dhr. Cornelis	Bijeenkomst met externe stakeholders.
08-05-2017	dhr. Corsius (vz), dhr. Huijgens, dhr. Verdaasdonk, dhr. Hennekam, dhr. Cornelis	Bijeenkomst met MR over de werkwijze van de Raad van Toezicht
14-11-2017	dhr. Corsius (vz), dhr. Huijgens, dhr. Verdaasdonk, dhr. Hennekam, dhr. Cornelis	Bijeenkomst met MR over het strategisch beleidsplan.

De raad kent twee vaste commissies: de remuneratiecommissie en de auditcommissie. De raad heeft momenteel vijf leden. Voor elke zetel in de Raad is een profiel vastgelegd. Eén van die profielen betreft het lidmaatschap met voordracht van de MR. Bij deze vacature neemt een vertegenwoordiger van de MR deel aan de sollicitatieprocedure. De houder van deze zetel wordt geacht bijzondere deskundigheid te hebben op het gebied van personele zaken.

Er wordt gestreefd naar een voldoende gevarieerde samenstelling. Bij de vervulling van de laatste vacature bleek het aantal kandidaten zeer beperkt. De doelstelling om weer een vrouw aan te stellen als lid van de RvT werd niet behaald. Qua inhoudelijke aanvulling is de vacature wel op de gewenste wijze vervuld.

Herbenoeming van leden vindt plaats na een evaluatie binnen de raad. Daarbij wordt ook de mening van de bestuurder gevraagd.

Voor de professionalisering van de raad wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de VTOI biedt, zoals het VTOI magazine en de nieuwsflitsen, evenals het VTOI congres. Daarnaast volgen de leden de ontwikkelingen op hun eigen vakgebied, passend het profiel dat zij binnen de raad invullen.

De vergaderingen van de RvT staan aangekondigd in het schema dat intern periodiek wordt verspreid. Op de website van de KSE is informatie te vinden over de samenstelling van de raad.

In 2017 heeft de raad een zelfevaluatie uitgevoerd aan de hand van de in 2016 ingevulde lijst met 32 vragen die door elk lid apart zijn ingevuld en daarna in één spreadsheet zijn opgenomen en met elkaar zijn vergeleken. De vragen waren zowel gericht op de raad als geheel als op het functioneren van de afzonderlijke leden. Ook de input van de bestuurder is bij deze evaluatie betrokken.

"De KSE kent al vele jaren een goedwerkend governance model."

Werkgeverschap

Het functioneren van de bestuurder wordt beoordeeld in een driejaarlijkse cyclus waarin jaarlijks een gesprek plaatsvindt. Het gesprek vindt plaats tussen de bestuurder en de leden van de remuneratiecommissie. Als inbreng voor het gesprek in 2017 zijn twee directieleden en twee leden van het managementteam bevraagd.

De CAO voor bestuurders in het voortgezet onderwijs wordt toegepast.

Inzicht in het toezicht

Hoofddregel en uitgangspunt is dat het College van Bestuur bestuurt en de Raad van Toezicht toetst. Tevens vervult de raad een klankbordfunctie. Teneinde aan die rollen invulling te geven heeft de Raad van Toezicht in samenspraak met het College van Bestuur een toezichthoudend model ontwikkeld. Binnen dit model is een groot aantal onderwerpen benoemd, met daarbij termijntellingen voor aanlevering van de daaraan gerelateerde stukken door het College van Bestuur en voor bespreking van die stukken in de Raad van Toezicht. Ook de onderwerpen die de Raad van Toezicht zelf moet invullen zijn in het toezichthoudend model opgenomen. Het toezichthoudend model is geen star kader, maar wordt periodiek op actualiteit beoordeeld en indien nodig bijgesteld. Het model geldt voor de Raad van Toezicht als hulpmiddel bij de beantwoording van vragen als:

- voldoet de KSE aan haar maatschappelijke opdracht, te weten het bieden van kwalitatief goed onderwijs, tot uiting komend in de onderwijsprestaties van de leerlingen?
- worden de risico's op een adequate wijze beheerst?
- voert het College van Bestuur goed bestuur, conform de Code Goed Bestuur en de overige wet- en regelgeving, tot uiting komend in goede resultaten, tevreden ouders en leerlingen en tevreden medewerkers?

De derde rol van de Raad van Toezicht, het werkgeverschap, is in de voorgaande paragraaf toegelicht.

Toepassing governancecode

De Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur volgt de code Goed Onderwijsbestuur voor het voortgezet onderwijs. De KSE kent al vele jaren een goedwerkend governance model met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur.

In 2016 hebben Raad van Toezicht en College van Bestuur een toets uitgevoerd of aan alle aspecten van de code wordt voldaan. In verband met de regelgeving is het contact met de MR qua frequentie verhoogd van éénmaal per jaar naar twee contactmomenten.

Honorering Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen jaarlijks een bezoldiging waarin de kilometervergoeding is inbegrepen. Deze is vastgesteld op € 3000,- exclusief BTW voor elk lid en € 4000,- exclusief BTW voor de voorzitter. Voor de berekening van deze bedragen is gebruik gemaakt van de richtlijnen van de VTOI.

Deelname aan congressen wordt betaald door de KSE, hiervoor is een budget opgenomen in de begroting, genaamd "Raad van Toezicht". De honorering van de leden, klankborden met externe adviseur, vergaderkosten en kosten voor professionalisering vallen hier ook onder.

Nevenfuncties College van Bestuur

Conform de code goed bestuur meldt het interne toezicht in het jaarverslag de nevenfuncties van de bestuurder(s). Voor alle nevenfuncties heeft de bestuurder toestemming van de RvT.

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties	Betaald?
Dhr. P.A.J.M. van Heusden	Voorzitter College van Bestuur KSE	Lid Dagelijks Bestuur RSV Breda e.o.	Nee
		Commissaris Rabobank 'De zuidelijke baronie'	Ja
		Voorzitter voetbalvereniging VVR (#)	Nee
		Lid adviesraad Zusters Franciscanessen	Nee
		Secretaris Adeline Stichting	Nee

deze nevenfunctie eindigt m.i.v. 1-1-2018

Gegevens toezichthouders, functie, deelname commissies

Naam	Leef tijd	Functie en commissies	Hoofd- en nevenfuncties	Datum benoeming	Zittings-termijn	Datum herbenoeming	Datum definitief aftreden
Martijn Cornelis	46	-Lid RvT -Auditcie	#Group CFO Humares # Lid RvT Libra Revalidatie & Audiologie	1-8-2011	2 ^e termijn	1-8-2015	1-8-2019
Lou Corsius	59	-Voorzitter RvT -Remuneratiecie.	#Regiomanager Gors	1-8-2012	2 ^e termijn	1-8-2016	1-8-2020
Rien Huijgens	60	-Lid RvT -Remuneratiecie	#Teamleider gemeente Zwijndrecht #Zelfstandig bestuursadviseur #Lid bezwaarschriftencommissies (Geertruidenberg en Halderberge) #lid hoor- en adviescommissie provincie Noord Brabant #Voorzitter bezwaarschriftencommissie Borsele	1-10-2013	2 ^e termijn	1-10-2017	1-10-2021
John Verdaasdonk	58	Lid RvT	#Voorzitter College van Bestuur KPO te Roosendaal	1-6-2014	1e termijn	1-6-2018	1-6-2022
Frans Hennekam	45	-Lid RvT -Auditcie	#Algemeen directeur Maas-Jacobs #Penningmeester Stichting huisvesting van Gogh & Zundert	1-4-2016	1 ^e termijn	1-4-2020	1-4-2024

Tegenstrijdig belang

Er was in 2017 geen sprake van een (potentieel) tegenstrijdig belang.

Tot slot

Ook dit jaar is de Raad van Toezicht van mening dat de KSE continu in beweging is, passend binnen een consistent en solide beleid in relatie tot de interne en externe omgeving, waarbij de mogelijkheden van de leerlingen, hun welbevinden en hun verdere ontwikkeling steeds het primaire punt van aandacht zijn.

5.7. MEERJAREN DOORKIJK

Deze meerjaren doorkijk is gebaseerd op de integrale meerjarenbegroting (= MJB) 2018-2022 die onlangs is opgesteld. De MJB bevat de financiële doorkijk op middellange termijn en is gebaseerd op de diverse meerjaren(beleids)plannen. We stellen deze doorkijk op om te beoordelen wat de financiële gevolgen zijn van vigerend beleid in combinatie met verwachte ontwikkelingen. De MJB wordt tweemaal per jaar opgesteld waarbij verschillende scenario's worden verkend. Het scenario dat uiteindelijk in deze doorkijk is verwerkt is 'going concern'.

Deze doorkijk bevat, conform de richtlijn voor de jaarverslaggeving, voor alle onderdelen de doorkijk voor de jaren T tot en met T+5. De KSE heeft met de Gemeente Etten-Leur een overeenkomst afgesloten in het kader van de doordecentralisatie onderwijshuisvesting en valt daarmee automatisch in de categorie van de doorkijk T+5 i.p.v. de doorkijk T+3.

Kengetal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Leerlingaantal	2.484	2.465	2.470	2.470	2.420	2.390
<i>Bezetting (bruto FTE)</i>						
Bestuur / management	10,9	10,8	10,8	10,8	10,5	10,3
Personeel primair proces	132,3	132,3	132,0	132,0	129,3	127,4
Ondersteunend personeel	35,4	37,9	36,9	36,5	35,6	35,3
Totaal	178,6	181,0	179,7	179,3	175,4	173,0

De komende jaren blijft het leerlingenaantal naar verwachting eerst stabiel om vervolgens te dalen mede door de autonome demografische krimp in het buitengebied. Dat de krimp is uitgesteld is het resultaat van diverse jarenlange inspanningen, onder andere het voortdurend leveren van kwaliteit en het uitbreiden van ons voedingsgebied.

De verwachte ontwikkeling in het personeelsbestand is op de korte termijn beperkt. Op de middellange termijn beweegt de formatie mee met de verwachte ontwikkelingen in het leerlingenaantal. Dat willen we zoveel mogelijk realiseren via natuurlijk verloop en de (gedeeltelijke) herbezetting daarvan en door gebruik te maken van de flexibele schil, te weten tijdelijke contracten en contracten via een uitzendbureau.

Hierbij blijft dus zaak om de ontwikkeling van de leerlingenaantallen nauwgezet te volgen, de formatie tijdig mee te laten bewegen met die ontwikkeling en indien nodig tijdig te anticiperen via (sturings)acties en (beleids)maatregelen.

Hierna de verwachte staat van baten en lasten voor de periode T tot en met T+5.

Staat / raming van baten en lasten (x 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Baten						
Rijksbijdrage	16.822	17.206	17.045	17.071	17.076	16.774
Overige overheidsbijdragen	1.114	1.205	1.212	1.225	1.236	1.225
College-, cursusgelden	0	0	0	0	0	0
baten werk i.o. van derden	0	0	0	0	0	0
overige baten	480	529	488	488	487	483
Totaal baten	18.416	18.941	18.745	18.784	18.799	18.481
Lasten						
Personeelslasten	13.671	14.155	14.129	14.231	14.329	14.219
Afschrijvingslasten	1.437	1.480	1.474	1.485	1.415	1.424
Huisvestingslasten	1.083	1.076	1.088	1.102	1.117	1.131
Overige instellingslasten	1.607	1.975	1.791	1.784	1.750	1.743
Totaal lasten	17.799	18.686	18.482	18.602	18.610	18.516
saldo baten en lasten	617	255	263	182	188	-35
financiële baten	1	6	5	5	5	5
financiële lasten	-250	-225	-200	-176	-150	-135
saldo financiën	-249	-219	-195	-171	-145	-130
Saldo buitengewone / incidentele baten en lasten						
totaal resultaat	368	36	68	11	43	-165

Op grond van de thans bekende gegevens is er de komende planperiode sprake van een redelijk stabiele situatie en worden er tot en met het boekjaar 2021 positieve saldi geprognosticeerd. Als gevolg van de verwachte resultaten houdt de KSE een goede financiële basis voor de dagelijkse activiteiten en de financiële verplichtingen in de komende jaren.

Het overzicht hierna bevat de activa en de passiva van de verwachte balansgegevens voor de periode T tot en met T+5.

Balans						
Activa (x 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
vaste activa						
immateriële vaste activa	0	0	0	0	0	0
materiële vaste activa	14.758	14.759	14.127	13.387	12.887	12.209
financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
<i>Totaal</i>	<i>14.758</i>	<i>14.759</i>	<i>14.127</i>	<i>13.387</i>	<i>12.887</i>	<i>12.209</i>
vlottende activa						
voorraad	6	6	6	6	6	6
vorderingen	208	208	208	208	208	208
kortlopende effecten	0	0	0	0	0	0
liquide middelen	4.388	4.005	3.999	3.908	4.156	4.537
<i>Totaal</i>	<i>4.602</i>	<i>4.218</i>	<i>4.213</i>	<i>4.122</i>	<i>4.370</i>	<i>4.750</i>
totaal activa	19.360	18.977	18.339	17.509	17.257	16.959

Passiva (x 1.000)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
eigen vermogen						
algemene reserve	8.634	8.750	8.798	8.789	8.812	8.627
bestemmingsreserves	93	13	33	53	73	93
overige reserves en fondsen	0	0	0	0	0	0
<i>Totaal</i>	<i>8.726</i>	<i>8.762</i>	<i>8.830</i>	<i>8.841</i>	<i>8.884</i>	<i>8.719</i>
voorzieningen	1.475	1.683	1.604	1.379	1.628	1.810
langlopende schulden	5.421	4.795	4.178	3.634	3.319	3.004
kortlopende schulden	3.737	3.737	3.727	3.655	3.426	3.426
totaal Passiva	19.360	18.977	18.339	17.509	17.257	16.959

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de balans zijn:

Activa

- Daling bij de **materiële vaste activa** omdat de jaarlijkse afschrijvingen groter zijn dan de investeringen;
- Initiële daling bij de **liquide middelen / werkkapitaal**, gevolgd door een stijging. Het blijft belangrijk om naar de toekomst toe voldoende liquide middelen te reserveren voor (vervangings)investeringen;

Passiva

- Stijging bij de **algemene reserve** a.g.v. de positieve exploitatiesaldi;
- Ontwikkeling bij de **bestemmingsreserve** die het gevolg is van de reserve lustrumviering. In 2018 wordt er via de vermogensbestemming € 100.00,- vrijgemaakt uit deze reserve;
- Ontwikkelingen bij de **voorzieningen** op basis van meerjarenplannen (voorziening onderhoud) en verwachte verlofopnames (voorziening LBP – persoonlijk budget);
- Versnelde aflossing van de **langlopende schuld** bij Van Lanschot. De komende jaren wordt het maximale boetevrije bedrag afgelost, deze versnelde aflossing is meegenomen bij de laatst afgesloten financiering inzake de nieuwbouw brugklas. In de loop van 2021 is deze lening afgelost en zijn alleen de 2 financieringen bij de Rabobank nog courant.
- Ontwikkelingen bij de **kortlopende schuld** zijn voornamelijk het gevolg van de toekomstige wijzigingen in het aflossingsschema. Het kortlopende deel (< 1 jaar) wordt verantwoord onder de kortlopende schulden i.p.v. onder de langlopende schulden.

Vanuit de staat van baten en lasten en de balansgegevens worden de volgende (balans)kengetallen herleid.

(Balans)kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquiditeitsratio	1,23	1,13	1,13	1,13	1,28	1,39
Solvabiliteit ¹ (excl. voorz.)	45,1	46,2	48,1	50,5	51,5	51,4
Solvabiliteit ² (incl. voorz.)	52,7	55,0	56,9	58,4	60,9	62,1
Rentabiliteit	2,00	0,19	0,36	0,06	0,23	-0,89
Weerstandsvermogen	47,4	46,2	47,1	47,1	47,2	47,2
Werkkapitaal (x € 1.000)	865	481	485	467	944	1.324
Huisvestingsratio	8,6	8,3	8,5	8,6	8,7	8,8
Kapitalisatiefactor	41,4	38,8	38,2	36,4	37,8	39,6
Financiële buffer	4,3	3,7	2,7	1,7	4,1	6,2

Afgezet tegen de eigen streefwaardes en de signaleringsgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs, zie ook de paragrafen 7.3 en 7.4 is onze verwachting op grond van deze gegevens dat de KSE gedurende de planperiode blijft beschikken over een gezonde vermogenspositie. De balanskengetallen blijven allemaal op orde, allemaal binnen de signaleringsgrenzen van de Inspectie en nagenoeg allemaal binnen de eigen streefwaardes.

Deze doorkijk is gebaseerd op de gegevens voor zover bekend op 27 maart 2018. Vanzelfsprekend is zo goed als mogelijk rekening gehouden met toekomstige ontwikkelingen. Deze doorkijk naar de toekomst biedt echter geen garantie dat de verwachte financiële resultaten ook daadwerkelijk worden behaald.
(disclaimer)

6. Toekomstparagraaf

6.1 ALGEMEEN

Organisatie

Op 21 december 2017 is het nieuwe strategische beleidsplan (SBP) 2018-2022 vastgesteld door het CvB. Dit SBP bevat de stippen op de horizon voor de komende vier jaar en wordt in het voorjaar van 2018 verder uitgewerkt in een meerjarenschoolplan en daarna in concrete jaarplannen. Op hoofdlijnen worden enkele belangrijke punten uit het SBP hierna toegelicht.

Organisatiestructuur:

Onze zelfstandigheid, de leshuizenstructuur en het organogram staan niet ter discussie als we naar de organisatie kijken. Wel zal voortdurend gezocht worden naar samenwerking die verbetering van onderwijskwaliteit tot gevolg heeft dan wel efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk maakt. Nadelen van bestaande structuren zullen opgelost gaan worden met grote inbreng van betrokkenen

Visie, missie, strategie en kernwaarden:

In het traject richting het nieuwe strategisch beleidsplan 2018-2022 zijn deze kernwaarden opnieuw kritisch bekeken. Ze vormen een belangrijke basis voor datzelfde plan, onze doelstelling is verder om deze kernwaarden tot uitgangspunt van al ons handelen te nemen binnen de organisatie en zo verder te borgen.

Samenwerking:

De identiteit van de school komt tot uiting in haar kernwaarden: samenwerken, elkaar waarderen, ruimte geven om te groeien. Deze begrippen zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden en werken ook door in de samenwerking met andere partijen of het nu gaat om andere onderwijsorganisaties, de overheid of het bedrijfsleven. De al bestaande structurele contacten met de verschillende instanties in de maatschappelijke omgeving waar de KSE deel van uitmaakt zullen worden onderhouden en daar waar mogelijk geïntensiveerd. Daarnaast is de insteek om waar mogelijk onze organisatie, ons gebouw ten dienste te stellen aan de maatschappelijke omgeving. Tegelijkertijd blijft de directie binnen Etten-Leur een stimulerende en innoverende functie uitoefenen om samenwerking in de samenleving zo breed mogelijk uit te zetten.

Communicatie:

De lijn die de afgelopen schooljaren is ingezet door ouders, leerlingen en andere belanghebbenden steeds meer te betrekken bij diverse zaken die de school betreffen, wordt verder uitgebouwd. Er wordt gezocht naar de beste manier om aan de ouder- en leerlingen participatie vorm te geven.



Docent geeft een leerling uitleg tijdens de les

6.2 ONDERWIJS EN KWALITEITSZORG

Onderwijs

De school is op weg naar een nieuw meerjaren schoolplan in 2018 waarbij voor Onderwijs nieuwe doelen geformuleerd gaan worden op basis van het Strategisch Beleidsplan.

Deze koers is voor het schooljaar 2017-2018, en daarmee dus ook voor het boekjaar 2018, samengevat in een aantal speerpunten. De vertaling van deze speerpunten is niet altijd 1-op-1 toe te schrijven naar uitgaven in de begroting, omdat de uitvoering ervan veelal verwerkt zit in de jaartaken van de docenten en daarmee opgenomen zijn in de personele uitgaven.

Eén van de belangrijkste speerpunten is het consolideren van de examenresultaten in mavo en het verbeteren van de resultaten in havo en vwo. In dit kader vinden gesprekken plaats van leden van de schoolleiding met de diverse secties en docenten, waarbij de analyses, de verbeterplannen en de voortgang daarvan wordt besproken.

De doelstelling om meer werk te maken van maatwerk en differentiëren betekent een gerichte besteding van professionaliseringsgelden.

Een andere doelstelling is, mede gestuurd door het Sectorakkoord VO 2014-2017, het recht doen aan verschillen tussen leerlingen. Docentcoaches zullen ingezet worden bij die collega's die in hun lessen ondersteuning nodig hebben om hun didactiek hierop aan te passen. Deze docentcoaches worden geschoold.

In het verlengde hiervan ligt de doelstelling meer maatwerk te bieden aan meer- en hoogbegaafde leerlingen. Docenten ontvangen met betrekking tot dit onderwerp scholing. Meerdere docenten volgen daarnaast een opleiding tot expert. Ook is de werkgroep Meer- en Hoogbegaafd actief bij het coachen van leerlingen die meer aankunnen dan het reguliere programma.

Een ander speerpunt is talentontwikkeling. De KSE heeft zich – gezien haar streekfunctie – niet willen beperken tot een enkelvoudige profilering, maar heeft gekozen voor een meervoudige profilering.

Ontwikkelingsperspectief van het schoolondersteuningsprofiel van de KSE

In het Strategisch Beleidsplan KSE 2013 – 2017, het Meerjaren Ondersteuningsplan 2013-2017 en het Schoolplan 2013-2017 (hoofdstuk 8 Leerlingenondersteuning) staat duidelijk beschreven hoe de KSE haar ondersteuningsrol ziet en verwezenlijkt c.q. wil verwezenlijken.

Er wordt gewerkt naar een integratie van de belangrijkste begeleidingsdoelen in de kerndoelen van alle vakken; begeleiding is daardoor niet langer afgesneden van het 'gewone' onderwijs, maar geïntegreerd in het onderwijsleerproces in alle vakken. In 2018 zal ook een nieuw Meerjaren Ondersteuningsplan worden opgesteld.

"Eén van de belangrijkste speerpunten is het consolideren van de examenresultaten in mavo en het verbeteren van de resultaten in havo en vwo."

"De KSE wil onderwijs bieden van hoge kwaliteit. Dat moet te zien zijn aan goede, meetbare, onderwijsresultaten. De school heeft de wil om met het onderwijs leerlingen een sterke basis te geven voor een geslaagde toekomst."

"De KSE wil onderwijs bieden van hoge kwaliteit. Dat moet te zien zijn aan goede, meetbare, onderwijsresultaten. De school heeft de wil om met het onderwijs leerlingen een sterke basis te geven voor een geslaagde toekomst."

De school heeft de ambitie om er voor elke leerling te zijn en hem/haar op een optimaal niveau te brengen. Elke leerling zal uiteindelijk afgerekend worden op dezelfde onderwijsresultaten. De school heeft ook de wens om leerlingen met een ondersteuningsbehoefte niet in een uitzonderingspositie te brengen, maar mee te laten draaien in de dagelijkse schoolroutine. De KSE wil waar nodig en mogelijk passende ondersteuning bieden, aan leerlingen met een ondersteuningsbehoefte in de zin van "ondersteuningsleerlingen", maar ook aan meer- of hoogbegaafde leerlingen (MHB-leerlingen). Dit beleid uitvoering te geven is onze eerste doelstelling in de komende jaren. Deze ambities komen terug in de Lokaal Educatieve Agenda die tot stand is gekomen met het PO, VO en de gemeente Etten-Leur, waarbij het doel is om de komende jaren flink te investeren in het opzetten en verzorgen van thuisnabij onderwijs.

Dit bovenstaande betekent onder meer:

- het bestaande aanbod aan ondersteuning borgen en waar gewenst verder uitbouwen en optimaliseren;
- medewerkers de mogelijkheid geven zich te professionaliseren, zodat zij zijn toegerust op hun rol. M.n. op het gebied van signaleren, differentiëren in de klas en adequaat omgaan met het gehele scala aan onderwijs- en ondersteuningsbehoeften;
- de coördinatie rondom ondersteuning verder professionaliseren;
- In het basis ondersteuningsplan van het RVS–Breda worden de domeinen Onderwijs, Ondersteuning en Beleid genoemd.

Binnen elk domein worden weer indicatoren genoemd, waaraan we als KSE toetsen waar we ons in ontwikkeling op moeten richten. Jaarlijks worden op basis hiervan doelen gesteld; veel van die doelen zijn reeds te vinden in hoofdstuk 8 van het Schoolplan KSE 2013-2017, onder de richtinggevende uitspraak:

"De grootste uitdaging bij de implementatie van Passend Onderwijs ligt in het omgaan met verschillen tussen leerlingen in de klassensituatie."

Kwaliteitszorg op de KSE

De kenmerken: cyclisch werken (PDCA), betrekken van belanghebbenden, aansluiten bij inrichting school, integraal karakter en kwaliteitsdenken op alle niveaus op school blijven de kern van het kwaliteitszorg-proces; een kern die we voortdurend sterker "in de vezels van de organisatie" willen verankeren.

Dit willen we vormgeven in de volgende processen:

- De opzet van Kwaliteitszorg voor de onderwijsdomeinen uit het nieuwe Toezichtkader (Kwaliteitszorg, Toetsing, Leerstofaanbod, Onderwijsleerproces, Schoolklimaat, Ondersteuning en Begeleiding) zal worden voortgezet, met een jaarlijkse keuze van de

doelen die vervolgens de volledige kwaliteitscyclus doorlopen. De opbrengsten ervan worden geborgd.

- Deze cyclus wordt ook jaarlijks doorlopen voor de doelstellingen uit het Schoolplan en de uitwerking daarvan in jaarplannen.
- Daarbij wordt aangegeven aan welke kwaliteitseisen deze evaluaties moeten voldoen en wie daarbij zullen zijn betrokken; de intentie is om het aantal medewerkers dat zich hiermee bezighoudt uit te breiden.

6.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

Arbeidsmarkt

Het voortgezet onderwijs krijgt de komende jaren te maken met een dalende werkgelegenheid voor leraren. In de periode 2018 – 2023 daalt de werkgelegenheid naar verwachting met ruim 4 procent. Dit zien we ook in de regio's West-Brabant en Midden-Brabant. In beide regio's daalt de werkgelegenheid voor leraren tussen 2018 en 2023 met circa 5 procent.

Desondanks zijn er momenteel lerarentekorten voor met name de zogenaamde "tekortvakken", zoals bijvoorbeeld Nederlands, moderne vreemde talen, natuur-, schei- en wiskunde. De KSE speelt hierop in tijdens het vinden en binden van medewerkers. Door het opstarten van een zo vroeg mogelijke wervingsprocedure tracht de KSE de meest geschikte kandidaten te vinden en die daarna aan zich te binden door goed werkgeverschap. Dit laatste middels o.a. ruime gerealiseerde invoering van de functiemix, opleidingsmogelijkheden, professionele coaching en begeleiding.

Opbouw personeelsbestand

De KSE heeft een relatief jong personeelsbestand. De leeftijdscategorie 25 – 35 jaar blijft met ca. 25% relatief groot. Door de inkorting van de salarislijnen is daarmee al op kortere termijn sprake van een duur salarisbouwwerk.

Meer dan de helft van het personeel is ouder dan 45 jaar. Van het totale personeelsbestand maakt de groep die ouder dan 60 jaar is voor 10% deel uit. Dit aandeel is nagenoeg gelijk aan het percentage FTE (11%) dat deze leeftijdscategorie voor haar rekening neemt.

Bij een teruglopend leerlingenaantal kan de terugloop in FTE in eerste instantie naar alle waarschijnlijkheid voldoende opgevangen worden door het uitdiensttreden van deze laatste groep.

cao VO

De cao VO 2016-2017 is afgelopen op 1 oktober 2017. Sociale partners hebben deze cao niet opgezegd, dus wordt deze in beginsel stilzwijgend met een jaar verlengd. Dat betekent dat de in de cao opgenomen arbeidsvoorwaarden in ieder geval tot 1 oktober 2018 tijd van kracht blijven.

De onderhandelingen met de onderwijsbonden over een nieuwe cao voor het voortgezet onderwijs - die op 10 oktober 2017 waren gestart - zijn vastgelopen.

De belangrijkste te bespreken onderwerpen - zowel voor de bonden als voor de VO-raad - waren de loonontwikkeling en werkdrukvermindering. De VO-raad heeft voorgesteld om de volledige beschikbare ruimte voor arbeidsvoorwaardenontwikkeling in te zetten voor afspraken op deze twee thema's. Voor de onderwijsbonden was dit niet voldoende.

Met een looneis van structureel 3,5% en een voorgestelde reductie van het lessenaantal van 25 naar 20, vragen de bonden veel meer dan de financiële ruimte die beschikbaar is. Daarnaast verschillen de bonden en de VO-raad van mening over de aanpak van de werkdruk. De bonden willen lessenreductie tot 20 uur per week als individueel recht opnemen in de cao. De VO-raad vindt dat de werkdruk vooral op schoolniveau moet worden aangepakt en pleit voor extra ontwikkeltijd voor docenten die per school in overleg met lerarenteams en zeggenschap moet worden ingevuld.

Sectorakkoord - Prestatiebox

De extra middelen die via de Prestatiebox beschikbaar komen zijn gekoppeld aan het Sectorakkoord VO 2014-2017. We zetten deze middelen vanzelfsprekend in om de doelen en ambities vanuit het sectorakkoord te realiseren. In het jaar 2017 betrof dit de extra facilitering voor het mentoraat en van de ICT-sectiekartrekkers.

Het voortzetten van deze subsidie is afhankelijk van verschillende metingen. Vallen deze metingen positief uit voor de sector als geheel, dan wordt het bedrag van de Prestatiebox toegevoegd aan de personele lumpsum vergoeding. Vallen de metingen negatief uit dan blijft het bedrag apart als aanvullende subsidie onder de Prestatiebox. In het verleden is in dit laatste geval zelfs gesproken over het afschaffen van deze subsidie.

De KSE bevindt zich dus nog steeds in het spanningsveld om met fluctuerende middelen te voldoen aan een hoog verwachtingspatroon en tegelijkertijd te blijven voldoen aan het eigen ambitieniveau.

6.4 BEDRIJFSVOERING

Dit onderdeel wordt hierna gesplitst in facilitair, ICT en financiën.

Facilitair

In 2017 is het nieuwe strategisch beleidsplan opgesteld. Dit zal leiden tot een strategisch huisvestingsplan. Met de bouw van de nieuwe brugklas is een lange periode van grote renovatie en verbouwingen afgerond. Dit wil echter niet zeggen dat er bouwkundig op de middellange termijn geen veranderingen aan gaan komen. Organisatorische veranderingen, inzet van ICT waardoor taken en werkzaamheden van mensen veranderen. Andere vormen van onderwijs, mede mogelijk gemaakt door een steeds bredere inzet van ICT middelen zorgen in de toekomst voor andere eisen en wensen aan de gebouwen van de KSE. Het is daarom zaak om daar zo vroeg mogelijk op in te spelen. Als de vraag er eenmaal is moeten we er klaar voor zijn.

Ontwikkelingen

Ontwikkelingen binnen onderwijs en ICT zijn van invloed zijn op (de kosten van) onze huisvesting. We hebben hier reeds eerdere stadia op geanticipeerd en zullen dit blijven doen.

ICT

De komende jaren zal er onderwijskundig veel gaan veranderen op de KSE. De komst van persoonlijke devices voor leerlingen en medewerkers zorgt voor meer flexibiliteit en vrijheid voor de gebruiker. Medewerkers en leerlingen hebben de behoefte om op alle mogelijke manieren ondersteund worden door ICT. Waar bij gedeelde apparaten vooral de focus moest liggen op beveiliging van data en het in de lucht houden van apparaten komt nu de focus te liggen op functionaliteit.

Verder is op korte termijn de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AvG) noemenswaardig. Deze gaat in op 25 mei 2018 en zorgt op hoofdlijnen voor meer rechten en een betere bescherming voor natuurlijke personen (leerlingen / ouders, personeel, vrijwilligers). Dit wordt bereikt via een pakket aan maatregelen die door elke organisatie moeten worden uitgevoerd.

Ontwikkelingen

De ontwikkelingen op het gebied van ICT gaan razendsnel. Dagelijks verschijnen nieuwe producten, programma's en apps met ieder weer hun eigen mogelijkheden en uitdagingen. Het is vrijwel onmogelijk om alles altijd en overal te volgen. Wanneer de keuze wordt gemaakt om te kiezen voor iets nieuws zal altijd bekeken worden of het echt bijdraagt aan een verbetering van het onderwijs. Het feit dat iets kan wil niet zeggen dat het ook daadwerkelijk iets bijdraagt.

Financiën*Algemeen – onzekerheid financiën onderwijs*

De financiële toekomst van het (voortgezet) onderwijs in Nederland blijft onveranderd onzeker. Vanuit de verkiezingen op 15 maart is het Kabinet Rutte III geformeerd. Dit Kabinet bestaat uit vier partijen die samen een nipte meerderheid hebben in de Tweede en Eerste Kamer. De titel van het regeerakkoord is 'vertrouwen in de toekomst'. Het vertrekpunt voor dit Kabinet is goed. De economie groeit, de werkgelegenheid trekt aan, de werkloosheid daalt en de overheidsfinanciën zijn weer op orde. Nederland scoort hoog op tal van internationale ranglijsten, of het nu gaat om de innovatiekracht van onze economie, de toegankelijkheid van de zorg of de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek. Het doel van het Kabinet is om een sterk land nog beter te maken voor iedereen, nadrukkelijk ook voor mensen die nu het gevoel hebben dat de overheid er niet meer voor hen is. Het Kabinet wil investeren in ieders kansen en daarmee het collectief versterken. De in het regeerakkoord genoemde onderwijsinvesteringen zien voor het allergrootste deel toe op het primair onderwijs en gaan nagenoeg volledig voorbij aan de sector voortgezet onderwijs. Buiten de investering in het technische vmbo onderwijs worden geen andere investeringen genoemd.

Ook over de huidige financiering is onzekerheid. In het Regeerakkoord wordt namelijk een doelmatigheidskorting benoemd die oploopt in de tijd. Een erfenis van het oude Kabinet Rutte II. Ondanks de gezamenlijke inspanningen van de hele sector, verenigd in de Stichting van het Onderwijs, is deze doelmatigheidskorting nog niet van tafel. De financiering van het Sectorakkoord

gaat via de Prestatiebox en ook over het voortbestaan van deze aanvullende regeling is nog geen duidelijkheid.

Tenslotte noemen we hier ook nog de jaarlijkse onzekerheid voor wat betreft de beschikbare loonruimte en de al jaren achterblijvende materiele bekostiging. De ontwikkeling van de loonruimte is via de referentiesystematiek gekoppeld aan de ontwikkelingen in de markt. Concreet betekent dit dat een positieve marktontwikkeling leidt tot meer loonruimte en dus tot een hogere bekostiging. De marktontwikkeling wordt echter pas behandeld in de Voorjaarsnota, dit betekent dat de definitieve bedragen voor enig jaar pas rond de zomervakantie van datzelfde jaar bekend zijn.

Het uitblijven van investeringen gecombineerd met deze financiële onzekerheid zorgt, in relatie tot de grote (landelijke) dossiers die voorliggen zoals de verwachte demografische krimp, werkdruk, duurzame inzetbaarheid van personeel, verwachte lerarentekorten, ICT en leermiddelen, enz. voor een complexe situatie.

Vereenvoudiging bekostiging

Het dossier vereenvoudiging van de bekostiging in het voortgezet onderwijs is ook nog steeds niet afgerond. De laatste voortgangsrapportage die het departement OCW naar de Tweede Kamer heeft gestuurd dateert van juni/juli 2016. In de voortgangsrapportage geeft het departement aan dat het nieuwe bekostigingsmodel en de implementatie daarvan op een aantal punten om verfijning vragen.

Het gaat hierbij om:

- Het bekostigingsmodel in relatie tot leerlingendaling en het aanbod;
- Het bekostigen op vestigingsniveau;
- De overgangsregeling.

Het departement wil deze punten secuur uitwerken zodat het nieuwe model goed aansluit op de praktijk en anderzijds ook toekomstbestendig is. Ze verkiezen daarbij zorgvuldigheid boven snelheid, dit leidt er toe dat de beoogde ingangsdatum is verschoven van 1 januari 2018 naar 1 januari 2019. Gezien de windstille in dit dossier verwachten wij dat de vereenvoudiging nog later wordt doorgevoerd. De voorlopige indicatieve bedragen wezen er op dat de vereenvoudiging positief uit zou pakken voor de KSE. Het zou prettig zijn als er meer duidelijkheid komt in dit dossier zodat de sector aan de slag om (beleids)plannen te maken.

7. Samenvatting jaarrekening 2017

In dit hoofdstuk zijn de samenvattende staat van baten en lasten en de balans opgenomen. Het gehele rapport is opgenomen in bijlage G.

De jaarrekening is gecontroleerd door Wijs accountants, met ingang van 1 januari 2018 de nieuwe naam van voorheen Govers Onderwijsaccountants.

Kerncijfers		
Omschrijving	2017	2016
Exploitatieresultaat (x 1.000)	+368	+687
Begroting (x 1.000)	+109	+525
Rentabiliteit	2,0	3,7
Liquiditeit	1,23	1,05
Solvabiliteit (incl. voorz.)	52,7	49,6
Huisvestingsratio	8,6	10,2
Weerstandsvermogen	47,4	45,2
Kapitalisatiefactor	41,4	36,8

7.1 STAAT VAN BATEN EN LASTEN

In onderstaande tabel vindt u de samenvatting van de staat van baten en lasten. De gerealiseerde cijfers 2017 worden afgezet tegen de begrote cijfers en tegen de realisatie over 2016. Na deze samenvatting volgen de globale toelichting en de analyse van de verschillen.

(Bedragen x 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2017	2017	2016
Baten			
Rijksbijdragen OCW	16.822	16.507	16.354
Overige overheidsbijdragen- en subsidies	1.114	1.096	1.079
Overige baten	480	489	1.025
Totaal baten	18.416	18.092	18.458
Lasten			
Personeelslasten	13.672	13.515	13.230
Afschrijvingslasten	1.437	1.465	1.531
Huisvestingslasten	1.083	1.104	1.212
Overige lasten	1.607	1.665	1.481
Totaal lasten	17.799	17.749	17.454
Saldo baten en lasten	617	343	1.003
Financiële baten	1	15	29
Financiële lasten	250	249	345
Saldo financiële baten en lasten	-249	-234	-316
Nettoresultaat	368	109	687

Globale toelichting

De realisatie 2017 van +368.000 wijkt +269.000 af ten opzichte van de oorspronkelijke begroting die sluit met +109.000. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn hogere baten (personele lumpsum, baten RSV, subsidie doorstroom en doordecentralisatie) versus hogere personele lasten, lagere lasten in de andere categorieën en lagere financiële baten.

Analyse verschil realisatie – begroot

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op het verschil tussen de realisatie voor 2017 en de oorspronkelijke begroting. Hierbij worden alleen de substantiële verschillen toegelicht, de effecten zijn absoluut. Een + bij de baten betekent hogere baten en een + bij de lasten betekent lagere lasten.

Baten (324.000)

In de reguliere bedrijfsvoering heeft de KSE 324.000 meer ontvangen dan begroot. We onderscheiden daarin de volgende drie inkomstenbronnen:

- *Rijksbijdragen OCW*: dit betreft de wettelijke vergoeding per leerling voor personeel en materieel, de vergoeding voor lesmateriaal, eventuele doelsubsidies die de KSE ontvangt van het Ministerie OCW en de doorbetaling vanuit RSV Breda e.o.
- *Overige overheidsbijdragen*: dit betreft de vergoeding vanuit de gemeente Etten-Leur, de doordecentralisatie, voor huisvesting, met name onderhoud, renovatie en nieuwbouw.
- *Overige baten*: dit betreft onder meer de vrijwillige bijdrage van de ouders/verzorgers en de meerdaagse educatieve reizen.

Rijksbijdragen OCW (+ 316.000)*Personele vergoeding (+ 175.000)*

Bij het opstellen van de begroting 2017 is voor de reguliere personele vergoeding uitgegaan van een loonontwikkeling van 1,25%. Deze loonontwikkeling is eind november 2016 door het kabinet toegezegd en betreft de dekking van de pensioenpremiestijging van 2,7%.

Op 22 augustus zijn de herziene vergoedingsbedragen voor 2017 en de voorlopige bedragen voor 2018 gepubliceerd. De stijging voor 2017 is geen 1,25% maar 2,63%, en betreft de compensatie voor contractloonontwikkeling primaire arbeidsvoorwaarden en de premiekostenontwikkeling + overige sociale werkgeverslasten. Deze extra stijging is het gevolg van de referentiesystematiek waarbij de ontwikkelingen voor de publieke sector worden bepaald aan de hand van de ontwikkelingen in de private sector. Die ontwikkelingen worden jaarlijks weergegeven in de Voorjaarsnota waarna de vergoedingsbedragen worden aangepast.

De ophoging van 2,63% is structureel en werkt daarmee ook door voor 2018 en verder. Dit leidt enerzijds tot een positief gevoel, meer financiële ruimte, ook naar de toekomst toe. Anderzijds is er ook een gevoel van teleurstelling, door het late tijdstip van publicatie was het nagenoeg niet mogelijk om hier voor 2017 nog beleid op te ontwikkelen.



Leerlingen tijdens de pauze

Materiële vergoeding (+26.000)

Deze stijging is het gevolg van de reguliere indexatie vanuit OCW van 1,47% voor de reguliere prijsontwikkelingen. Veiligheidshalve was met deze indexatie geen rekening gehouden in de begroting.

Prestatiebox (+ 64.000)

Bij het opstellen van de begroting 2017 is geen rekening gehouden met de mogelijke procentuele verhoging die op dat moment werd verwacht, o.a. door de VO-Raad. Dit onder meer vanwege negatieve ervaringen in 2016. Uiteindelijk is er wel sprake van een verhoging die conform de bestendige gedragslijn 'standaard' voor 5/12^e deel is meegenomen in 2017. Daarnaast is nog rekening gehouden met een vrijval vanuit de balans voor de 'investering in kwaliteit c.q. het mentoruur'.

Regionaal Samenwerkingsverband (+44.000)

Bij het opstellen van de begroting 2017 waren alleen de definitieve vergoedingsbedragen voor 2016-2017 bekend. Voor 2017-2018 waren er wel indicatieve (hogere) bedragen, die waren nog niet formeel vastgesteld. Voorzichtigheidshalve zijn we voor 2017-2018 uitgegaan van de lagere bedragen. Uit de beschikking voor 2017-2018 blijkt dat het bedrag hoger is dan begroot. RSV huldigt hiermee een van haar belangrijkste doelstellingen, dat het geld voor de leerlingen zoveel mogelijk op de scholen moet worden besteed.

Overige subsidies (+7.000)

Dit betreft de optelsom van de ontwikkelingen bij diverse subsidies. De (meer)ontvangsten in het kader van 'doorstroom vmbo-havo / vmbo-mbo' (+ 25.000), lesmateriaal (+ 8.000) en Auris/Visio (+ 4.000) zijn hoger dan de minderontvangsten bij de zomerschool (-/- 5.000), lerarenbeurs/studieverlof (-/- 7.000) en voortijdig schoolverlaten (- 19.000).

De subsidie doorstroomprogramma vmbo-havo / vmbo-mbo is een aanvullende subsidie die aan het eind van vorig schooljaar vrij plotseling door OCW beschikbaar is gesteld. Onze aanvraag voor een doorstroomprogramma vmbo-havo is goedgekeurd voor twee schooljaren. Met behulp van deze subsidie kunnen we de LOB activiteiten in dit kader nog beter vormgeven en inbedden in de organisatie. Aan de zomerschool namen iets minder leerlingen deel dan verwacht ten tijde van de begroting. Verder maken in schooljaar 2017-2018 minder collega's gebruik van studieverlof dan verwacht ten tijde van de begroting. De keerzijde is dat er ook minder uren studieverlof in de formatie zijn opgenomen.

Bij de subsidie voortijdig schoolverlaten is sprake van een nieuwe bekostigingssystematiek. Deze nieuwe systematiek is, in tegenstelling tot onze verwachting, niet in 1 jaar doorgevoerd maar wordt in 2 opeenvolgende jaren getrapt doorgevoerd.

Overige overheidsbijdragen (+17.000)

De middelen voor de huisvesting worden, op basis van de doordecentralisatie-overeenkomst, door de gemeente Etten-Leur doorgestort naar de KSE. De financiering is gebaseerd op een bedrag per leerling per jaar. Het bedrag wordt jaarlijks aangepast op basis van het prijsindexcijfer nieuwbouw woningen. Bij het opstellen van de begroting 2017 is veiligheidshalve uitgegaan van het voorlopige

vergoedingsbedrag 2016 opgehoogd met een kleine index. Gezien de voorspoedige economische ontwikkelingen pakt de indexatie uiteindelijk hoger uit dan begroot.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
€ per leerling	336	340	342	353	372	417 #	423	426	426	430	438	449
index 2002 =100	117	119	120	123	130	146	148	149	149	150	153	157

de verhoging van het bedrag per leerling is binnen de bestaande overeenkomst. De KSE blijft van mening dat het bedrag te laag is in vergelijking met de bedragen in het Gemeentefonds.

Overige baten (-9.000)

Deze daling is voornamelijk het gevolg van de daling bij de reizen/excursies (-/- 16.000). Diverse reizen waren uiteindelijk minder duur dan begroot. Deze post is een communicerend vat met de bijbehorende uitgaven, ook deze waren lager dan begroot. Deze daling is uiteindelijk groter dan de stijging als gevolg van hogere huuropbrengsten (+ 5.000) en enkele andere kleinere mutaties.

Lasten (-50.000)

In de reguliere bedrijfsvoering is in totaal 50.000 meer uitgegeven dan begroot. De KSE kent vier lastencategorieën te weten:

- *Personeelslasten* => dit betreft zowel de lasten voor het personeel dat bij de KSE op de loonlijst staat, de lonen en salarissen, als de overige personele lasten;
- *Afschrijvingslasten* => als gevolg van de afschrijvingssystematiek van de KSE, tijdgelang in het jaar van aanschaf, betreft dit zowel de lasten van de materiële vaste activa per 31-12-2016 als de lasten van de investeringen die in de loop van 2017 zijn gepleegd;
- *Huisvestingslasten* => dit zijn alle lasten die samenhangen met de huisvesting van de leerlingen en het personeel op de KSE;
- *Overige instellingslasten* => dit zijn alle overige lasten die samenhangen met de bedrijfsvoering van de KSE.

Personeelslasten (-157.000)

Deze post is verder onder te verdelen in:

- lonen & salarissen
- overige personele lasten
- uitkeringen

Lonen en salarissen (-50.000).

De stijging bij deze post is vooral het gevolg van de volumecomponent. Met de belangrijkste prijscomponent, de stijging van de pensioenpremies, was in de begroting immers al rekening gehouden.

De volumecomponent betreft het aantal FTE. Vooraf, bij het opstellen van de begroting, was het cumulatief gemiddelde aantal FTE over 2017 173,6. Na afloop van het boekjaar concluderen we dat het cumulatief gemiddelde aantal 174,7 FTE is geworden. Deze stijging is het gevolg van de niet begrote maar later wel bewust geplande investering in de kwaliteit, diverse vervangingen in het kader van ziekteverlof en zwangerschapsverlof, de benoeming van een 3-tal afdelingsleiders zonder leshuis en een tijdelijke impuls binnen het OOP in aanloop naar de nieuwe situatie.

Overige personele lasten (-/- 179.000)

Deze post verdelen we verder onder in drie subposten:

A. Overige personele lasten (+ 21.000)

Deze onderschrijding is het gevolg van lagere uitgaven bij nagenoeg alle posten. De onderschrijding bij 'uitgaven PV' wordt toegevoegd aan de bestemmingsreserve die wordt ingezet bij het feest in het kader van het 50 jarig bestaan in 2018. Bij professionalisering is het budget beter uitgeput dan voorgaande jaren, de onderschrijding is beperkt. Alleen bij 'bedrijfsgezondheidszorg' is sprake van een overschrijding, deze hangt onder meer samen met enkele langdurige ziektesituaties.

B. Personeel niet in loondienst (-/- 51.000)

Onder deze subpost worden alle kosten betreffende ingehuurd personeel geboekt. Dat betreft onder andere de vervangingen / benoemingen voor docenten, de uitbesteding van het applicatiebeheer AFAS, de uitbesteding financiële administratie en salarisadministratie, de kosten voor ambulante begeleiding vanuit het Regionaal Samenwerkingsverband, de inhuur van ICT personeel en onderhoudspersoneel. De overschrijding van deze post betreft vooral de vervangingen en benoemingen bij docenten, zie ook bij de lonen en salarissen.

C. Personele voorzieningen (-/- 149.000)

Hierna wordt per personele voorziening ingegaan op de ontwikkelingen in 2017. Ten opzichte van de begroting is er in de werkelijke cijfers bij twee voorzieningen sprake van een andere systematiek. Waar in de begroting alleen de gesaldeerde mutatie is geregistreerd, bevatten de werkelijke cijfers de totale ontwikkeling dus zowel de dotatie als de vrijval/onttrekking. Het betreft de voorzieningen langdurig zieken en jubilea. Deze worden bepaald aan de hand van de relevante personeelsinformatie op 31-12-2017. Het saldo van 31-12-2016 valt volledig vrij en de nieuwe dotatie wordt opgeboekt. Deze systematiek levert in principe geen cijfermatig verschil op ten opzichte van de andere systematiek, het is wel een verklaring waarom de cijfers in de werkelijkheid hoger zijn dan in de begroting.

Voorziening spaarverlof

Deze voorziening kent een aflopend karakter, er wordt niet meer aan gedoteerd, alleen nog maar onttrokken. Deze onttrekking is gebaseerd op de ontwikkelingen gedurende het boekjaar.

Voorziening ouderschapsverlof

Deze voorziening werd normaliter bepaald aan de hand van de relevante personeelsinformatie per 31-12-2017. De accountant heeft aangegeven dat deze voorziening niet correct is gevormd. Dit verbaast ons omdat deze voorziening mede is gevormd op advies van de vorige accountant. In 2017

zijn er geen mutaties in deze voorziening, in het boekjaar 2018 valt deze vrij ten gunste van het resultaat.

Voorziening Jubileum

Deze voorziening wordt bepaald aan de hand van de relevante personeelsinformatie per 31-12-2017 samen met de in 2017 uitbetaalde jubileumgratificaties die rechtstreeks ten laste van de voorziening worden geboekt.

Voorziening langdurig zieken

Ook deze voorziening wordt in eerste instantie bepaald aan de hand van de relevante personeelsinformatie per 31-12-2017. In 2017 is de berekeningswijze aangepast. Tot 2017 is gerekend met de vergoedings GPL en alleen de kosten van het eerste ziektejaar. Vanaf 2017 wordt er rekening gehouden met de werkelijke kosten per personeelslid en de kosten tot en met het tweede ziektejaar waarbij rekening wordt gehouden met de korting van 30% op het salaris gedurende dat tweede ziektejaar.

Voorziening WW-uitkering

De dotatie aan de voorziening WW uitkering is gebaseerd op de eerder genoemde 25% verevening. Aangezien dit 25% deel hoger is dan oorspronkelijk begroot pakt ook de dotatie aan deze voorziening hoger uit dan begroot. Ook bij deze voorziening is een nieuwe berekeningssystematiek gehanteerd. Tot 2017 werd alleen rekening gehouden met de verwachte kosten voor het komende boekjaar. Vanaf 2017 houden we rekening met de verwachte kosten voor de komende 2 boekjaren.

Voorziening Persoonlijk budget / LBP

De voorziening persoonlijk budget / LBP (levensfasebewust personeelsbeleid) hangt samen met het persoonlijke budget dat met ingang van schooljaar 2014-2015 is opgenomen in de CAO-VO. Werknemers kunnen er voor kiezen om de uren van het persoonlijk budget in te zetten, te sparen of te kapitaliseren. Voor de gespaarde uren mag/moet een voorziening worden gevormd. De voorziening is gebaseerd op de gespaarde uren tot en met schooljaar 2016-2017. Daarnaast is 5/12^e meegenomen van de spaaruren uit schooljaar 2017-2018. De totale spaaruren worden gewaardeerd tegen de vergoedings GPL van de desbetreffende functiecategorie. De hogere dotatie is onder meer het gevolg van de stijging in deze vergoedings GPL, zie ook de toelichting bij de personele vergoeding.

Uitkeringen (+72.000)

Dit betreft de uitkeringen van UWV inzake zwangerschaps- en bevallingsverlof en/of inzake WIA-WGA. In 2017 is er meer ontvangen aan uitkeringen dan begroot, dat heeft ook te maken met het onzekere karakter van deze post. De afwezigen worden nagenoeg altijd vervangen, die vervangingen zijn opgenomen bij de 'lonen en salarissen' of, indien vervanging heeft plaatsgevonden via externen, via de 'overige personele lasten'. Deze uitkeringen worden dan ook gebruikt om de vervangingen te bekostigen. Voor afwezigheid in verband met ziekte is de KSE eigen risicodragers, daar staan geen uitkeringen tegenover.

Afschrijvingen (+ € 28.000)

De onderschrijding bij de afschrijvingslasten is het gevolg van voortschrijdend inzicht ten opzichte van de begroting. Bij het opstellen van de begroting is sprake van vaste en variabele afschrijvingslasten. De vaste lasten hebben betrekking op investeringen vanuit het verleden. Deze liggen vast, ook naar de toekomst toe. De variabele lasten hangen samen met de geplande investeringen voor het komend jaar. Hierbij maken we een beredeneerde inschatting van zowel de investeringsbedragen als de investeringsmomenten. In 2017 is minder geïnvesteerd dan begroot, zie ook paragraaf 5.3, en de diverse investeringsmomenten lagen later in het jaar dan vooraf gepland.

Huisvestingslasten (+21.000)

De daling van de huisvestingslasten is de optelsom van een drietal overschrijdingen versus twee overschrijdingen ten opzichte van de begroting. De onderschrijdingen betreffen elektriciteit, schoonmaak en overige schoonmaakkosten. De overschrijdingen betreffen onderhoud en gas. Bij elektriciteit is zowel sprake van een lager verbruik als van lagere tarieven dan begroot. Op het lagere verbruik wordt bewust gestuurd. Het streven is om dit verbruik nog verder naar beneden te krijgen door nog meer bewustzijn en waar mogelijk energiebesparende maatregelen. Hier speelt ook mee dat de KSE haar rol als Maatschappelijk Verantwoorde Onderneming serieus invulling wil geven. De lagere tarieven vloeien voort uit het contract met 'energie voor scholen' en de proactieve houding van de partij die dat contract uitvoert. Het streven om het verbruik te verminderen geldt ook voor het gasverbruik alhoewel we daar meer afhankelijk zijn van externe invloeden (het weer). Bij schoonmaak is geen sprake van lagere contractkosten, wel hadden we de begrote ruimte bij glasbewassing en overige schoonmaakkosten niet helemaal nodig. Bij onderhoud is 2017 het eerste jaar waarin we werken met de nieuwe systematiek waarbij ook het cyclisch / periodiek onderhoud rechtstreeks via de exploitatie gaat en niet meer via de voorziening. De overschrijding is terug te voeren op het reguliere onderhoud dat door de eigen onderhoudsdienst wordt uitgevoerd. Als gevolg hiervan zijn we minder geld kwijt aan externe partijen, hier ligt een relatie met de lagere onttrekkingen aan de voorziening onderhoud.

Overige instellingslasten (+57.000)

Deze post is weer onderverdeeld in de drie subonderdelen:

- administratie & beheer
- inventaris, apparatuur & leermiddelen
- overige instellingslasten

Administratie en beheer (+ 21.000)

De drie meest opvallende onderschrijdingen zijn deskundigenadvies, telefoonkosten en het budget OR / OCG. De daling bij deskundigenadvies komt vanuit het feit dat we minder deskundigen hebben geraadpleegd dan vooraf begroot, vooral bij 'juridische kosten' en bij 'advies ontwikkeling en beheer'. Hier tegenover staan wel enkele niet begrote maar wel nodige posten zoals de overstap naar WiS Collect en de aanbestedingen ICT en leermiddelen. De overstap naar WiS betreft het betaalproces van ouders/verzorgers aan de KSE. Dit programma is gebruiksvriendelijker en efficiënter dan het vorige programma, we zijn zeer tevreden over deze overstap. Wel hebben we

door deze overstap dit jaar dubbele kosten. De aanbestedingen voor ICT en leermiddelen worden begeleid door een externe deskundige waar we al eerder mee hebben gewerkt.

Een goed werkende internetverbinding is van vitaal belang en onze afhankelijkheid van deze verbinding is groot. Vanuit de oogpunten risicospreiding en continuïteitsborging hebben we dit ondervangen door gebruik te (kunnen) maken van twee afzonderlijk naast elkaar opererende verbindingen. We hadden hiervoor (extra) ruimte gereserveerd die we uiteindelijk niet helemaal nodig hadden. Het budget OR/OCG betreft ouderparticipatie, van dit budget is niet zoveel gebruikgemaakt dan eigenlijk gepland.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen (-/- 76.000)

Deze overschrijding is voornamelijk terug te voeren op de ICT kosten (ICT ontwikkeling en ICT licenties). Bij ICT ontwikkeling is onder andere het project Azure meegenomen. In dit complexe project zijn diverse verschillende deelprojecten uitgevoerd. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 4.3. ICT. Bij ICT licenties is onder andere sprake van de eerder genoemde dubbeling van WiS Collect en het vorige programma.

Overige instellingslasten (+ 113.000)

Deze onderschrijding is een optelsom van een veelheid aan (kleinere) onderschrijdingen versus een enkele overschrijding. Opvallende posten bij de onderschrijdingen zijn de meerdaagse reizen, de tussenschoolse opvang en de overige onderwijslasten. De lagere kosten inzake de meerdaagse reizen zijn communicerende vaten met de lagere baten. De tussenschoolse opvang betreft de kosten voor leerlingen die binnen het Samenwerkingsverband op een andere plek worden begeleid. Uiteindelijk zijn er minder leerlingen die hiervan gebruikmaken dan vooraf begroot. Onder de overige onderwijslasten zijn enkele begrote ruimtes niet helemaal verbruikt. Daarnaast zijn kosten in de werkelijkheid anders geboekt dan in de begroting.

Financiële baten (-/- 14.000)

In de begroting is voor de reguliere liquiditeiten nog uitgegaan van een beperkt rentepercentage van 0,35%. Dit percentage is het afgelopen jaar gedaald tot uiteindelijk 0,0%, vandaar de beperkte rentebaten.

7.2 BALANS

In onderstaande tabel zijn de balansen per 31 december 2017 en 31 december 2016 opgenomen.

Bedragen x 1.000	31-12-17	31-12-16	Bedragen x 1.000	31-12-17	31-12-16
Activa			Passiva		
Vaste activa			Eigen vermogen		
<i>Materiële vaste activa</i>			Algemene res. (pub.)	8.619	8.265
Gebouwen en Terr.	11.741	12.154	Bestemmingsres. (priv.)	107	93
Inventaris en app.	1.999	2.098		8.726	8.358
Leermiddelen	941	940			
Overige MvA	77	87	Voorzieningen		
	14.758	15.279	Onderhoudsvoorziening	357	207
			Overige voorzieningen	1.118	850
<i>Financiële vaste activa</i>				1.475	1.057
Deelnemingen / effecten	0	0			
			Langlopende schulden	5.421	6.048
Vlottende activa			Kortlopende schulden		
Voorraden	5	6	Crediteuren	383	239
Debiteuren	4	3	Belastingen en premies	600	570
Overige vorderingen	23	4	Inzake pensioenen	171	138
Overlopende activa	181	180	Overige kortlopende schulden	1.068	1.103
	213	193	Overlopende passiva	1.515	1.451
				3.737	3.501
<i>Liquide middelen</i>	4.388	3.492			
Balanstotaal	19.360	18.964	Balanstotaal	19.360	18.964

Toelichting balanspositie

Hierna de globale toelichting op het verloop van de balansposten in vergelijking met voorgaand jaar. Omwille van de leesbaarheid wordt hierbij alleen ingegaan op significante verschillen (> € 50.000) of verschillen die vragen om een specifieke toelichting. Voor de analyse van de vermogenspositie verwijzen we naar de paragrafen 7.3. en 7.4. waar ook de balanskengetallen zijn opgenomen

Activa**Vaste Activa***Materiële vaste activa*

De afname is het directe gevolg van het feit dat de investeringen in 2017 lager waren dan de afschrijvingen. Deze ontwikkeling is conform onze verwachtingen en planningen.

Vlottende Activa*Liquide middelen*

Deze toename bij deze post is hoger dan verwacht en biedt financiële ruimte naar de toekomst toe. Ze is het gevolg van het exploitatieresultaat, de correcties voor de afschrijvingen en de voorzieningen, de investeringen in materiële vaste activa en ontwikkelingen bij de (langlopende) schulden.

Passiva**Eigen vermogen (reserves)**

De toename van het eigen vermogen komt voornamelijk vanuit het positieve exploitatieresultaat.

Eigen vermogen (voorzieningen)

De stijging is het gevolg van de ontwikkelingen bij zowel de personele voorzieningen als bij de voorziening onderhoud. Bij de personele voorzieningen is sprake van hogere dotaties dan begroot. Voor die toelichting verwijzen we naar pagina 81.

Bij de voorziening onderhoud is sprake van een lagere onttrekking dan begroot. Die begrote onttrekking wordt gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) 2016-2026. De begrote onttrekking bestaat uit projecten (= specifiek onderhoud) en klachtenonderhoud. Voor dit klachtenonderhoud wordt in het MJOP een stelpost aangehouden. In 2017 is er aan zowel projecten- als klachtenonderhoud minder uitgegeven dan begroot, een positieve ontwikkeling voor de voorziening. Deze ontwikkeling hangt samen met het reguliere onderhoud, zie ook pagina 82.

Vreemd Vermogen (lang)

De afname is allereerst het gevolg van de reguliere aflossingen bij de financieringen van Van Lanschot en de Rabobank (2x). Op de lening bij Van Lanschot wordt jaarlijks een extra boetevrij bedrag van € 175.000 afgelost zodat deze lening versneld kan worden beëindigd.

Vreemd Vermogen (kort)

Deze stijging betreft de crediteuren, de schulden inzake pensioenen en de overlopende passiva. Bij de crediteuren is sprake van verschillende grotere facturen die over het jaar heen zijn gegaan. Ze zijn meegenomen in de exploitatie van 2017 maar worden betaald in 2018. De stijging bij de schulden inzake pensioenen is het gevolg van het loonruimteakkoord en de gestegen pensioenpremie. Als gevolg van het loonruimteakkoord zijn de afgelopen jaren de bruto salarissen gestegen, dit heeft een opwaarts effect op het pensioengevend jaarinkomen. De stijging bij de overlopende passiva betreft voornamelijk de vooruitontvangen Prestatiebox die hoger is dan begroot.

7.3 KENGETALLEN PER BALANSDATUM

Vanuit de hiervoor genoemde staat van baten en lasten en balans wordt een aantal kengetallen gehaald. Die kengetallen zijn terug te vinden in onderstaande tabel waarin tevens het meerjarig verloop is terug te vinden. Omwille van de leesbaarheid is gekozen voor presentatie van de kengetallen vanaf 2011. Na dat boekjaar heeft er namelijk geen stelselwijziging meer plaatsgevonden.

Na de analyse per kengetal (met tussenhaakjes de streefwaarde van de KSE) volgt de analyse van de vermogenspositie. Hierbij sluiten we aan bij de kengetallen die de Inspectie van het Onderwijs hanteert bij haar toezicht op de financiële continuïteit. De signaleringsgrenzen vanuit het rapport van de Commissie Don hebben na 2009 geen opvolging meer gekregen en zijn, op de kapitalisatiefactor en de financiële buffer na, dan ook niet meer in dit jaarverslag opgenomen.

Balans	2011	2012	2013	2014 *	2015	2016	2017
Liquiditeitsratio	1,13	1,32	1,48	1,80	1,88	1,05	1,23
Solvabiliteit1 (excl. voorz.)	37,7	39,9	45,4	47,6	39,1	44,1	45,1
Solvabiliteit2 (incl. voorz.)	43,3	46,2	50,1	53,5	45,1	49,6	52,7
Rentabiliteit	-0,65	2,00	5,22	1,33	2,12	3,72	2,00
Weerstandsvermogen	34,7	35,6	40,2	42,4	43,0	45,2	47,4
Werkkapitaal (x € 1.000)	376	995	1.583	2.317	3.594	184	865
Huisvestingsratio	11	12	11	10	8,3	10,2	8,6
Kapitalisatiefactor (a)	40	42	46	48	59	37	41
Financieringsdeel (b)			42	19	16	17	17
Transactiedeel (c)			19	17	23	19	20
Bufferdeel (= a-b-c)			-15	12	20	1	4
Exploitatie in %							
(excl. fin. Lasten)							
Pers. Lasten/totaal	76,2	75,2	75,8	76,7	76,6	75,8	76,8
Afschrijvingen/totaal	10,4	10,2	10,3	9,8	7,6	8,8	8,1
Huisv.lasten/totaal	5,7	7,2	6,8	5,9	6,3	6,9	6,1
Ov.inst.lasten/totaal	7,7	7,4	7,1	7,6	9,5	8,5	9,0

* in 2014 is de activaregistratie opgeschoond met een zuivere financieringsfunctie (onderdeel b) tot gevolg

Liquiditeitsratio (≥ 0,75)

De liquiditeit van 1,23 ligt boven de geformuleerde streefwaarde, de bedrijfseconomische ondergrens van 1,00 en de signaleringsgrens van de Inspectie van het onderwijs van 0,75. Deze ontwikkeling is conform planning waarbij we opmerken dat deze ratio een momentopname is van de situatie ultimo 2017. De ontwikkeling van de liquiditeiten door het jaar heen is minstens zo

belangrijk. Hiertoe wordt jaarlijks een liquiditeitsplanning opgesteld die maandelijks wordt gemonitord. Deze planning laat zien dat ook gedurende het boekjaar de liquiditeit ruim voldoende is.

Solvabiliteit ($\geq 30\%$)

De solvabiliteit van 52,7% ligt boven de streefwaarde en ook boven de signalerings-/ondergrens van de Inspectie van het Onderwijs van 30%. Mede gezien het economische en juridische eigenaarschap van de gebouwen en mogelijke investeringen naar de toekomst toe is deze hogere waarde zeker verantwoord.

Rentabiliteit ($> 0,5$)

De rentabiliteit van 2,00 is hoger dan onze minimale streefwaarde. De begroting sloot nog met een verwachte rentabiliteit van 0,6. De hogere rentabiliteit is het gevolg van alle ontwikkelingen in 2017 en vooral van de hogere personele vergoeding en de hogere Prestatiebox. Aangezien die pas later in het jaar bekend zijn gemaakt kon hier niet op worden geanticipeerd.

Weerstandvermogen (≥ 25)

Met 47,4 ligt het weerstandvermogen boven de geformuleerde streefwaardes en ruim boven de nieuwe signalerings(onder)grens van de Inspectie van 5%. De streefwaarde uit de Kadernota noemt op basis van de risico-inventarisatie een streefwaarde $\geq 30\%$. De redenen voor het hogere weerstandvermogen zijn terug te vinden in paragraaf 7.4 vermogenspositie KSE.

Werkkapitaal (> 0)

Met 865.000 ligt het werkkapitaal boven onze streefwaarde, de stijging ten opzichte van 2016 was gepland.

Huisvestingsratio (< 10)

In september 2016 heeft de Inspectie van het Onderwijs de nieuwe set met kengetallen gepubliceerd die zij hanteert bij het toezicht op de financiële continuïteit bij onderwijsinstellingen. Sommige kengetallen zijn vervallen (financiële buffer), andere kengetallen kregen een nieuwe signaleringswaarde (weerstandvermogen) en er is ook één nieuw kengetal geïntroduceerd, de huisvestingsratio. Deze ratio hangt samen met de diverse vastgoedfiasco's in het onderwijs de afgelopen jaren. In 2017 ligt de waarde met 8,6 weer onder de signaleringsgrens.

Kapitalisatiefactor (< 50)

Met 41,4 ligt de kapitalisatiefactor onder de geformuleerde maximum streefwaarde. Aangezien de KSE zowel economisch als juridisch eigenaar is van de gebouwen en terreinen is deze kapitalisatiefactor ons inziens legitiem.

"Samen met de diverse (balans)kengetallen, afgezet tegen signaleringsgrenzen en de landelijke gemiddelden van schoolsoortgroep 3 leidt dit wederom tot de conclusie dat de KSE beschikt over een gezonde maar geen bovenmatige vermogenspositie."

Financiële buffer (> 0)

De financiële buffer is een afgeleide van de kapitalisatiefactor en geeft aan in hoeverre een school het beschikbare kapitaal inzet voor het onderwijs. In de oude signaleringsgrenzen van de Inspectie bij haar toezicht op de financiële continuïteit was de financiële buffer een belangrijk kengetal. In september 2016 heeft de Inspectie onverwacht en zonder nadere toelichting haar nieuwe kengetallen en signaleringsgrenzen gepubliceerd. De financiële buffer maakt geen deel meer uit van de set kengetallen. Omdat er de afgelopen jaren bewust op is gestuurd, rapporteren we er nog wel over. Zoals begroot en verwacht is deze buffer eind 2017 gestegen ten opzichte van 2016 naar een waarde van 4,3.

7.4 VERMOGENSPOSITIE KSE

De KSE heeft voor 2017 via de begroting aangestuurd op een resultaat van +109.000. Het werkelijke resultaat is +368.000,-. Dit werkelijke resultaat leidt tot een eigen vermogen van de KSE per 31 december 2017 van (afgerond) 8.726.000,-.

Bij beoordeling van de vermogenspositie gaan we uit van de kengetallen die de Inspectie gebruikt voor haar risicotoezicht.

Kengetal	KSE 31-12-2017	Streefwaarde KSE	Grenzen Inspectie	KSE 31-12-2016	Gem. SSG3 31-12-2016*
Current ratio	1,23	> 0,75	< 0,75	1,05	2,16
Rentabiliteit	2,00	> -0,5	1 jr < -10 2 jr < -5 3 jr < 0	3,72	0,7
Huisvestingsratio	8,6	< 10	> 10	10,2	6,6
Solvabiliteit ²	52,7	> 30	< 30	49,6	69
Weerstandsvermogen	47,4	> 25	< 5	45,2	29,6
Kapitalisatiefactor	41,4	< 50	n.v.t.	36,8	42,8
Financiële buffer	4,3	> 0	n.v.t.	1	-

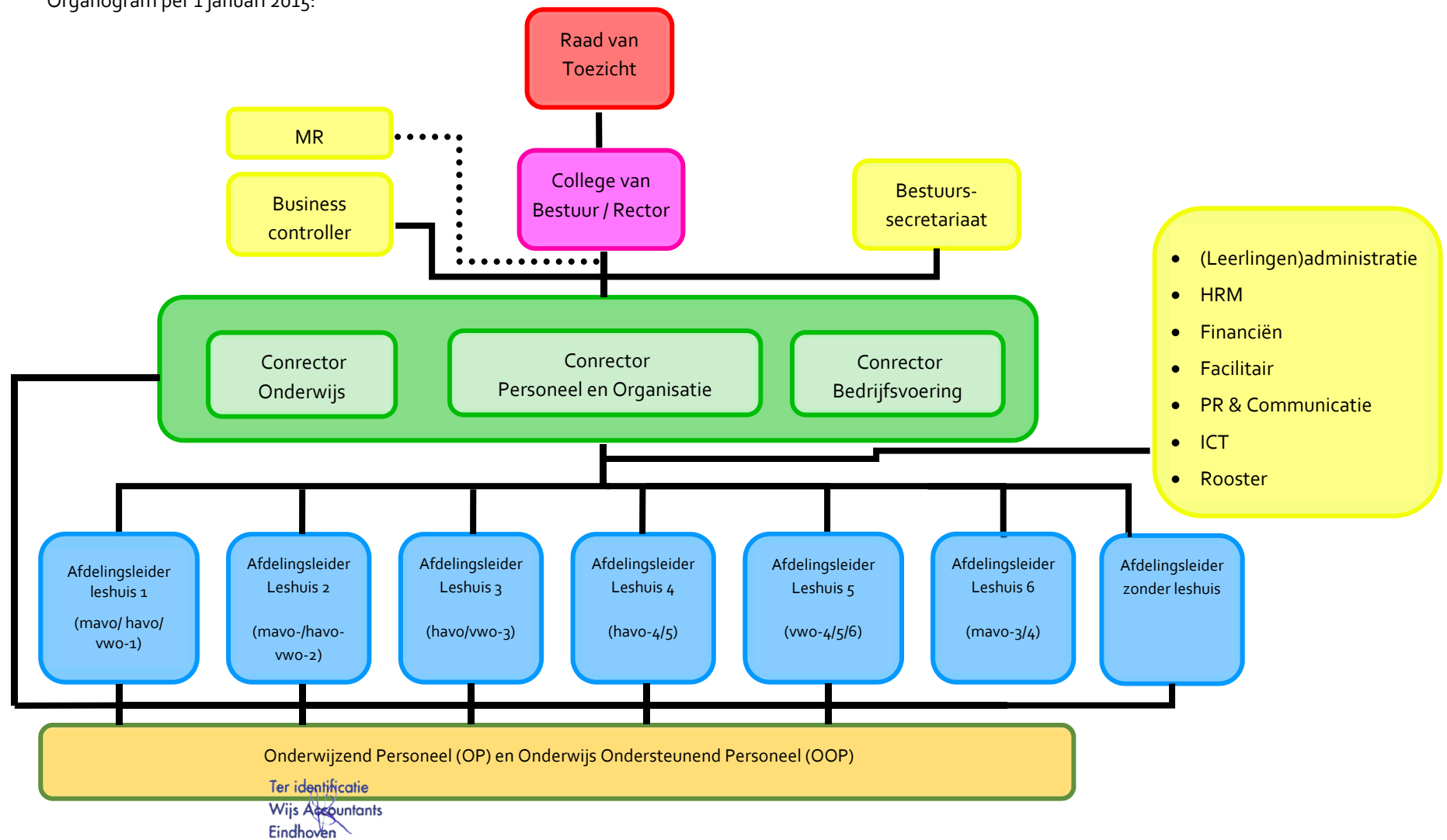
* Alle scholen van Nederland die in "schoolsoortgroep 3" zitten. D.w.z. scholen die in principe allemaal op dezelfde manier bekostigd worden als de KSE. De financiële buffer is (nog) niet bekend.

Samen met de diverse (balans)kengetallen, afgezet tegen signaleringsgrenzen en de landelijke gemiddelden van schoolsoortgroep 3 leidt dit wederom tot de conclusie dat de KSE beschikt over een gezonde maar geen bovenmatige vermogenspositie. Deze vermogenspositie biedt de KSE een solide basis voor de toekomst die, gezien de vijf volgende punten, zeker gerechtvaardigd is.

1. De verwachte demografische krimp in het buitengebied. We vangen de krimp vooralsnog op, mede door het vergroten van het voedingsgebied.
2. De KSE is zowel economisch als juridisch eigenaar van het gebouw. Na de nieuwbouw brugklas staan er op de korte termijn geen grote bouwplannen op de rol. Mede aan de hand van het strategisch beleidsplan 2018-2022 en het meerjaren schoolplan wordt voor de (middel)lange termijn een nieuw meerjaren huisvestingsplan opgesteld wat mogelijk leidt tot nieuwe grote investeringen.
3. De leeftijdsopbouw van de werknemers en het salarishuis van de KSE. De komende jaren nemen de autonome personele lasten toe. Dit is onder andere het gevolg van:
 - de rechtspositionele periodiek i.c.m. de inkorting van de salarislijnen voor onderwijzend personeel. Men bereikt eerder het maximum van de schaal.
 - Investerings in het kader van kwaliteit, de diverse (onderwijs)akkoorden en de functiemix.
4. De risico's als gevolg van het eigen risicodragerschap voor vervanging en het gedeeltelijke eigen risicodragerschap voor werkloosheidsuitkeringen.
5. De blijvende onduidelijkheid betreffende de onderwijsfinanciën vanuit de overheid voor de komende jaren.

Bijlage A: Organogram

Organogram per 1 januari 2015:



Bijlage B: Samenstelling centrale organen

Schooljaar 2017-2018

Raad van Toezicht

Voorzitter	: Dhr. Drs. L. Corsius
Lid	: Dhr. Drs. M. Cornelis RC
Lid	: Dhr. F. Hennekam
Lid	: Dhr. Mr. M. Huijgens
Lid	: Dhr. J. Verdaasdonk

College van Bestuur

Voorzitter	: Dhr. P.A.J.M. van Heusden
------------	-----------------------------

Directie

Rector	: Dhr. P.A.J.M. van Heusden
Conrector onderwijs	: Mw. drs. I. Adegeest
Conrector personeel & organisatie	: Dhr. drs. J. de Coninck
Conrector bedrijfsvoering	: Dhr. L. Geers

Managementteam

Rector	: Dhr. P.A.J.M. van Heusden
Conrector onderwijs & ondersteuning	: Mw. drs. I. Adegeest
Conrector personeel & organisatie	: Dhr. drs. J. de Coninck
Conrector bedrijfsvoering	: Dhr. L. Geers
Afdelingsleider brugklas:	: Mw. drs. W.J. Schuur
Afdelingsleider 2 ^e klas	: Dhr. C. Pfrommer
Afdelingsleider 3 ^e klas:	: Dhr. M. Doggen
Afdelingsleider Mavo 3/ 4	: Dhr. F. van den Dries
Afdelingsleider Vwo 4/5/6	: Dhr. J. Quaijtaal
Afdelingsleider Havo 4/5	: Dhr. S. van Oosterwijk
Afdelingsleider	: Mw. Drs. J. Schoenmakers – van Sprundel
Afdelingsleider	: Dhr. I. Pertijs MEd
Afdelingsleider	: Dhr. S. Schraven

Medezeggenschapsraad schooljaar 2017-2018

Voorzitter	: Mw. M. van Houwelingen
Secretaris	: Dhr. G. Hereijgers
Leden (ouders)	: Mw. A. van Zantwijk
	: Dhr. Van Dijkman
	: Mw. M. Vos
	: Mw. L. Smits

Leden (leerlingen)	: Mw. A. Verhulst
	: Dhr. M. Scholtus
	: Dhr. C. Meeuwissen

	: Mw. M. van Zijl
Leden (docenten)	: Dhr. R. Braspenning : Dhr. K. Vossen : Dhr. W.A.M. van Dongen : Mw. Y. van Haaren
Leden (OOP)	: Dhr. B. Wirix : Mw. L. Klein
<u>Ouderraad schooljaar 2017-2018</u>	
Brugklas	: Dhr. P. Mul : Mw. A. Simon : Dhr. R. Aanraad : Mw. J. van Meel : Dhr. Knaapen : Mw. I. van Delden : Mw. N. Ahvad : Mw. E. van Dijk
2 ^e klas	: Mw. J. Able : Mw. L. Gelijns : Dhr. B. Horoztepe : Dhr. K. ten Hove : Dhr. F. Jacobs : Mw. E. van der Linden : Mw. I. Martens : Dhr. A. Maurer : Mw. J. van Nispen : Mw. A. Raven : Mw. P. Strijdonk : Dhr. J. Verhoeven : Mw. S. van de Vleuten
havo/ vwo-3	: Dhr. L. van Aalst : Mw. J. Bianchi : Dhr. D. van Hekken : Mw. M. de Hoon
mavo-3/4	: Mw. A. Boogert : Mw. A. Klaus : Mw. A. de Regt : Mw. M. Verhaar
Tweede Fase	: Mw. C. Bastiaansen

(havo-4/5 & vwo-4/5/6)

: Mw. D. de Clercq
: Mw. M. Deijkers
: Mw. M. Frey
: Mw. A. Konings
: Mw. K. Kort
: Mw. L. van Lissum
: Dhr. R. Rasenberg
: Mw. L. de Roos
: Mw. A. Simon
: Dhr. R. Tromp
: Mw. M. Voeten
: Mw. E. van de Wouw
: Mw. A. van Zantwijk

Bijlage C: Samenwerkingsverbanden

Voortgezet onderwijs

- ZeeBra (netwerk van 22 scholen in Zeeland en Brabant)
- RSV (Regionaal Samenwerkings Verband) Breda e.o:
 - Besturenoverleg
 - Directieoverleg
 - Ondersteuningscoördinatorenoverleg
 - NRL (netwerk regulering leerlingstromen)
 - ⊕ Commissie Ondersteuningstoewijzing
- Samenwerking Dongemond College, Markland College & Jan Tinbergen College
- Samenwerking De Nassau

Hoger onderwijs

Netwerk VO-HO West Brabant (netwerk van 14 VO-scholen en alle Brabantse HO-instellingen)

Middelbaar beroepsonderwijs

ROC West Brabant

Hoger beroepsonderwijs

- NHTV (i.h.k.v. business school)
- NHTV (i.h.k.v. testbaanstage mavo-3)
- Avans (i.h.k.v. business school)

Universiteit

UVT (i.h.k.v. econasium)

Primair onderwijs

POVO (Mastergroep/ eindverantwoordelijken) - Werkgroep POVO (uitvoerenden)

Speciaal onderwijs

- Ambulante begeleiders Rec 1, 2, 3, en 4
- Stg Driespan-Koraalgroep, rec 4.
- Flexinos; kenniscentrum, rec 3.

Overig

Regionale decanen overleg

Gemeente / ondersteuning / veiligheid

- College van B&W
- Gemeentelijk LEA overleg (Lokaal Educatieve Agenda)
- Werkgroep "veilig in en om de school" (overleg gemeente, scholen BAO en VO, Halt, Politie)
- Gemeentelijk verkeersveiligheid overleg
- ZIOS (overleg gemeente, scholen VO en BAO Etten-Leur, leerplichtambtenaren Etten-Leur en GGD)

Ondersteuning en veiligheid in en om de school

- Centrum Jeugd en Gezin (CJG) binnen ondersteuningsteam en ZAT
- GGD binnen ZAT
- GGD gezondheidsonderzoeken tweede klassers
- Leerplichtambtenaren gemeente Etten-Leur
- Politie Etten – Leur
- Diverse hulpverleningsinstanties

Overige contacten:

- Gemeente Etten-Leur /Veilig Honk
- Politie Etten-Leur
- Stichting Vrijwilligerswerk
- Kamer van Koophandel

Maatschappelijk middenveld

- Industriële Kring Etten-Leur (IKE)
- Arbeidsmobiliteitscentrum Etten-Leur (ACE)
- Bedrijven en instellingen Etten-Leur e.o.(120) in het kader van Testbaanstage mavo-3

Bijlage D: Klachtenregeling KSE

Personeel:

1. Een personeelslid met een klacht bespreekt deze klacht met de direct leidinggevende.
2. Is de klacht, naar de mening van de klager, niet behoorlijk afgehandeld, dan formuleert de klager zijn klacht schriftelijk en verstuurt deze aan de conrector Personeel.
3. Deze laatste nodigt de indiener van de klacht uit voor een gesprek en legt de conclusies uit dit gesprek schriftelijk vast. Zowel de klager als de conrector mogen zich laten vergezellen door een derde.
4. Is de klacht, naar de mening van de indiener, niet behoorlijk afgehandeld, dan richt de klager zich mondeling tot de voorzitter van het College van Bestuur met het verzoek om een gesprek. Zowel de klager als de voorzitter van het College van Bestuur mogen zich tijdens dit gesprek laten vergezellen door een derde. Conclusies uit dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd.
5. Is de klacht daarna, naar de mening van de indiener, nog niet behoorlijk afgehandeld, dan kan de klager zich schriftelijk richten tot het College van Bestuur. Alle schriftelijke klachten die binnenkomen worden geregistreerd.
6. De voorzitter van het College van Bestuur behandelt deze zaak. Mocht de klacht een zaak betreffen waarvoor de voorzitter van het College van Bestuur betrokken of belanghebbende is, dan behandelt de Raad van Toezicht deze zaak. De klager wordt in de gelegenheid gesteld mondeling toelichting te geven. Zowel de klager als het College van Bestuur mogen zich laten vergezellen door een derde. Conclusies uit dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd.
7. Mocht ook deze werkwijze niet naar tevredenheid van de klager en/of aangeklaagde afgehandeld zijn dan kan deze zich richten tot de Stichting Onderwijsgeschillen (www.onderwijsgeschillen.nl).

Leerling – Ouders/ verzorgers:

Waar staat "leerling" kan hiervoor ook gelezen worden "ouders en/of verzorgers".

1. Een leerling met een klacht bespreekt deze klacht in principe eerst met zijn mentor. De leerling mag, indien hij dat wenst of nodig acht, de klacht ook mondeling neerleggen bij de afdelingsleider van de eigen afdeling.
2. Is de klacht, naar de mening van de klager, niet behoorlijk afgehandeld, dan formuleert de klager zijn klacht schriftelijk en verstuurt deze aan de afdelingsleider van de eigen afdeling.

3. Deze laatste nodigt de indiener van de klacht uit voor een gesprek en legt de conclusies uit dit gesprek schriftelijk vast. Zowel de klager als de afdelingsleider mogen zich laten vergezellen van een derde.
4. Is de klacht, naar de mening van de indiener, niet behoorlijk afgehandeld, dan richt de klager zich mondeling tot de conrector Onderwijs met het verzoek om een gesprek. Zowel de klager als de conrector mogen zich tijdens dit gesprek laten vergezellen door een derde. Betreft het een klacht, waarbij de conrector Onderwijs betrokken is of belanghebbende is, dan richt de klager zich tot de conrector Personeel. Conclusies uit dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd.
5. Is de klacht daarna, naar de mening van de indiener, nog niet behoorlijk afgehandeld, dan kan de klager zich schriftelijk richten tot het College van Bestuur. Alle schriftelijke klachten die binnenkomen worden geregistreerd.
6. De voorzitter van het College van Bestuur behandelt deze zaak. Mocht de klacht een zaak betreffen waarvoor de voorzitter van het College van Bestuur betrokken of belanghebbende is, dan behandelt de Raad van Toezicht deze zaak. De klager wordt in de gelegenheid gesteld mondeling toelichting te geven. Zowel de klager als de voorzitter van het College van Bestuur mogen zich laten vergezellen door een derde. Conclusies uit dit gesprek worden schriftelijk vastgelegd.
7. Mocht ook deze werkwijze niet naar tevredenheid van de klager en/of aangeklaagde afgehandeld zijn dan kan men zich richten tot de Stichting Onderwijsgeschillen (www.onderwijsgeschillen.nl).

De uitgebreide versie van de klachtenregeling is terug te vinden op de website [www.k-s-e.nl/informatie voor ouders](http://www.k-s-e.nl/informatie-voor-ouders).

Alle klachten die binnenkomen worden geregistreerd middels een klachtenformulier.

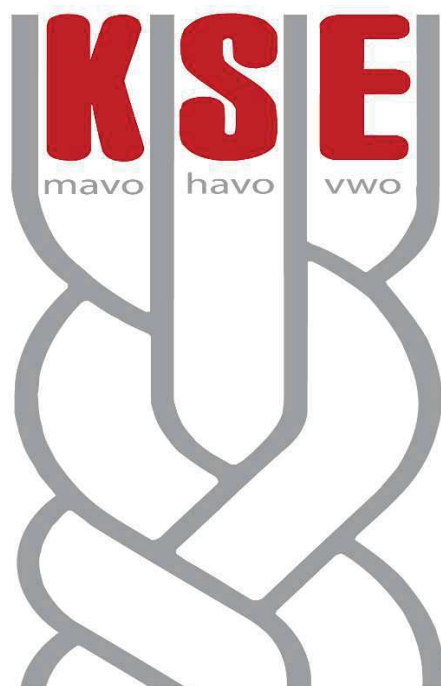
Bijlage E: Begroting 2018

<i>Bedragen x € 1.000,-</i>		Begroting	Realisatie	Begroting
Baten		2018	2017	2017
Rijksbijdragen OCW		17.210	16.822	16.507
Overige overheidsbijdragen-		1.202	1.114	1.096
Overige baten		529	480	489
Totaal Baten		18.941	18.416	18.092
Lasten				
Personeelslasten		14.155	13.672	13.515
Afschrijvingslasten		1.480	1.437	1.466
Huisvestingslasten		1.076	1.083	1.104
Overige lasten		1.975	1.607	1.664
Totaal lasten		18.686	17.799	17.749
Saldo baten en lasten		255	617	343
Financiële baten		6	1	15
Financiële lasten		225	250	249
Saldo financiële baten en lasten		-219	-249	-234
Nettoresultaat		36	368	109

Bijlage F: Jaarrekening 2017

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur
Stijn Streuvelslaan 42
4873 EB Etten-Leur

JAARSTUKKEN 2017





INHOUDSOPGAVE

Kengetallen	Pagina 3
-------------	-------------

JAARREKENING

Balans per 31 december 2017	4
Staat van baten en lasten over 2017	6
Kasstroomoverzicht over 2017	7
Grondslagen	8
Toelichting op de balans	14
Toelichting op de staat van baten en lasten	24

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	30
---	----

SPECIFICATIES

Model E: Verbonden partijen	34
Model G: Verantwoording subsidies	35
WNT: Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector	36
Gegevens over de rechtspersoon	38



Kengetallen

	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Current ratio		
<u>Vlottende activa</u>		
Kortlopende schulden	1,23	1,05
Quick ratio		
<u>Vlottende activa -/- voorraden</u>		
Kortlopende schulden	1,23	1,05
Weerstandsvermogen		
<u>Totale eigen vermogen</u>		
Totale baten + financiële baten x 100	47,38%	45,21%
Solvabiliteit I (exclusief voorzieningen)		
<u>Eigen vermogen</u>		
Totaal vermogen x 100	45,07%	44,07%
Solvabiliteit II (inclusief voorzieningen)		
<u>Eigen vermogen</u>		
Totaal vermogen x 100	52,69%	49,65%
Rentabiliteit		
<u>Exploitatieresultaat</u>		
Totale baten + financiële baten x 100	2,00%	3,72%
Kapitalisatiefactor		
<u>Totale kapitaal -/- gebouwen en terreinen</u>		
Totale baten + financiële baten x 100	41,37%	36,84%
Huisvestingsratio		
<u>Huisvestingslasten + afschrijving gebouwen en terreinen</u>		
Totale lasten + financiële lasten x 100	8,63%	10,16%
 Aantal leerlingen per teldatum 1-10 (t-1)	 2.484	 2.452
Aantal FTE (inclusief vervanging en inhuur)	179,4	175,5

**BALANS PER 31 DECEMBER 2017***(na resultaatbestemming)*

	<u>31 december 2017</u>		<u>31 december 2016</u>	
	€	€	€	€
1. ACTIVA				
 1.1 Vaste activa				
1.1.2 Materiële vaste activa		<u>14.758.241</u>		<u>15.278.657</u>
<u>Som der vaste activa</u>		<u>14.758.241</u>		<u>15.278.657</u>
 1.2 Vlottende activa				
1.2.1 Voorraden		5.500		6.000
1.2.2 Vorderingen		207.973		186.705
1.2.4 Liquide middelen		<u>4.388.127</u>		<u>3.492.177</u>
<u>Som der vlottende activa</u>		<u>4.601.600</u>		<u>3.684.882</u>
		<u>19.359.841</u>		<u>18.963.539</u>



	<u>31 december 2017</u>		<u>31 december 2016</u>	
	€	€	€	€
2. PASSIVA				
2.1 Eigen vermogen		8.726.287		8.358.079
2.2 Voorzieningen		1.474.879		1.057.009
2.3 langlopende schulden		5.421.227		6.047.899
2.4 Kortlopende schulden		3.737.448		3.500.552
		<u>19.359.841</u>		<u>18.963.539</u>



STAAT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2017

	<u>Realisatie</u> <u>2017</u> €	<u>Begroting</u> <u>2017</u> €	<u>Realisatie</u> <u>2016</u> €
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	16.822.015	16.506.470	16.353.378
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.113.610	1.096.200	1.079.145
3.5 Overige baten	480.149	489.006	1.025.029
	<u>18.415.774</u>	<u>18.091.676</u>	<u>18.457.552</u>
4. Lasten			
4.1 Personeelslasten	13.671.482	13.514.900	13.230.008
4.2 Afschrijvingen	1.437.445	1.465.300	1.530.790
4.3 Huisvestingslasten	1.083.031	1.104.236	1.212.226
4.4 Overige lasten	1.606.598	1.664.240	1.481.193
Totale lasten	<u>17.798.556</u>	<u>17.748.676</u>	<u>17.454.217</u>
Saldo van baten en lasten	617.218	343.000	1.003.335
6. Financiële baten en lasten	<u>-249.010</u>	<u>-234.000</u>	<u>-315.757</u>
Netto resultaat	<u>368.208</u>	<u>109.000</u>	<u>687.578</u>



	2017		2016	
	€	€	€	€
x 1.000				
<u>KASSTROOMOVERZICHT OVER 2017</u>				
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>				
Saldo baten en lasten		617		1.003
<i>Aanpassingen voor</i>				
Afschrijvingen		1.437		1.531
Mutatie voorzieningen		418		-113
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>				
Mutatie voorraden	1		-	
Mutatie vorderingen	-21		219	
Kortlopende schulden (exclusief banken)	237		-759	
		217		-540
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</u>		2.689		1.881
Ontvangen interest	1		29	
Betaalde interest	-250		-345	
		-249		-316
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		2.440		1.565
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>				
Investerings materiële vaste activa	-917		-4.907	
Mutatie financiële vaste activa	-		14	
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>		-917		-4.893
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>				
Aflossingen langlopende schulden		-627		-627
<u>Mutatie liquide middelen</u>		896		-3.955
<u>Verloop mutatie liquide middelen</u>				
Stand per begin boekjaar		3.492		7.447
Mutaties in boekjaar		896		-3.955
Stand per eind boekjaar		4.388		3.492



GRONDSLAGEN

1. Algemeen

De jaarrekening is opgesteld met inachtneming van de bepalingen zoals opgenomen in de Ministeriële Richtlijn jaarverslaggeving onderwijs. Hierbij wordt aansluiting gezocht bij de bepalingen van Boek 2 titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen verkrijgingsprijs.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De in de jaarrekening opgenomen bedragen luiden in hele euro's.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

Activiteiten

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving is het bevoegd gezag van de Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en de activiteiten bestaan uit het verzorgen van voortgezet onderwijs in de regio Etten-Leur en omgeving.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijffnummer handelsregister

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur is feitelijk gevestigd op Stijn Streuvelsstraat 42, 4873 EB te Etten-Leur en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41102321.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur of de moedermaatschappij van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

2. Grondslagen voor waardering van activa en passiva

1.1.2 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingprijs onder aftrek van eventuele investeringssubsidies, 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 verkrijgingprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf de maand na ingebruikneming.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Gebruikte afschrijvingspercentages:

Gebouwen: 10-40 jaar

Sportinventaris: 20 jaar

Inventaris en apparatuur: 5-15 jaar

School- en kantoormeubilair: 10-15 jaar

Machines en installaties: 10 jaar

Hardware: 4-5 jaar

Boeken: 4 jaar

Overige: 5 jaar

1.2.1 voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van de voorraden. De waardering van de voorraden komt tot stand op basis van fifo.

1.2.2 Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

De vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd korter dan één jaar, tenzij dit bij de toelichting op de balans anders is aangegeven.

1.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

2.1 Eigen vermogen

Algemene reserve

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van de Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur. De algemene reserve wordt beschouwd als publieke middelen.

Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves worden gevormd met als doel deze in de toekomst aan te wenden voor een specifiek doel, bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van een besluit van het bevoegd gezag.

Aan de bestemmingsreserves ligt een plan ten grondslag waarin is opgenomen welke uitgaven ten laste van de reserve komen, een inschatting van het totaal van de uitgaven en een inschatting in welk jaar de uitgaven zullen worden gedaan.

2.2 Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Voorzieningen kunnen worden gevormd ter egalisatie van kosten waarbij een deel van de in de toekomst te verwachten uitgaven zijn oorsprong heeft voor balansdatum.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen. Voorzieningen worden onderscheiden naar aard en doel.

2.2.1 Personeelsvoorzieningen

Voorziening spaarverlof

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen uit hoofde van spaarverlof is een voorziening gevormd. De voorziening is gewaardeerd tegen uur x tarief van de toekomstige uitbetalingen. Betaalde bedragen inzake spaarverlof worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening jubilea

Op basis van richtlijn 271 van de Raad van de Jaarverslaggeving is een voorziening opgenomen voor verplichtingen uit hoofde van toekomstige uitkeringen bij ambtsjubilea van personeelsleden.

De voorziening is opgenomen tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. Bij het contant maken is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties ad 4% (2016: 4%) als disconteringsvoet gehanteerd. De werkelijke jubilea uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening levensfasebewust personeelsbeleid

Conform de CAO VO is een voorziening levensfasebewust personeelsbeleid gevormd. De omvang wordt bepaald aan de hand van relevante personeelsinformatie over 2017. De voorziening is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige uitbetalingen.

Voorziening WW-uitkering

De voorziening WW-uitkering is opgebouwd om de kosten van het eigen risico inzake de wachtgelduitgaven te kunnen uitbetalen en is gewaardeerd tegen de nominale waarde van de toekomstige betalingen.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is opgebouwd om de kosten van de personeelsleden die ultimo 2017 langdurig ziek zijn te kunnen betalen. De omvang wordt bepaald aan de hand van relevante personeelsinformatie ultimo 2017.

Voorziening ouderschapsverlof

De voorziening ouderschapsverlof is opgebouwd om te kunnen voldoen aan de verplichtingen die in de toekomst ontstaan wanneer personeel het recht op ouderschapsverlof gaat opnemen. De omvang wordt bepaald aan de hand van relevante personeelsinformatie ultimo 2017.

2.2.3 Overige voorzieningen

Voorziening groot onderhoud

De voorziening voor de gelijkmatige verdeling van de onderhoudslasten gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een periode van 10 jaar op basis van een meerjarenonderhoudsplan. De voorziening wordt lineair opgebouwd. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

2.3 Langlopende schulden

Dit betreffen schulden met een op balansdatum resterende looptijd van meer dan één jaar. De op korte termijn (binnen één jaar) verschuldigde aflossingen worden opgenomen onder de kortlopende schulden. Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde.

Langlopende schulden worden na de eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

2.4 Kortlopende schulden en overlopende passiva

Dit betreffen schulden met een op een balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Overlopende passiva betreffen vooruitontvangen bedragen die aan opvolgende perioden worden toegerekend en nog te betalen bedragen, voor zover ze niet onder andere kortlopende schulden zijn te plaatsen en worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

3. Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Risico's en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

3.1 Rijksbijdragen

Onder de Rijksbijdragen OCW/EZ worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie OCW/EZ. Tevens worden hier de door het samenwerkingsverband ontvangen doorbetalingen van de Rijksbijdrage verantwoord.

De ontvangen (normatieve) Rijksbijdragen en de niet-geoordeelde OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten.

Geoordeelde OCW-subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waar nog geen activiteiten voor zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoordeelde OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarin de gesubsidieerde lasten verantwoord worden. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door gemeenten, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

3.5 Overige baten

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet zijn verstrekt door het Ministerie van OCW/EZ, gemeenten, provincie of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

4.1 Personeelskosten

Onder de personele lasten worden de lasten opgenomen van de personeelsleden die in dienst zijn van de rechtspersoon, alsmede de overige personele lasten die betrekking hebben op onder andere het inhuren van extra personeel, scholingskosten en bedrijfsgezondheidszorg.

4.3 Huisvestingslasten

Onder de huisvestingslasten worden de uitgaven voor huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

4.4 Overige lasten

De overige lasten hebben betrekking op uitgaven die voortvloeien uit aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs en worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

4.6 Afschrijvingen op materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Pensioenen

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling.

Hiervoor in aanmerking komen de werknemers die op de pensioengerechtigde leeftijd recht hebben op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd.

Verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds ABP. Aan het ABP worden premies betaald waarvan een deel door de werkgever en een deel door de werknemer wordt betaald.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Per december 2017 heeft dit pensioenfonds een dekkingsgraad van 104,4%. 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. Er bestaat geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bedragen in het geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van hogere premies. Daarom zijn alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar verantwoord in de jaarrekening.



5.2 Liquiditeitsrisico

Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten.

6. Financiële baten en lasten

De rentebaten en -lasten betreffen de van derden ontvangen, respectievelijk aan derden betaalde interest.

4. Grondslagen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij deze methode wordt het nettoresultaat aangepast voor posten in de staat van baten en lasten die geen invloed hebben op ontvangsten en uitgaven in het verslagjaar, mutaties in de balansposten en posten in de staat van baten en lasten waarvan de ontvangsten en uitgaven niet worden beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten.

De liquiditeitspositie in het kasstroomoverzicht bestaat uit liquide middelen onder aftrek van gerealiseerde bankkredieten. In het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen operationele, investerings- en financieringsactiviteiten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen wordt opgenomen onder de operationele activiteiten.



TOELICHTING OP DE BALANS

1.1 Vaste activa

1.1.2 Materiële vaste activa

	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris en apparatuur	1.1.2.4 Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2017				
Aanschaffingswaarde	19.912.550	4.409.356	1.885.256	26.207.162
Cumulatieve afschrijvingen	-7.758.512	-2.310.923	-859.070	-10.928.505
Boekwaarden per 1 januari 2017	<u>12.154.038</u>	<u>2.098.433</u>	<u>1.026.186</u>	<u>15.278.657</u>
Mutaties				
Investerings	62.000	416.956	438.073	917.029
Afschrijvingen	-474.684	-516.143	-446.618	-1.437.445
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-	-564.271	-403.701	-967.972
Desinvesteringen cumulatieve afschrijvingen	-	564.271	403.701	967.972
Saldo mutaties	<u>-412.684</u>	<u>-99.187</u>	<u>-8.545</u>	<u>-520.416</u>
Stand per 31 december 2017				
Aanschaffingswaarde	19.974.550	4.262.041	1.919.628	26.156.219
Cumulatieve afschrijvingen	-8.233.196	-2.262.795	-901.987	-11.397.978
Boekwaarden per 31 december 2017	<u>11.741.354</u>	<u>1.999.246</u>	<u>1.017.641</u>	<u>14.758.241</u>

OZB en verzekerde waarde gebouwen en terreinen

	€
OZB- waarde gebouwen en terreinen (peildatum 01-01-2017)	17.534.000
Verzekerde waarde gebouwen en terreinen (peildatum 10-04-2017)	36.200.000



1.2 Vlottende activa

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<u>1.2.1 Voorraden</u>		
1.2.1.2 Gebruiksgoederen	<u>5.500</u>	<u>6.000</u>
<u>1.2.2 Vorderingen</u>		
1.2.2.1 Debiteuren	3.891	2.913
1.2.2.10 Overige vorderingen	23.561	3.918
1.2.2.15 Overlopende activa	<u>180.521</u>	<u>179.874</u>
	<u>207.973</u>	<u>186.705</u>
<u>1.2.2.15 Overlopende activa</u>		
Vooruitbetaalde kosten	180.521	179.874
<u>1.2.4 Liquide middelen</u>		
1.2.4.1 Kasmiddelen	8.576	8.979
1.2.4.2 Tegoeden op bank- en girorekeningen	<u>4.379.551</u>	<u>3.483.198</u>
	<u>4.388.127</u>	<u>3.492.177</u>

Van bovenstaande liquide middelen staan middelen tot een bedrag van € 552.077 niet ter vrije beschikking.

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<u>2.1 Eigen vermogen</u>		
2.1.1.1 Algemene reserve	<u>8.618.920</u>	<u>8.265.485</u>
<u>2.1.1.1 Algemene reserve</u>		
Stand per 1 januari		8.265.485
Resultaatverdeling		368.208
Mutatie bestemmingsreserves		<u>-14.773</u>
Stand per 31 december		<u>8.618.920</u>



	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<u>Bestemmingsreserves (privaat)</u>		
Lustrum	77.120	71.500
Personeelsfonds	23.812	14.659
Frictie meerdaagse reizen	<u>6.435</u>	<u>6.435</u>
	<u>107.367</u>	<u>92.594</u>

	<u>2017</u>
	€
<u>Lustrum</u>	
Stand per 1 januari	71.500
Resultaat	<u>5.620</u>
Stand per 31 december	<u>77.120</u>

De doelstelling is het inzichtelijk maken en afzonderen van een apart deel van het eigen vermogen. Deze bestemmingsreserve is opgebouwd vanuit de ouderbijdragen en ziet toe op uitgaven voor de leerlingen in het kader van de lustrumviering die eenmaal in de 5 jaar wordt gehouden.

	<u>2017</u>
	€
<u>Personeelsfonds</u>	
Stand per 1 januari	14.659
Resultaat	<u>9.153</u>
Stand per 31 december	<u>23.812</u>

De doelstelling is het inzichtelijk maken en afzonderen van een apart deel van het eigen vermogen. Deze bestemmingsreserve is opgebouwd uit middelen van de personeelsvereniging en is dus van de medewerkers zelf.

	<u>2017</u>
	€
<u>Frictie meerdaagse reizen</u>	
Stand per 1 januari	6.435
Mutaties	<u>-</u>
Stand per 31 december	<u>6.435</u>

De doelstelling is het inzichtelijk maken en afzonderen van een apart deel van het eigen vermogen. Deze bestemmingsreserve is opgebouwd uit de positieve saldi betreffende de meerdaagse reizen vanuit het verleden en is bedoeld om financiële fricties in het kader van de meerdaagse reizen mee op te vangen.



	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<u>2.2 Voorzieningen</u>		
2.2.1 Personeelsvoorziening	1.117.405	849.592
2.2.3 Overige voorzieningen	<u>357.474</u>	<u>207.417</u>
	<u>1.474.879</u>	<u>1.057.009</u>

2.2.1 Personeelsvoorziening

Voorziening spaarverlof	98.378	105.738
Voorziening betaald ouderschapsverlof	40.144	40.144
Voorziening langdurig zieken	254.974	191.591
Voorziening ww-uitkering	91.850	35.900
Voorziening levensfasebewust personeelsbeleid	556.371	402.121
Voorziening jubilea	<u>75.688</u>	<u>74.098</u>
	<u>1.117.405</u>	<u>849.592</u>

	<u>2017</u>
	€
<u>Voorziening spaarverlof</u>	
Stand per 1 januari	105.738
Onttrekking	<u>-7.360</u>
Stand per 31 december	<u>98.378</u>

De voorziening spaarverlof ziet toe op kosten van personeelsleden die in de toekomst spaarverlof opnemen.

	<u>2017</u>
	€
<u>Voorziening betaald ouderschapsverlof</u>	
Stand per 1 januari	40.144
Mutaties	<u>-</u>
Stand per 31 december	<u>40.144</u>

De voorziening betaald ouderschapsverlof ziet toe op kosten van personeelsleden die in de toekomst ouderschapsverlof opnemen.

	<u>2017</u>
	€
<u>Voorziening langdurig zieken</u>	
Stand per 1 januari	191.591
Onttrekking	-191.591
Dotatie	<u>254.974</u>
Stand per 31 december	<u>254.974</u>

De voorziening langdurig zieken ziet toe op kosten van personeelsleden die ultimo het jaar langdurig ziek zijn.



	<u>2017</u>
	€
<u>Voorziening ww-uitkering</u>	
Stand per 1 januari	35.900
Onttrekking	-35.900
Dotatie	<u>91.850</u>
Stand per 31 december	<u>91.850</u>

De voorziening ww-uitkering ziet toe op toekomstige kosten inzake het eigen risico voor ww-uitgaven.

<u>Voorziening levensfasebewust personeelsbeleid</u>	
Stand per 1 januari	402.121
Dotatie	<u>154.250</u>
Stand per 31 december	<u>556.371</u>

De voorziening levensfasebewust personeelsbeleid ziet toe op kosten van personeelsleden die in de toekomst gespaarde uren opnemen.

	<u>2017</u>
	€
<u>Voorziening jubilea</u>	
Stand per 1 januari	74.098
Onttrekking	-16.077
Dotatie	<u>17.667</u>
Stand per 31 december	<u>75.688</u>

De voorziening jubilea ziet toe op toekomstige uitkeringen die aan personeelsleden worden uitbetaald op basis van ambtelijke diensttijd.

	<u>Kortlopend</u>	<u>Langlopend</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
<u>Personele voorzieningen</u>			
Voorziening spaarverlof	7.360	91.018	98.378
Voorziening betaald ouderschapsverlof	40.144	-	40.144
Voorziening langdurig zieken	136.264	118.710	254.974
Voorziening ww-uitkering	91.850	-	91.850
Voorziening levensfasebewust personeelsbeleid	-	556.371	556.371
Voorziening jubilea	<u>12.872</u>	<u>62.816</u>	<u>75.688</u>
	<u>288.490</u>	<u>828.915</u>	<u>1.117.405</u>

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<u>2.2.3 Overige voorzieningen</u>		
Voorziening groot onderhoud	<u>357.474</u>	<u>207.417</u>



	<u>2017</u>
	€
<u>Voorziening groot onderhoud</u>	
Stand per 1 januari	207.417
Dotatie	210.000
Onttrekking	<u>-59.943</u>
Stand per 31 december	<u>357.474</u>

Het kortlopende deel bedraagt € 109.000 (2016 € 207.417).

	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<u>2.3 langlopende schulden</u>		
2.3.3 kredietinstellingen	<u>5.421.227</u>	<u>6.047.899</u>
<u>2.3.3 kredietinstellingen</u>		
Van Lanschot	812.485	1.104.153
Rabobank I	1.608.750	1.743.750
Rabobank II	<u>2.999.992</u>	<u>3.199.996</u>
	<u>5.421.227</u>	<u>6.047.899</u>

In deze post zijn schulden begrepen tot een bedrag van € 3.318.746 met een resterende looptijd langer dan 5 jaar.

	<u>2017</u>
	€
<u>Van Lanschot</u>	
Stand per 1 januari	
Boekwaarde	<u>1.395.821</u>
Saldo per 1 januari	<u>1.395.821</u>
Mutaties	
Aflossingen	<u>-291.668</u>
Stand per 31 december	
Boekwaarde	<u>1.104.153</u>
	1.104.153
Kortlopend deel	<u>-291.668</u>
Saldo per 31 december	<u>812.485</u>

De oorspronkelijke hoofdsom van de lening bedraagt € 3.500.000. De rente bedraagt 4,79% per jaar (15 jaar vast tot en met 31 maart 2022). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 116.668. Tevens wordt jaarlijks € 175.000 extra afgelost. Extra aflossingen zijn toegestaan tot maximaal 5% van de oorspronkelijke hoofdsom. Als zekerheid heeft er een verpanding voor een bedrag ad € 552.077 aan creditgelden plaatsgevonden.



	<u>2017</u>
	€
<u>Rabobank I</u>	
Stand per 1 januari	
Boekwaarde	<u>1.878.750</u>
Saldo per 1 januari	<u>1.878.750</u>
Mutaties	
Aflossingen	<u>-135.000</u>
Stand per 31 december	
Boekwaarde	<u>1.743.750</u>
	1.743.750
Kortlopend deel	<u>-135.000</u>
Saldo per 31 december	<u>1.608.750</u>

De oorspronkelijke hoofdsom van de lening bedraagt € 2.700.000. De rente bedraagt 4,95% per jaar (10 jaar vast tot en met 31 maart 2020). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 135.000. Als zekerheid is een eerste hypotheek gevestigd ad € 5.000.000 op het pand gelegen aan de Stijn Streuvelslaan 42 te Etten-Leur.



	<u>2017</u> €
<u>Rabobank II</u>	
Stand per 1 januari	
Boekwaarde	<u>3.399.996</u>
Saldo per 1 januari	<u>3.399.996</u>
Mutaties	
Aflossingen	<u>-200.004</u>
Stand per 31 december	
Boekwaarde	<u>3.199.992</u>
	3.199.992
Kortlopend deel	<u>-200.000</u>
Saldo per 31 december	<u>2.999.992</u>

Dit betreft een verstrekte geldlening van oorspronkelijk groot € 3.600.000. De lening bestaat uit 3 componenten:

Component 1 ad € 900.000:

De rente bedraagt 1,85% per jaar (5 jaar vast). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 200.000 (€ 16.667 per maand). De aflossing heeft voor het eerst plaatsgevonden op 31 januari 2016.

Component 2 ad € 1.350.000:

De rente bedraagt 3,15% per jaar (10 jaar vast). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 90.000 (€ 7.500 per maand). De aflossing zal voor het eerst plaatsvinden op 31 augustus 2020.

Component 3 ad € 1.350.000:

De rente bedraagt 2,95% per jaar (8 jaar vast). De jaarlijkse aflossing bedraagt € 90.000 (€ 7.500 per maand). De aflossing zal voor het eerst plaatsvinden op 31 augustus 2020.

Als zekerheid is hypotheek gevestigd ad € 1.000.000 op het pand gelegen aan de Stijn Streuvelslaan 42 te Etten-Leur. Deze vestiging van hypotheek komt bovenop de eerder gevestigde hypotheek ad € 5.000.000. Zie hiervoor de toelichting bij lening Rabobank I.

	<u>31-12-2017</u> €	<u>31-12-2016</u> €
<u>2.4 Kortlopende schulden</u>		
2.4.8 Crediteuren	383.154	238.613
2.4.9 Loonheffing	589.951	569.278
2.4.9 Omzetbelasting	10.607	908
2.4.10 Schulden ter zake van pensioenen	170.555	138.122
2.4.12 Overige kortlopende schulden	1.067.633	1.103.060
2.4.19 Overlopende passiva	<u>1.515.548</u>	<u>1.450.571</u>
	<u>3.737.448</u>	<u>3.500.552</u>



	<u>31-12-2017</u>	<u>31-12-2016</u>
	€	€
<u>2.4.12 Overige kortlopende schulden</u>		
Kortlopend deel Rabobank II	200.000	200.000
Kortlopend deel Rabobank I	135.000	135.000
Kortlopend deel Van Lanschot	291.668	291.668
Urentegoed OP en OOP	312.194	315.358
Nog te betalen lasten	119.064	151.181
Accountantskosten	9.707	9.572
Te betalen netto-lonen	-	281
	<u>1.067.633</u>	<u>1.103.060</u>
 <u>2.4.19 Overlopende passiva</u>		
Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ	816.340	789.675
Vooruitontvangen termijnen	134.038	118.124
Vakantiegeld	427.604	412.771
Overige	<u>137.566</u>	<u>130.001</u>
	<u>1.515.548</u>	<u>1.450.571</u>
 <u>Vooruitontvangen subsidies OCW/EZ</u>		
Prestatiebox	337.190	298.237
Lesmateriaal	438.941	437.033
VSV + subsidie voor studieverlof	<u>40.209</u>	<u>54.405</u>
	<u>816.340</u>	<u>789.675</u>
 <u>Overige</u>		
Bindingstoelage	46.411	43.825
Vooruitontvangen ouderbijdragen	<u>91.155</u>	<u>86.176</u>
	<u>137.566</u>	<u>130.001</u>



Niet uit de balans blijkende verplichtingen

Vordering op het ministerie van OCW

Per 1 januari 2006 is het bekostigingsstelsel voor het voortgezet onderwijs vereenvoudigd. Deze vereenvoudiging houdt in dat vanaf 1 januari 2006 de bekostiging niet meer op schooljaarbasis, maar op kalenderjaarbasis plaatsvindt. Op basis van artikel 5 van de regeling Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs (kenmerk: WJZ-2005/54063802) is het toegestaan een vordering op te nemen op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Deze vordering betreft maximaal 7,5% van de personele lumpsum van het boekjaar. Deze vordering kan pas worden geïnd bij discontinuïteit c.q. opheffing van de onderwijsinstelling. Er is derhalve sprake van een voorwaardelijke vordering. Aangezien Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur uitgaat van een going concern is deze vordering niet opgenomen op de balans van de stichting, maar opgenomen onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

De voorwaardelijke vordering op het ministerie van OCW heeft ultimo 2017 een waarde van € 1.006.677.

De volgende meerjarige contracten zijn afgesloten:

	<u>Jaarlijkse verplichting</u> Circa in €
De seizoenen, van 1 januari 2018 tot en met 31 december 2018	17.500
Enexis, vanaf 23 november 2011. Geldt voor onbepaalde tijd	30.000
Hectas Facility Services C.V., van 15 december 2014 tot en met 14 december 2019	308.300
Toshiba, van 1 april 2017 tot en met 31 maart 2021	47.000
Vergouwen schilderwerken, tot en met 31 december 2018	12.600
Vodafone, van 13 november 2014 tot en met 12 november 2019	77.000
DVEP energie, van januari 2015 tot en met 31 december 2020	90.000
Eneco, van 1 januari 2015 tot en met 31 december 2022	95.000

Bestemming van het resultaat

Het bestuur van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur stelt voor het saldo van baten en lasten de volgende bestemming te geven:

Het saldo van de baten en lasten over 2017 ad € 368.208 wordt als volgt bestemd:

- Algemene reserve: € 353.435
- Bestemmingsreserves: € 14.773

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die belangrijk zijn voor de interpretatie van de cijfers in de jaarrekening.



TOELICHTING OP DE STAAT VAN BATEN EN LASTEN

	<u>Realisatie</u> <u>2017</u> €	<u>Begroting</u> <u>2017</u> €	<u>Realisatie</u> <u>2016</u> €
<u>3 Baten</u>			
3.1 Rijksbijdragen	16.822.015	16.506.470	16.353.378
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.113.610	1.096.200	1.079.145
3.5 Overige baten	480.149	489.006	1.025.029
	<u>18.415.774</u>	<u>18.091.676</u>	<u>18.457.552</u>
<u>3.1 Rijksbijdragen</u>			
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ	16.548.233	16.284.050	16.131.851
3.1.3.3 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	273.782	222.420	221.527
	<u>16.822.015</u>	<u>16.506.470</u>	<u>16.353.378</u>
<u>3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW/EZ</u>			
Personele bekostiging	13.221.741	13.046.900	12.908.806
Materiële instandhouding	1.817.931	1.791.600	1.788.248
Subsidie zomerschool	20.000	25.000	56.250
Nieuwkomers VO	-	3.000	-
Prestatiebox	623.087	559.000	508.739
Vroegtijdig schoolverlaten	26.040	44.750	46.913
Subsidie voor studieverlof	53.314	60.300	57.651
Bekostiging lesmateriaal	761.620	753.500	765.244
Doorstroomprogramma vmbo-mbo/vmbo-havo	24.500	-	-
	<u>16.548.233</u>	<u>16.284.050</u>	<u>16.131.851</u>
<u>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</u>			
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	<u>1.113.610</u>	<u>1.096.200</u>	<u>1.079.145</u>
<u>3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</u>			
Doordecentralisatie gemeente	1.102.185	1.086.200	1.077.145
Bijdragen projecten zorg en veiligheid	11.425	10.000	2.000
	<u>1.113.610</u>	<u>1.096.200</u>	<u>1.079.145</u>
<u>3.5 Overige baten</u>			
3.5.1 Verhuur (inclusief kluishuur)	26.198	22.628	27.745
3.5.2 Detachering personeel	2.138	-	1.330
3.5.5 Ouderbijdragen	153.428	151.901	156.760
3.5.10 Overige	298.385	314.477	839.194
	<u>480.149</u>	<u>489.006</u>	<u>1.025.029</u>



	<u>Realisatie</u> <u>2017</u> €	<u>Begroting</u> <u>2017</u> €	<u>Realisatie</u> <u>2016</u> €
<u>4.1 Personeelslasten</u>			
4.1.1 Lonen en salarissen	12.921.730	12.871.600	12.609.432
4.1.2 Overige personele lasten	882.019	703.300	700.517
4.1.3 Af: uitkeringen	-132.267	-60.000	-79.941
	<u>13.671.482</u>	<u>13.514.900</u>	<u>13.230.008</u>
<u>4.1.1 Lonen en salarissen</u>			
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	10.147.981	10.147.400	10.103.276
4.1.1.2 Sociale lasten	1.303.439	1.259.300	1.296.529
4.1.1.5 Pensioenpremies	1.470.310	1.464.900	1.209.627
	<u>12.921.730</u>	<u>12.871.600</u>	<u>12.609.432</u>
<u>4.1.2 Overige personele lasten</u>			
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	518.741	161.500	398.964
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	433.889	383.200	513.194
4.1.2.3 Overige	-70.611	158.600	-211.641
	<u>882.019</u>	<u>703.300</u>	<u>700.517</u>
<u>4.1.2.3 Overige</u>			
Professionalisering / scholing	114.880	132.500	103.922
Werving personeel	2.926	3.000	1.634
Bedrijfsgezondheidszorg	35.110	30.000	41.301
Activiteiten personeel	11.531	20.600	11.079
Reis- en verblijfskosten	4.936	-	5.582
Overige personele kosten	10.934	15.000	1.630
Onttrekkingen personele voorzieningen	-250.928	-42.500	-376.789
	<u>-70.611</u>	<u>158.600</u>	<u>-211.641</u>
		<u>2017</u>	<u>2016</u>
<u>Aantal werknemers per 31-12</u>			
Directie		10,90	9,80
Onderwijzend personeel		132,30	130,70
Onderwijsondersteunend personeel (inclusief schoonmaakpersoneel)		35,40	33,50
Onderwijzend personeel (inhuur)		0,80	1,54
		<u>179,40</u>	<u>175,54</u>



	<u>Realisatie</u> <u>2017</u> €	<u>Begroting</u> <u>2017</u> €	<u>Realisatie</u> <u>2016</u> €
<u>4.2 Afschrijvingen</u>			
4.2.2 Materiële vaste activa	<u>1.437.445</u>	<u>1.465.300</u>	<u>1.530.790</u>
<u>4.2.2 Materiële vaste activa</u>			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	474.684	477.900	595.610
Inventaris en apparatuur	516.143	535.100	488.125
Andere vaste bedrijfsmiddelen	<u>446.618</u>	<u>452.300</u>	<u>447.055</u>
	<u>1.437.445</u>	<u>1.465.300</u>	<u>1.530.790</u>
<u>4.2.2 Materiële vaste activa</u>			
Afschrijvingen gebouwen	474.684	477.900	595.610
Afschrijvingen inventaris en apparatuur	181.477	184.500	200.633
Afschrijvingen machines en installaties	35.961	39.900	36.037
Afschrijvingen meubilair	98.582	100.000	84.219
Afschrijvingen ICT	200.123	210.700	167.236
Afschrijvingen leermiddelen	436.378	441.100	439.510
Afschrijvingen overige materiële vaste activa	<u>10.240</u>	<u>11.200</u>	<u>7.545</u>
	<u>1.437.445</u>	<u>1.465.300</u>	<u>1.530.790</u>
<u>4.3 Huisvestingslasten</u>			
4.3.1 Huur	307	750	306
4.3.2 Verzekeringen	31.389	30.000	23.918
4.3.3 Onderhoud	224.179	216.100	103.693
4.3.4 Energie en water	166.366	191.000	194.941
4.3.5 Schoonmaakkosten	364.585	372.886	355.990
4.3.6 Heffingen	66.485	66.000	61.748
4.3.7 Dotatie overige voorzieningen	210.000	210.000	450.000
4.3.8 Overige	<u>19.720</u>	<u>17.500</u>	<u>21.630</u>
	<u>1.083.031</u>	<u>1.104.236</u>	<u>1.212.226</u>



	<u>Realisatie</u> <u>2017</u> €	<u>Begroting</u> <u>2017</u> €	<u>Realisatie</u> <u>2016</u> €
<u>4.4 Overige lasten</u>			
4.4.1 Administratie en beheerslasten	248.059	268.700	236.188
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	675.463	599.220	530.294
4.4.5 Overige	683.076	796.320	714.711
	<u>1.606.598</u>	<u>1.664.240</u>	<u>1.481.193</u>
<u>Specificatie honorarium accountant</u>			
Onderzoek jaarrekening	16.178	17.000	15.954
Andere controle opdracht	-	-	-
Fiscale adviezen	-	-	-
Andere niet-controle diensten	-	-	-
	<u>16.178</u>	<u>17.000</u>	<u>15.954</u>
<u>4.4.1 Administratie en beheerslasten</u>			
Administratie en beheer	20.494	30.000	21.286
Accountantskosten	16.178	17.000	15.954
Telefoon- en portiekosten	119.992	125.700	105.564
Deskundigenadvies	51.544	58.000	46.629
Kantoorbenodigdheden	15.307	13.000	13.347
Public relations en marketing	24.544	25.000	33.408
	<u>248.059</u>	<u>268.700</u>	<u>236.188</u>
<u>4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen</u>			
Inventaris	7.437	7.500	7.675
Leermiddelen	146.831	147.850	149.876
ICT software / hardware en overige ICT kosten	423.031	337.370	282.573
Reproductie	97.391	102.500	88.459
Mediatheek en bibliotheek	773	4.000	1.711
	<u>675.463</u>	<u>599.220</u>	<u>530.294</u>
<u>4.4.5 Overige</u>			
Representatiekosten	25.871	25.000	26.036
Reizen / excursies	225.271	245.810	241.095
Contributies en abonnementen	61.541	60.000	56.423
Kantinekosten	30.633	27.500	29.299
Medezeggenschapsraad	1.439	2.500	1.684
Culturele vorming	27.151	28.000	22.506
Vergaderkosten	383	3.000	368
Overige lasten	310.787	404.510	337.300
	<u>683.076</u>	<u>796.320</u>	<u>714.711</u>



	<u>Realisatie</u> <u>2017</u> €	<u>Begroting</u> <u>2017</u> €	<u>Realisatie</u> <u>2016</u> €
<u>Overige lasten</u>			
Overige verzekeringen	11.580	10.000	9.735
Mobiliteit	48.825	48.000	41.180
Afdelingen	106.041	131.600	121.643
Projecten	13.856	15.000	11.339
Bijdrage VAVO leerlingen	19.220	18.810	5.740
Tussenschoolse opvang	34.127	75.000	43.042
Overige onderwijslasten	77.138	106.100	104.621
	<u>310.787</u>	<u>404.510</u>	<u>337.300</u>

6. Financiële baten en lasten

6.1 Rentebaten	1.141	15.000	28.852
6.2 Rentelasten	-250.151	-249.000	-344.609
	<u>-249.010</u>	<u>-234.000</u>	<u>-315.757</u>



Stichting Katholieke Scholengemeenschap
Etten-Leur

Ondertekening door bestuur

Etten-Leur 19 juni 2018

College van bestuur:
- voorzitter:

P.A.J.M. van Heusden



accountants
onderwijs & kinderopvang

085 - 0200 093
mail@wijsaccountants.nl

Eindhoven postadres
Bogert 16
5612 LZ Eindhoven

Maarssen
Bisonspoor 7023
3605 LT Maarssen

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van
Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving
Postbus 159
4870 AD ETTEN-LEUR

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving te ETTEN-LEUR gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

- (1) de balans per 31 december 2017;
- (2) de staat van baten en lasten over 2017; en
- (3) de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten-Leur en omgeving, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

IBAN NL69 ABNA 0636 0375 33
KVK 58941487
BTW nr NL.8532.47.158.B01

wijsaccountants.nl



accountants
onderwijs & kinderopvang

085 - 0200 093
mail@wijsaccountants.nl

Eindhoven postadres
Bogert 16
5612 LZ Eindhoven

Maarssen
Bisonspoor 7023
3605 LT Maarssen

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;
- de specificaties.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

IBAN NL69 ABNA 0636 0375 33
KVK 58941487
BTW nr NL.8532.47.158.B01

wijsaccountants.nl



accountants
onderwijs & kinderopvang

085 - 0200 093

mail@wijsaccountants.nl

Eindhoven postadres

Bogert 16

5612 LZ Eindhoven

Maarssen

Bisonspoor 7023

3605 LT Maarssen

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht, dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 18 april 2018
Wijs Accountants

Was getekend: M.A.M. Heijligers AA

IBAN NL69 ABNA 0636 0375 33

KVK 58941487

BTW nr NL.8532.47.158.B01

wijsaccountants.nl



accountants
onderwijs & kinderopvang

085 - 0200 093

mail@wijsaccountants.nl

Eindhoven postadres

Bogert 16

5612 LZ Eindhoven

Maarssen

Bisonspoor 7023

3605 LT Maarssen

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

IBAN NL69 ABNA 0636 0375 33

KVK 58941487

BTW nr NL.8532.47.158.B01

wijsaccountants.nl

Model E: Verbonden partijen

Naam	Juridische vorm 2017	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12-2017	Resultaat jaar 2017	Omzet	Art 2:403 BW	Deelname	Consolidatie
Adeline Stichting	Stichting	Etten-Leur	4	0	0	0	Nee	100%	Nee
Stichting Contractonderwijs KSE	Stichting	Etten-Leur	1	-	-	-	-	-	-
SWV Passend Onderwijs RSV Breda e.o VO	Stichting	Oosterhout	4	-	-	-	-	-	-

Model G: Verantwoording Subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Prestatie afgerond? Ja/Nee
Studieverlof 2016	DL/B/110284	6-5-2009	-	-	Ja
Studieverlof 2017	DL/B/110284	6-5-2009	39.088	39.088	Nee
Zomerschool 2017	VO/1045757	9-12-2016	20.000	20.000	Ja
Totaal			59.088	59.088	

G2 Subsidies met verrekeningsclausule

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing €	Ontvangen t/m verslagjaar €	Totale kosten €	Te verrekenen €
Totaal						

G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Kenmerk	Toewijzing Datum	Bedrag toewijzing €	Saldo 31-12- 2016 €	Ontvangen in verslagjaar €	Lasten in verslagjaar €	Totale kosten 31-12-2017 €	Saldo nog te besteden €
Totaal					-			-



WNT:

WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR

<u>Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector</u>	<u>Complexiteitspunten</u>
Criterium driejaarsgemiddelde totale baten	4
Criterium driejaarsgemiddelde aantal leerlingen	2
Criterium gewogen aantal onderwijssoorten	3
Totaal complexiteitspunten	9

Op basis van de drie criteria is sprake van 9 complexiteitspunten en wordt de bestuurder van de KSE ingedeeld in klasse D met een maximum bezoldiging van € 141.000.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Bedragen x € 1	Dhr. P.A.J.M. van Heusden
Functiegegevens	Voorzitter CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01-2017 31-12-2017
Deeltijdfactor (in fte)	1,00
Gewezen topfunctionaris?	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Nee
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	132.496
Beloningen betaalbaar op termijn	17.332
<i>Subtotaal</i>	<i>149.828</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	141.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totale bezoldiging	149.828
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	Overgangsrecht voor de WNT
Gegevens 2016	
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01-01-2016 31-12-2016
Deeltijdfactor 2016 (in fte)	1,00
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	128.169
Beloningen betaalbaar op termijn	14.861
Totale bezoldiging 2016	143.030

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 tot en met 12

Niet van toepassing.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	Dhr. Drs. L.A.M.M. Corsius	Dhr. A.J.S.M. Zijlmans	Dhr. Mr. M.A.M. Huijgens	Dhr. M. Cornelis RC	Dhr. J.M.P.C. Verdaasdonk	Dhr. F.C.B. Hennekam
Functiegegevens	Voorzitter	n.v.t.	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2017	01-01-2017 31-12-2017	n.v.t.	01-01-2017 31-12-2017	01-01-2017 31-12-2017	01-01-2017 31-12-2017	01-01-2017 31-12-2017
Bezoldiging						
Bezoldiging	4.000	n.v.t.	3.000	3.000	3.000	3.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.150	n.v.t.	14.100	14.100	14.100	14.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging	4.000	n.v.t.	3.000	3.000	3.000	3.000
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2016						
Aanvang en einde functievervulling in 2016	01-01-2016 31-12-2016	01-01-2016 31-03-2016	01-01-2016 31-12-2016	01-01-2016 31-12-2016	01-01-2016 31-12-2016	01-04-2016 31-12-2016
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	4.000	750	3.000	3.000	3.000	2.250
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-
Totale bezoldiging 2016	4.000	750	3.000	3.000	3.000	2.250

1d. Topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met een bezoldiging van € 1.700 of minder.

Dit is niet van toepassing.

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking

Er zijn geen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen verstrekt.

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

Algemene gegevens

Bestuursnummer	26093
Naam instelling	Stichting Katholieke Scholengemeenschap Etten- Leur
Adres	Stijn Streuvelsstraat 42
Postcode	4873 EB
Plaats	Etten-Leur
Telefoon	076-5015905
Fax	076-5018944
E-mail	kse@k-s-e.nl
Website	www.k-s-e.nl
Contactpersoon	P.A.J.M. van Heusden
Telefoon	076-5015905
E-mail adres	pvanheusden@k-s-e.nl