

# MARENLAND JAARVERSLAG 2018

STICHTING **OPENBAAR ONDERWIJS**  
**MARENLAND**



# MARENLAND JAARVERSLAG 2018

## INHOUD

<b>Inleiding</b>	4
<b>Jaarverslag Raad van Toezicht</b>	6
<b>1 Stichting Openbaar Onderwijs Marenland</b>	12
1.1 Karakterisering	12
1.2 Leerlingen op de scholen van Marenland	13
1.3 Samenwerking gemeenten	15
1.4 Communicatie en verantwoording naar belanghebbenden	15
1.5 Bestuur, directie, Raad van Toezicht en onderwijsbureau	16
<b>2 Strategisch beleid</b>	17
2.1 Visie en ambitie	17
2.2 Uitdagend onderwijs	17
2.3 Ouderbetrokkenheid	18
2.4 Ondernemerschap	18
2.5 Professionalisering	19
<b>3 Onderwijs en organisatie</b>	21
3.1 Algemeen	21
3.2 Uitdagend onderwijs en kwaliteit	22
3.3 Sterke positie in het centrum van de samenleving	32
<b>4 Professionalisering en personeel</b>	33
4.1 Goed werkgeverschap	33
4.2 Kwaliteit, loopbaanontwikkeling en professionalisering	33
4.3 Opleiding en scholing	34
4.4 Mobiliteit	35
4.5 Regionaal Transfer Centrum	35
4.6 Vertrek	36
4.7 Medewerkers in cijfers	36
4.8 Arbeidsomstandigheden	37
4.9 Werkgelegenheid en verlof in cijfers	37
4.10 Besteding werkdrukmiddelen	38
<b>5 Financiën en huisvesting</b>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
<b>Kerncijfers 2018</b>	40
5.1 Gevoerde financiële beleid	41

5.2	Administratieve organisatie.....	42
5.3	Huisvesting .....	42
5.4	Over de jaarrekening 2018 .....	43
5.5	Treasuryverslag.....	48
<b>6</b>	<b>Continuïteitsparagraaf.....</b>	<b>49</b>
6.1	Meerjaren exploitatiebegroting.....	49
6.2	Meerjarenbalans .....	50
6.3	Risicomanagement .....	50
6.4	Toekomstige ontwikkelingen .....	52
<b>bijlage I</b>	<b>Definities kengetallen.....</b>	<b>54</b>

## INLEIDING

De directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht van de Stichting Openbaar Onderwijs Marenland presenteren met genoegen het jaarverslag van 2018. Met dit jaarverslag informeren we de betrokkenen en de belanghebbenden bij de Stichting Openbaar Onderwijs Marenland over de gebeurtenissen in 2018 van het openbaar onderwijs in de gemeenten Appingedam, Bedum, Delfzijl, Loppersum en Ten Boer.

In dit jaarverslag zijn het jaarverslag van de Raad van Toezicht, een algemeen bestuurlijk gedeelte, een verslag over het strategisch beleid, een verslag over ons personeel en het financieel jaarverslag opgenomen. Naast deze uitgebreide versie, stellen we ook een samenvatting van het jaarverslag op. Deze samenvatting, het populaire jaarverslag, wordt naar alle ouders, personeelsleden en andere belanghebbenden gestuurd.

Naast de uitgebreide beschrijving van de onderdelen die horen bij het beleid van onze organisatie hebben we ons afgevraagd welke zaken in 2018 bijzonder waren.

Het scholenprogramma voor het aardbevingsbestendig maken van alle schoolgebouwen is in 2018 op volle kracht gaan draaien. Voor 18 van onze 21 scholen wordt er hard gewerkt aan het schoolgebouw van de toekomst. Het geeft de betrokken scholen een mooi perspectief op een modern, duurzaam schoolgebouw, maar vraagt ook een forse investering in tijd en energie.

In meerdere opzichten is 2018 een beladen jaar geweest. Beladen, omdat de stichting Marenland op verschillende gebieden op de proef is gesteld. Allereerst was er de overstap naar een nieuw administratiekantoor. Op 1 januari 2018 zijn we in zee gegaan met AS-Works, een dynamisch, jong administratiekantoor met nog weinig ervaring in onderwijsfinanciën. De afstemming en nauwkeurigheid van getallen en cijfers blijft tot op de dag van vandaag een intensieve zaak, die een groot beroep doet op het bestuur en het onderwijsbureau Marenland.

Half februari 2018 bleek directeur-bestuurder Dick Henderikse zodanig ziek dat werken onmogelijk was. Een langdurige opname in het ziekenhuis en een beperkt herstel zorgden ervoor dat de heer Henderikse in mindere mate werkzaam kon zijn voor de stichting. Voor hem werd een vervanger gezocht en de heer Timmermans heeft een groot deel van het jaar belangrijke bestuurlijke onderwerpen overgenomen. Het werd duidelijk dat de directeur-bestuurder niet terug kon keren in Marenland. In juni 2018 is de benoemingsadviescommissie op zoek gegaan naar een nieuwe bestuurder voor Marenland. Het is verheugend dat de Raad van Toezicht op 1 oktober 2018 de heer Geert Bijleveld heeft benoemd. In december 2018 hebben we afscheid genomen van Dick Henderikse.

In de zomervakantie van 2018 werd bekend dat een van de schooldirecteuren van Marenland ongeneeslijk ziek was. Inge Scholtens overleed op 26 september 2018. Haar overlijden bracht verdriet en is met name bij de collega's dicht om haar heen aangrijpend geweest.

Terugkijkend dus een opvallend jaar. Een jaar waar we met elkaar doorheen zijn gegaan, met name door de flexibiliteit van de medewerkers van het onderwijsbureau en de schooldirecteuren. Aan het einde van 2018 zijn we weer op koers en richten we ons op het goede onderwijs en de kracht van Marenland.

30 april 2019

**Geert Bijleveld,**  
**Voorzitter College van bestuur**



## JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT

### Inleiding

Het verslag van de Raad van Toezicht (RvT) is onderdeel van het jaarverslag van de Stichting Openbaar Onderwijs Marenland. De eerste periode heeft in het teken gestaan van het leren kennen van de organisatie en de wijze waarop we als RvT met elkaar willen werken. Waar liggen individuele kwaliteiten en affiniteit, en wat maakt het geheel sterker dan de som der delen? Ook is gewerkt aan een agenda voor de komende jaren. Wat komt er op ons af, en welke thema's/onderwerpen vinden we als RvT belangrijk en willen we agenderen bij bestuur, organisatie en GMR?

Het afgelopen jaar stond vooral in het teken van een bestuurswisseling. Het vertrek van de bestuurder, het werken met een interim bestuurder en het werven van een nieuwe bestuurder en alles wat hiermee van doen had, heeft een stevige claim gelegd op de werkzaamheden van de RvT. Niet alleen van ons overigens, het heeft veel gevraagd van alle betrokkenen. Daarnaast is geïnvesteerd in het op orde brengen van de governance en verbeteren van de kwaliteit van onderwijs. Eind 2018 heeft de RvT een zelfevaluatie gedaan, waarvan de resultaten in de eerstvolgende vergadering in 2019 besproken zijn. De inzet die het afgelopen jaar is gepleegd door de leden is extern en intern afgezet tegen de vergoeding. Dat heeft ertoe geleid dat deze is aangepast. Kortom, een memorabel jaar met een aantal ontwikkelingen die bepalend zijn voor de verdere ontwikkeling van Marenland in de komende jaren.

### Opgaven

Met het versterken en de nieuwbouw van bijna alle scholen in ons werkgebied heeft Marenland een bijzondere opgave, die ook in 2018 de aandacht heeft gevraagd van de RvT. De demografische ontwikkelingen, met als gevolg de daling van het aantal leerlingen en de gevolgen die dat heeft voor de verschillende locaties, zijn een wederkerend thema. Daarnaast is versterking van de kwaliteit van onderwijs een belangrijk onderwerp in onze regio. Ook de governance is een stevig thema. Hoe zit het met de verschillende verantwoordelijkheden en procedures? Het is noodzakelijk om dit op orde te hebben. Voor onszelf, maar ook voor onze omgeving en de inspectie. De ondersteuning en borging van de bestuurlijke verantwoordelijkheid op korte en lange termijn is het afgelopen jaar een ingrijpende en stevige opgave geweest.

### Werkgeverschap

In het begin van 2018 kondigde zich een mogelijk langdurige afwezigheid aan van de bestuurder. Deze omstandigheid en onder andere de versterkingsopdracht voor alle scholen en de ontstane situatie rond het faillissement van het administratiekantoor en de overgang naar een nieuwe partner, hebben de RvT doen besluiten om een interim bestuurder aan te stellen. Deze kreeg de volgende opdracht mee: zorg voor rust en stabiliteit en breng de middellange en lange termijn vraagstukken in beeld. Daarnaast heeft de RvT besloten om met ingang van 1 oktober 2018 een nieuwe eerste bestuurder aan te trekken, naast de huidige bestuurder. Het borgen van continuïteit van de organisatie hebben ons hiertoe gebracht. De stappen die in dit proces zijn genomen, zijn regelmatig besproken met de GMR en de directeurs. Hun beroep op de RvT om de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht te nemen en het uitgesproken vertrouwen, heeft ons extra gemotiveerd om in samenspraak

met alle betrokkenen tot de beste oplossingen te komen. Uiteindelijk heeft de RvT, samen met de bestuurder, toegewerkt naar een afscheid in december en een uitdienstsituatie per 1 augustus 2019.

De interim bestuurder heeft een rapport opgeleverd met knelpunten, adviezen en aanbevelingen, die mede de basis hebben gevormd voor een werkplan voor de komende vier jaren voor de nieuwe bestuurder, Geert Bijleveld. Hij heeft een aanstelling voor vier jaren en is 1 oktober in dienst getreden. Met hem is de afspraak gemaakt om een werkprogramma te maken voor de komende vier jaren, met daarin opgenomen de bevindingen van de interim bestuurder, eigen waarnemingen en een en ander af te stemmen met de RvT, de GMR en het directeurenoverleg. Begin 2019 is dit geconcretiseerd.

## **Het toezicht**

### **Belangrijkste agendapunten Raad van Toezicht 2018**

Aardbevingsbestendig maken van schoolgebouwen is een voortdurend punt van aandacht en staat op elke agenda van de RvT.

#### **10<sup>e</sup> vergadering RvT - 27 februari 2018**

De RvT start een procedure om te komen tot de benoeming van een lid College van Bestuur per 1-8-2018 of zo spoedig mogelijk daarna.

De RvT gaat over tot zo spoedig mogelijk aanstellen van een tijdelijk waarnemend bestuurder.

#### **11<sup>e</sup> vergadering RvT - 6 maart 2018**

De RvT besluit om dhr. J. Timmermans te benoemen tot waarnemend bestuurder, eerst voor de periode van 2 maanden. De werkzaamheden zullen worden uitgevoerd in 3,5 tot 4 dagen per week. Vervolgens wordt aan het einde van de eerste maand gezien of een langere waarneming/interim periode aan de orde is totaan het einde van het lopende schooljaar. De RvT besluit om in te stemmen met de offerte werving en selectie bestuurder van bureau Van Beekveld & Terpstra. Met dien verstande dat in de planning en binnen het voorgestelde tarief nog een dagdeel wordt opgenomen om te komen tot een onderwijs/besturingsvisie van de RvT.

#### **12<sup>e</sup> vergadering RvT - 3 april 2018**

Governance.

Overstap naar nieuw administratiekantoor gaat gepaard met hindernissen.

#### **13<sup>e</sup> vergadering RvT - 20 juni 2018**

De accountant levert op 25-06-2018 een aangepast accountantsverslag jaarrekeningcontrole 2017. Dan zal ook een aangepast jaarverslag 2017 worden aangeleverd. De RvT zal de stukken via de mail ontvangen en heeft daarna een aantal dagen om te reageren. Na digitale goedkeuring van de RvT kan de RvT overgaan tot ondertekening.

De RvT keurt de meerjarenbegroting 2018-2022 goed.



3 juli 2018

De RvT organiseert een themabijeenkomst voor bestuurders en toezichthouders uit de regio. Mevrouw Puck Dinjens verzorgt een masterclass 'Governance' bij een zelfsturende organisatie – een hele uitdaging!'

14<sup>e</sup> vergadering RvT - 18 oktober 2018

Zorg over financiën (nieuw administratiekantoor, nieuwe systemen).

De RvT besluit inzake de vaststellingsovereenkomst vertrek bestuurder, conform voorstel.

De RvT neemt het voorgenomen besluit om de vergoeding van de RvT met terugwerkende kracht vanaf 1 juli 2018 vast te stellen op: 7,5% van de maximum bezoldiging bestuurder voor de voorzitter van de RvT (€ 9.975 bruto per jaar),

5% van de maximum bezoldiging bestuurder voor leden van de RvT (€ 6.650 bruto per jaar).

Dit voorgenomen besluit wordt voorgelegd aan de GMR.

15<sup>e</sup> vergadering RvT - 10 december 2018

De RvT heeft kennisgenomen van de rapportage Fusie van scholen Campus West Delfzijl (officiële fusie wordt uitgesteld).

De RvT besluit dat de vergoeding van de RvT met terugwerkende kracht vanaf 1 juli 2018 definitief wordt vastgesteld op de volgende percentages van het toepasselijk bezoldigingsmaximum van € 133.000: 7,5% voor de voorzitter van de RvT (€ 9.975 bruto per jaar), 5% voor leden van de RvT (€ 6.650 bruto per jaar).

De RvT constateert dat de bestuurder de begroting met vertrouwen voorlegt. Na ampel overleg komt de RvT tot een goedkeuring van het jaarplan 2019 en de begroting 2019 op voorwaarde van aanlevering van een leerlingprognose en een meerjarenbegroting.

De RvT heeft kennisgenomen van de IMR t/m september 2018.

De RvT besluit om een wijziging door te voeren op het op 4-4-2017 vastgesteld Treasurystatuut. Wijziging op pagina 3: "Het treasurybeleid voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'." wordt: "Het treasurybeleid voldoet aan de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016', inclusief aanvullingen."

Het afgelopen jaar is regelmatig overlegd met de GMR en af en toe bilateraal tussen de voorzitters van de RvT en GMR. Het overleg heeft zich getypeerd als constructief, opbouwend en met vertrouwen. De aanpassing van de bezoldiging van de RvT is aan de GMR voorgelegd. Daarnaast waren de bestuurlijke continuïteit, kwaliteit van onderwijs, aardbevingsproblematiek, en organisatorische en financiële duidelijkheid rond de kindcentra de onderwerpen van gesprek. Dit waren ook de thema's van het overleg met de directeuren. Van beide zijden is het overleg als open en constructief ervaren.

### **Auditcommissie**

De auditcommissie, die samengesteld is uit twee leden van de RvT, werd eind 2017/begin 2018 geconfronteerd met het gegeven dat het administratiekantoor Helder Onderwijs faillissement had aangevraagd. De directeur-bestuurder had in nauwe samenwerking met het bestuursbureau hierop geanticipeerd door middel van een overgangsregeling, om vervolgens AS-Works voor een jaar te contracteren voor de administratieve ondersteuning. Tijdige aanlevering en heldere communicatie tussen betrokken partijen bleken in aanvang en gedurende de overgangsfase een continu aandachtspunt. Een duidelijke rolverdeling en een meer robuuste planning- en controlcyclus zijn gedefinieerd als verbeterpunten.

In mei heeft de auditcommissie, aangevuld met de (waarnemend) directeur-bestuurder en medewerkers van het bestuursbureau, met de nieuw benoemde accountant Afiër de jaarrekeningcontrole over het boekjaar 2017 besproken. Naast de inhoudelijke aspecten en bevindingen, is ook gesproken over het procesverloop: samenwerking, interactie en aanlevering door administratiekantoor, maar ook de coördinatie, taken en bevoegdheden van respectievelijk de accountant en het bestuursbureau. In de formele vergadering eind juni heeft de voltallige RvT aanvullende (inhoudelijke) vragen gesteld aan de accountant, aansluitend heeft zij de jaarrekening vastgesteld en heeft Afiër haar goedkeurende verklaring afgegeven. Hierop aansluitend heeft de auditcommissie en de voltallige RvT Afiër verzocht om het jaarrekeningtraject te evalueren. Het meest belangrijke verbeterpunt is eenduidigheid in communicatie, taken en verantwoordelijkheden.

In het najaar heeft de auditcommissie gesproken met de directeur-bestuurder en medewerkers van het bestuursbureau over de begrotingscyclus en de (meerjaren)begroting. Er is specifiek gesproken over de rolverdeling tussen bestuursbureau en administratiekantoor, het 'bottom-up' opstellen van de begroting en de expliciete relatie tussen het (strategische) meerjarenbeleid en de meerjarenbegroting. In de formele vergadering is door de voltallige RvT de geconsolideerde begroting vastgesteld, op voorwaarde van aanlevering van een leerlingprognose en een meerjarenbegroting. Ook heeft de voltallige RvT de evaluatie van het jaarrekeningtraject besproken. Geformuleerde verbeterpunten zijn met name gericht op verbetering van kwaliteit, communicatie en coördinatie.

### **Commissie Onderwijs en Kwaliteit en Governance**

De commissie Onderwijs en Kwaliteit is met ingang van 01-01-2018 ingesteld door de RvT. Deze commissie heeft zich in 2018 toegelegd op drie speerpunten:

Het intern toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en de borging daarvan.  
Het komen tot een conceptreglement voor de commissie Onderwijs en Kwaliteit.  
Het bijstellen van het Handboek Goed Bestuur Marenland in samenspraak met de bestuurder.

#### Intern toezicht op de kwaliteit van het onderwijs

De commissie heeft een bijeenkomst gehad op 11 juli 2018. Mevrouw Korteweg heeft een toelichting gegeven over het kwaliteitszorgsysteem en de borging bij Marenland. Aan de orde zijn geweest het overzicht van de resultaten, de schoolontwikkelgesprekken, de inzet van interne audits, het kwaliteitsteam van Marenland, het schooljaarverslag en de specifieke arrangementen op scholen. De commissie heeft kennisgenomen van het nieuwe toezichtkader van de inspectie.

#### Reglement voor de commissie Onderwijs en Kwaliteit

Naast de auditcommissie en de remuneratiecommissie heeft de RvT een commissie Onderwijs en Kwaliteit ingesteld. Deze commissie heeft een conceptreglement opgesteld waarin doel, taken, samenstelling en wijze van vergaderen van de commissie Onderwijs en Kwaliteit zijn vastgelegd.

### Handboek Goed Bestuur Marenland

De commissie heeft geconstateerd dat het Handboek Goed Bestuur Marenland niet volledig was en niet aan de inmiddels nieuwe Code Goed Bestuur voor het PO beantwoordde. Een bijstelling en aanvulling was noodzakelijk. In samenspraak met de interim bestuurder is met ondersteuning van het bureau Bart Wever Consulting een conceptversie Handboek Goed Bestuur Marenland opgesteld. Het concepthandboek zal in 2019 worden vastgesteld.

### **Remuneratiecommissie**

De commissie heeft in het begin van het jaar een voortgangsgesprek gevoerd met de bestuurder. Zijn persoonlijke situatie en de onder andere hiermee samenhangende situatie rond de continuïteit van de organisatie, zijn daaropvolgend regelmatig onderwerp van gesprek geweest. Dat heeft uiteindelijk geresulteerd in goede afspraken tussen RvT en bestuurder en het borgen van de continuïteit, met oog voor de vraagstukken en uitdagingen van de organisatie. Verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid naar persoon en organisatie zijn daarbij leidend geweest. Met de nieuwe bestuurder wordt een strategisch programma voor de komende vier jaren voorbereid en een operationeel programma voor het komende jaar. Tevens is er de mogelijkheid voor, indien nodig/wenselijk, een ondersteunend programma voor de bestuurder. De honorering en secundaire arbeidsvoorwaarden van de nieuwe bestuurder vallen binnen de categorie waar Marenland toe behoort en binnen de WNT en code goed bestuur PO.

### **Educatie en informatie**

De RvT heeft het afgelopen jaar een excursie en een masterclass georganiseerd. Op 5 februari heeft een excursie plaatsgevonden met de volgende inhoud:

Een leerkracht en lid van de ICT-groep vertelt over haar rol in de ICT-groep en over de ICT-toepassingen op haar school 't Zigt. Vervolgens heeft de coördinator ICT van Marenland verteld over de ICT-organisatie, zijn functie, de activiteiten en de investeringen. De directeur van De Kronkelaar heeft de RvT geïnformeerd over geïndividualiseerd leren op de school met het ICT-programma Snappet. Ook demonstreerde hij het gebruik van Parnassys (leerlingenregistratie en opbrengsten) en Mijn school (communicatie met ouders).

Op 3 juli heeft een masterclass plaatsgevonden, op initiatief van de RvT, samen met de raden van toezicht en besturen van andere onderwijsinstellingen uit de regio over Governance bij een zelfsturende organisatie. De masterclass werd verzorgd door Puck Dinjens.

### **Samenstelling Raad van Toezicht**

**Ineke Mulder** (per 1 april 2017), Commissie Onderwijskwaliteit en Governance  
Overige werkzaamheden: zelfstandig ondernemer, daarnaast vicevoorzitter Raad van Toezicht van het Nordwin College. Vrijwillig: projectontwikkeling/leiding Eurowijzer West Friesland, Vluchtelingenwerk Nederland.

**Wybren Eijzenga**, Auditcommissie

Overige werkzaamheden: Manager/Associate Director bij KPMG Nederland, daarnaast lid Ledenraad Rabobank Stad en Midden Groningen en tot ultimo oktober 2018 lid van de RvT Fryske Akademy.

**Jasper Riddersma**, Auditcommissie en Commissie Onderwijskwaliteit en Governance

Aandachtsgebied: financiën, juridische aangelegenheden en onderwijsinhoudelijk.

Overige werkzaamheden: Hoofd Projectenbureau en Onderwijsbeleid bij ROC Drenthe College, daarnaast lid van de Rekenkamercommissie, gemeente Coevorden.

**Ferdinand Vinke**, Remuneratiecommissie

Overige werkzaamheden: bestuurder Winkler Prins, school voor openbaar voortgezet onderwijs in Veendam, daarnaast lid Bestuurlijk Platform V(S)O – MBO provincie Groningen en lid VO-raad werkgroep Krimp & Ontgroening.

**Emme Groot**, voorzitter, Remuneratiecommissie

Aandachtsgebied: werkgever en algemeen bestuurlijk.

Overige werkzaamheden: bestuursvoorzitter van de Economic Board Groningen, voorzitter van de RvC van Woonborg, daarnaast voorzitter van het Huis voor de Groninger Cultuur, bestuurslid van de Stichting Kampvreugd, lid van het NOB van het COA, voorzitter van de Vrienden van het Ommelanders Ziekenhuis locatie Lucas, lid van de Raad van Advies GEC, comité van aanbeveling Stichting Leergeld DAL-gemeenten en adviseur KAW Groningen (tot 1 maart 2018).

### **Vergoeding leden van de Raad van Toezicht**

In 2016 is na overleg met de GMR besloten dat de leden van de RvT voor de werkzaamheden die zij verrichten een vergoeding krijgen. Over de hoogte van de vergoedingen is een extern advies ingewonnen. De afgesproken evaluatie in 2018 over de hoogte van de vergoeding van de RvT-leden heeft erin geresulteerd dat de vergoedingen zijn aangepast. De forse toename van de inzet van de RvT is gecombineerd met een externe evaluatie en advies. Dit advies is aan de GMR voorgelegd. De aangepaste vergoedingen zijn voor de voorzitter € 9.975 en voor de leden € 6.650 bruto per jaar. De reiskostenvergoeding bedraagt € 0,19 per kilometer. De honorering valt binnen de WNT en de code goed bestuur PO.

### **Lidmaatschap**

De RvT is lid van de VOITK. Zij bezoekt diverse scholingsbijeenkomsten van de VOITK.

# 1 STICHTING OPENBAAR ONDERWIJS MARENLAND

## 1.1 KARAKTERISERING

De Stichting Openbaar Onderwijs Marenland werd op 24 december 2005 opgericht onder de naam Stichting Openbaar Primair Onderwijs in Appingedam, Bedum, Delfzijl, Loppersum en Ten Boer. De naam is per 19 april 2016 met een statutenwijziging veranderd in Stichting Openbaar Onderwijs Marenland. In 2018 vormt Marenland het bestuur van 21 scholen in genoemde gemeenten. Daarnaast zijn we ook partner in twee samenwerkingsscholen die niet door ons bestuurd worden. Vijf scholen maken onderdeel uit van een volwaardig kindcentrum.

Marenland werd in 2018 bestuurd door een College van Bestuur, bestaande uit 1 persoon, de directeur-bestuurder. Hij voert zijn taken uit samen met de algemeen adjunct-directeur. De toezichthoudende taak wordt uitgevoerd door de Raad van Toezicht, bestaande uit vijf leden. Met deze inrichting van bestuur en toezicht (governance) onderschrijft Marenland de code goed bestuur. De directeur-bestuurder en de algemene directie worden in hun bestuurstaken ondersteund door vijf beleidsmedewerkers, die samen ruim vier volledige arbeidsplaatsen invullen. Bestuurder, algemene directie en de beleidsmedewerkers vormen samen het onderwijsbureau van Marenland. Het onderwijsbureau is gehuisvest in Appingedam. De administratie wordt verzorgd door een externe organisatie.

Voor de 21 scholen heeft Marenland 16 directeuren in dienst. Zij zijn integrale schoolleiders. Naast hun onderwijskundig leiderschap en de zorg voor de kwaliteit, zijn de directeuren verantwoordelijk voor hun budgetten, hun personeel en het gebruik van de gebouwen. Marenland heeft een aantal bovenschoolse medewerkers in dienst, die parttime beschikbaar zijn voor taken op het gebied van zorg, bewegingsonderwijs, ICT en kwaliteit.

In onderstaand figuur is het organogram van Marenland weergegeven.



## 1.2 LEERLINGEN OP DE SCHOLEN VAN MARENLAND

Het aantal leerlingen op de scholen van Marenland is ten opzichte van 2017 gedaald met 31. Dit betekent een daling van 1,24%.

Leerlingenaantal	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	3156	3099	3015	2940	2794	2679	2549	2523	2492

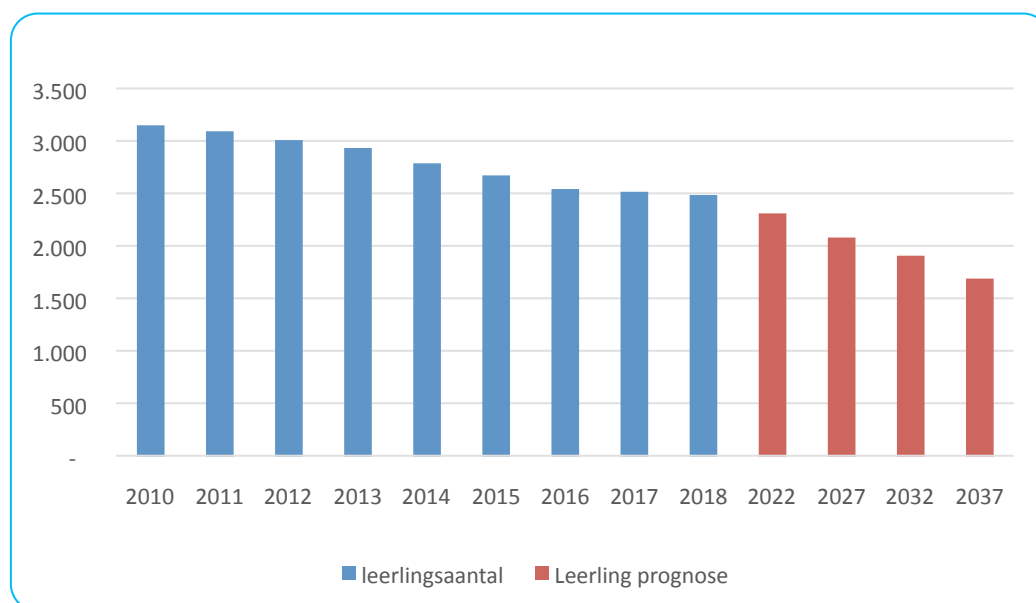
### Prognose leerlingenaantal

We moeten er rekening mee houden dat ons leerlingenaantal in de periode 2018-2037 in totaliteit met eenderde vermindert. De grootste daling vindt plaats in de periode 2022-2027.

Aantal leerlingen	2018	2022	2027	2032	2037	
Appingedam		556	502	464	421	353
Bedum	204	217	196	201	190	
Delfzijl	1058	1038	971	891	786	
Loppersum		345	304	249	232	218
Ten Boer	329	255	207	169	150	
Totaal		2492	2317	2087	1914	1696

*Overzicht geprognosticeerde leerlingendaling (met dank aan cijfers van de provincie Groningen, 2016).*

### Ontwikkeling leerlingenaantallen



## Leerlingentelling 2018

In onderstaande tabel zijn de leerlingenaantallen op de teldatum 1 oktober 2018 per school opgenomen.

SCHOOL	PLAATS	LEERLINGEN 1 oktober 2018
bs Jan Ligthart	Appingedam	301
obs De Vuurvlinder	Appingedam	255
<b>totaal gemeente Appingedam</b>		<b>556</b>
obs Togtemaarschool	Bedum	204
<b>totaal gemeente Bedum</b>		<b>204</b>
bs Kindcentrum Noord	Delfzijl	219
obs Jan Ligthart	Delfzijl	93
obs 't Tasveld	Delfzijl	112
obs De Garven	Delfzijl	136
obs 't Zigt	Delfzijl	89
obs Meedhuizen	Meedhuizen	41
obs Hiliglo	Holwierde	61
obs Fiepko Coolman	Spijk	50
obs De Kronkelaar	Wagenborgen	152
obs Qworzo	Termunterzijl	105
<b>totaal gemeente Delfzijl</b>		<b>1.058</b>
obs Abt Emo	Westeremden	35
obs De Wilster	Middelstum	122
obs De Zandplaat	't Zandt	40
obs Prinses Beatrix	Loppersum	107
obs De Wilgenstee	Zeerijp	41
<b>totaal gemeente Loppersum</b>		<b>345</b>
obs De Huifkar	Ten Boer	247
obs Woltersum	Woltersum	42
obs Garmerwolde	Garmerwolde	40
<b>totaal gemeente Ten Boer</b>		<b>329</b>
<b>totaal</b>		<b>2.492</b>



### 1.3 SAMENWERKING GEMEENTEN

Marenland werkt intensief samen met de vijf gemeenten in de regio. De formele taak van de gemeenten is beperkt tot algemeen toezicht en benoeming van de leden van de Raad van Toezicht. Op basis van het afgesloten convenant voor het Periodiek Bestuurlijk Overleg (PBO) wordt twee keer per jaar het beleid met de gemeenten besproken en afgestemd. Specifieke onderwerpen zijn de kwaliteit van het onderwijs, de financiën van Marenland en de transitie van de scholen naar toekomstige voorzieningen. In de twee bijeenkomsten van het Periodiek Bestuurlijk Overleg stonden het huisvestingsprogramma en de financiën op de agenda. Door de bedrijfsbeëindiging van het administratiekantoor van Marenland is het niet gelukt tijdig een meerjarenbegroting op te stellen. De gemeenten hebben ingestemd met een latere aanlevering.

Het ontwikkelen van de toekomstplannen voor de schoolgebouwen, via het scholenprogramma gaswinningsgebied, heeft in alle gemeenten verreweg de meeste aandacht gekregen. In 2018 zijn voor onze organisatie in totaal zestien projecten in enige fase van uitvoering en dat leidt tot veelvuldig overleg in onder andere projectgroepen, regiegroepen en stuurgroepen. In totaal zijn er bijna dertig overleggroepen. Aan het eind van 2018 werd, net als in 2017, geconcludeerd dat de voortgang in de projecten om velerlei redenen onder druk staat. Voor bijna alle projecten is er sprake van vertraging.

Zorg voor de jeugd, passend onderwijs en de Centra voor Jeugd en Gezin geven aanleiding tot regelmatig overleg met de beleidsmedewerkers van de gemeenten. De zorg voor de jeugd is een onderwerp waarbij de activiteiten van betrokkenen en de onderlinge contacten tussen zorg en onderwijs langzamerhand beter zijn afgestemd.

### 1.4 COMMUNICATIE EN VERANTWOORDING NAAR BELANGHEBBENDEN

Voor de interne en externe belanghebbenden van Marenland is het van belang dat zij geïnformeerd worden over wat de huidige activiteiten en toekomstplannen zijn. Aan de hand van deze informatie kunnen zij inschatten wat voor invloed deze activiteiten en plannen op henzelf en/of op hun organisatie kunnen hebben. Belanghebbenden hoeven niet nadrukkelijk als individuen te worden benaderd. Zij kunnen zich ook gezamenlijk opstellen in een bestuursorgaan, zoals een medezeggenschapsraad. De verantwoording vanuit Marenland naar interne en externe belanghebbenden wordt in de eerste plaats gedaan door middel van officiële documenten, zoals strategische plannen, jaarverslagen, jaarplannen en nieuwsbrieven. Ook leggen we in overlegvormen verantwoording af.

In 2018 heeft Marenland zijn communicatieplan uitgevoerd, daarin ondersteund door een communicatiebureau. Zichtbare communicatiemiddelen zijn het wekelijkse informatiebulletin voor de schooldirecties, het periodiek verschijnend Marenlandbulletin voor alle personeelsleden en het populaire jaarverslag voor alle ouders. Aan het eind van het jaar is het laatste Marenland Magazine, een tijdschrift, verschenen. Het Marenland Magazine is opgevolgd door Marenlandpagina's op Twitter, Instagram en LinkedIn. Scholen zijn in 2018 veelvuldig ondersteund bij hun communicatiebeleid, bijvoorbeeld door het formuleren van een profiel, een nieuwe website en door het gebruik van Mijn school, een

communicatieprogramma voor scholen en hun ouders.

In het kader van maatschappelijk ondernemen dicht Marenland zich een verantwoordelijke positie toe. Bij stichting en opheffing van scholen worden ook de gevolgen voor de leefbaarheid van de dorpsgemeenschappen meegewogen. Bij de nieuwbouw en renovatie van scholen worden duurzaamheidsmaatregelen getroffen. Ouders, omwonenden en actiegroepen worden serieus genomen bij hun wens tot inspraak in beslissingen van Marenland met sociaal-maatschappelijke gevolgen. En als niet onbelangrijke werkgever in de regio toont Marenland zich goed werkgever door zich aan de code goed bestuur te houden, werkgelegenheidsbeleid te voeren en ook te letten op sociale wenselijkheid, zoals het vast aanstellen van medewerkers als dit vanuit economisch perspectief mogelijk is. Voor onderwijsondersteunende functies, zoals conciërges en schoonmakers, streeft Marenland ernaar mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt in te lenen.

## **1.5 BESTUUR, DIRECTIE, RAAD VAN TOEZICHT EN ONDERWIJSBUREAU**

In deze paragraaf geven we inzicht in de samenstelling van de centrale organen van Marenland (per 31 december 2018). Het gaat om de Raad van Toezicht, het bestuur, de algemene directie en de medewerkers van het onderwijsbureau.

### **Samenstelling College van Bestuur**

Geert Bijleveld	voorzitter College van Bestuur
-----------------	--------------------------------

### **Algemene directie**

Leonie Korteweg	adjunct algemeen directeur
-----------------	----------------------------

### **Raad van Toezicht**

Emme Groot	voorzitter
Wybren Eijzenga	lid
Jasper Riddersma	lid
Ferdinand Vinke	lid
Ineke Mulder	lid

### **Medewerkers onderwijsbureau**

Edward van der Beek	algemeen en financieel beleid
Theda Copinga	financiële administratie en bestuurssecretariaat
Arjan Metz	huisvesting
Jos Sligter	secretariaat en personeelszaken
José van Zuylen	personeelszaken

## 2 STRATEGISCH BELEID

### 2.1 VISIE EN AMBITIE

Onze missie die we in het strategisch beleid geformuleerd hebben:

**Marenland wil alle kinderen in Noordoost-Groningen uitdagen grote stappen te zetten in hun ontwikkeling. We geven ons onderwijs vorm vanuit onze openbare identiteit, waarbij we respect en aandacht hebben voor elkaar en onze omgeving.**

### 2.2 UITDAGEND ONDERWIJS

**omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten als het onderwijs uitdagend is en aansluit bij verschillen.**

De afgelopen jaren zijn we ons onderwijs steeds meer gaan aanpassen aan verschillen tussen kinderen. Door onder andere te differentiëren in de les in instructie en feedback. We hebben veel aandacht voor kinderen met een leerachterstand of kinderen die extra zorg nodig hebben. We streven ernaar om kinderen zoveel mogelijk binnen onze eigen scholen op te vangen en ze passend onderwijs te bieden. Voor de meerbegaafde leerlingen is er een aparte Junior Masterclass. In 2018 heeft een pilot plaatsgevonden op het praktijkonderwijs van het Eemsdeltacollege. Leerlingen van Marenland met meer mogelijkheden in het praktische handelen hebben een dagdeel in de week onderwijs ontvangen in de praktijklokalen van het voortgezet onderwijs. Daarmee boren we nieuwe talenten van kinderen aan. Toch vinden we dat ons onderwijs altijd uitdagender kan door nog meer aan te sluiten bij verschillen tussen kinderen.

In ons onderwijs hebben we te maken met kinderen die bovengemiddeld presteren. We vinden dat er met name voor deze doelgroep nog winst te halen is. De komende jaren gaan we hierin grote stappen zetten. Onder andere door het aanbieden van verdiepings- en verbredingsstof in onze lessen en door het verzorgen van een uitdagend onderwijsaanbod dat past bij hun mogelijkheden. Op school, maar ook in naschoolse activiteiten.

Op het gebied van talentontwikkeling gaan we forse stappen maken door gericht talenten aan te spreken. We geven vakken als cultuur, ICT, wetenschap en techniek een vaste plaats in ons onderwijs. We zorgen voor een aantrekkelijk naschools aanbod, waar voor ieder kind iets te halen is. We maken kinderen bewust van hun talenten door die meer te gaan benoemen en ze uit te dagen iets nieuws te proberen. We zetten talenten van kinderen in om ze te laten ervaren dat ze iets voor anderen kunnen betekenen. Om een kwalitatief goed en breed aanbod te kunnen bieden maken we gebruik van talenten van medewerkers en ouders en gaan we de samenwerking met externe partners, zoals clubs en verenigingen, versterken.

We ervaren dat ieder kind op een andere manier intelligent is en op een andere manier leert. De een leert bijvoorbeeld door te lezen, terwijl de ander het eerst voor zich moet zien. Met deze verschillen in intelligentievormen en leerstijlen houden we de komende jaren

rekening door structureel onze werkvormen erop aan te passen. Om leren meer betekenisvol en avontuurlijker voor kinderen te maken, verbinden we binnenschools leren vaker met buitenschools leren.

Aansluiten bij verschillen betekent ook dat we kinderen meer laten werken aan hun eigen leerdoelen. Hierin gaan we stappen zetten door bewust met hen erover in gesprek te gaan, samen een plan te maken en terug te kijken op het leerproces. Marenlandbreed willen we kinderen meer betrekken bij hun onderwijs door ze jaarlijks mee te laten denken over thema's die hen aangaan.

## 2.3 OUDERBETROKKENHEID

**omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer leerkrachten en ouders goed contact met elkaar hebben en met elkaar samenwerken.**

Op onze scholen worden ouders op verschillende gebieden en in verschillende vormen bij het onderwijs betrokken. Iedere school doet dit op zijn eigen manier. Zo worden er bijvoorbeeld tienminutengesprekken gevoerd over het welzijn en leren van het kind. Tijdens informatieavonden worden ouders op de hoogte gehouden van wat er op school gebeurt. Via de medezeggenschapsraad of tijdens thema-avonden praten ouders mee over het beleid van de school. Daarnaast worden ouders, bijvoorbeeld via oudercommissies, ingezet om de school te helpen bij het organiseren van activiteiten. Toch vinden we dat de ouderbetrokkenheid steviger kan worden neergezet. Onder andere door te zorgen voor meer interactie en samenwerking tussen school en ouders, zodat er een wisselwerking ontstaat tussen de ontwikkeling van het kind thuis en op school.

De komende jaren gaan we hierin flinke stappen zetten door elkaar goed op de hoogte te houden van wat er op school en thuis gebeurt, meer gebruik te maken van elkaars kennis en wanneer nodig samen dingen op te pakken of op elkaar af te stemmen. Om dit te bereiken gaan we allereerst aan ouders duidelijk maken wat we onder ouderbetrokkenheid verstaan en waarom we het belangrijk vinden. Om ouderbetrokkenheid te stimuleren, spreken we onze verwachtingen naar elkaar uit en kijken we samen hoe we ouderbetrokkenheid nog beter kunnen invullen. Een voorwaarde voor een optimale samenwerking is dat we elkaar kennen en dat er een sfeer is waarin we gemakkelijk op elkaar afstappen. Dit gaan we bereiken door gezellige activiteiten met en voor ouders te organiseren. Denk bijvoorbeeld aan een koffieochtend, open dag of schoolfeest.

## 2.4 ONDERNEMERSCHAP

**omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer we slim samenwerken met onze omgeving.**

De afgelopen jaren zijn we steeds meer gaan samenwerken met externe partners om beter in te spelen op de individuele behoeften van kinderen en om het hoofd te bieden aan het dalende leerlingenaantal in onze regio. We hebben bijvoorbeeld de samenwerking gezocht met andere onderwijsbesturen en binnen kindcentra verbindingen gelegd met peuterspeelzalen, kinderopvang en instellingen op het gebied van welzijn, sport en cultuur.

Om onze ambitie ‘uitdagend onderwijs’ te kunnen realiseren, doorgaande leerlijnen te creëren en om in te spelen op verder dalende leerlingenaantallen is slim samenwerken noodzakelijk. Dat vraagt om flexibiliteit en een ondernemende houding. In 2018 is gestart met het project Kansrijke Groningers. De werkgroep ondernemen heeft twee projecten uitgerold in de scholen van Marenland. Voor de groepen 5 en 6 is Vakantie-eiland ingevoerd, waarbij leerlingen leren een reis te organiseren, en het project Pop Up store, waarbij leerlingen een eigen markt of winkel opzetten. De inspiratiesessies rond ondernemen worden verzorgd door twee leerkrachten van Marenland.

De komende jaren zetten we flinke stappen op het gebied van de interne samenwerking. Om te zorgen voor een goed en breed onderwijsaanbod gaan we de talenten van onze medewerkers slimmer inzetten. Bijvoorbeeld door het aanstellen van reizende vakleerkrachten en coördinatoren. Om vraag en aanbod van talent goed op elkaar af te stemmen, zorgen we ervoor dat we dit Marenlandbreed managen. Daarnaast gaan we, waar mogelijk, ons onderwijs anders organiseren. Bijvoorbeeld door het school- of Marenlandbreed groeperen van kinderen met dezelfde onderwijsbehoefte of door flexibeler om te gaan met schooltijden.

Grote stappen zetten we op het gebied van samenwerking met onze externe partners. Bijvoorbeeld met peuteropvang, kinderopvang, organisaties op het gebied van onderwijs, welzijn, sport en cultuur, gemeenten, ondernemers, ouders en dorpsbelangen. Met instellingen en verenigingen kijken we hoe we een goed en breed naschools aanbod kunnen realiseren. Met peuterspeelzalen, kinderopvang en voortgezet onderwijs kijken we hoe we ons onderwijs nog beter met elkaar kunnen verbinden. Om voorzieningen voor kinderen in de regio te behouden, gaan we op zoek naar slimme samenwerkingsvormen met andere kindorganisaties. Daarbij kijken we over de grenzen van denominatie heen. Waar mogelijk vestigen we ons in aantrekkelijke gebouwen, onder één dak. Schoolbestuur Marenland blijft onderzoeken hoe de (bestuurlijke) samenwerking met andere schoolbesturen verder kan worden vormgegeven.

Essentieel bij ondernemen is dat we, naast het benutten van externe expertise, ook onze eigen professionaliteit uitdragen, omdat wij ook iets te bieden hebben. Dat vraagt om een goede profilering van onze (openbare) identiteit en koers, zowel op bestuurs- als op schoolniveau. Van belang daarbij is dat we als scholen gezamenlijkheid uitstralen. Op dit gebied gaan we daarom forse stappen zetten.

## **2.5      PROFESSIONALISERING**

**omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer ze worden begeleid door bekwame en gemotiveerde professionals.**

De afgelopen jaren hebben we een grote sprong gemaakt op het gebied van professionalisering. Om de ontwikkeling van de medewerkers en de scholen op elkaar af te stemmen voeren we functionerings-, loopbaan- en beoordelingsgesprekken. Via de Marenland Academie bieden we op maat gerichte opleidingen en cursussen aan. Op schoolniveau hebben we behoorlijke stappen gezet door gericht aan de slag te gaan met het verbeteren van onze onderwijsopbrengsten. Onze inspanningen op het gebied van

professionalisering hebben succes gehad. De resultaten zijn sterk verbeterd. Alle scholen bieden voldoende kwaliteit. De komende jaren gaan we de lat hoger leggen door te werken aan het kwalificatieniveau 'goed' van de onderwijsinspectie. Om dit te bereiken zijn verdere stappen op het gebied van professionalisering noodzakelijk.

Onze medewerkers zijn de afgelopen jaren gericht aan de slag geweest met het analyseren en verbeteren van de onderwijsopbrengsten. Om de stap van analyse naar verbeteraanpak nog beter te kunnen maken, zijn onderzoeksvaardigheden nodig en moeten we resultaten van wetenschappelijk onderzoek goed kunnen toepassen. Daarom gaan we ons verder ontwikkelen naar HBO+ of academisch werkniveau. Belangrijk in dit kader is dat we werken met bewezen effectieve leermiddelen. Voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen bijvoorbeeld gaan we op zoek naar een wetenschappelijk onderbouwde methode.

Om een goed en breed onderwijsaanbod aan te kunnen bieden, zorgen we ervoor dat de talenten van leerkrachten doelmatig worden ingezet. En net zoals bij onze kinderen willen we dat onze medewerkers de kans krijgen hun talenten verder te ontwikkelen, want dat zorgt voor meer motivatie en werkplezier en dus voor betere onderwijsresultaten.

### 3 ONDERWIJS EN ORGANISATIE

#### 3.1 ALGEMEEN

In 2018 werden met grote stappen de doelen uit het strategisch beleid aangepakt. Uitdagend onderwijs, ouderbetrokkenheid, ondernemerschap en professionalisering waren de wielen waarop Marenland in beweging kwam.

Het onderwijs van Marenland kent nieuwe ontwikkelingen. De kwaliteit van het onderwijs en de opbrengsten bij rekenen en taal vormen een stevige basis. Bewegingsonderwijs, cultuuronderwijs en natuuronderwijs hebben leerlingen en leraren uitgedaagd hun talenten te tonen. Belangrijk waren de uitdagingen bij het ICT-onderwijs. Iedere school heeft in het afgelopen jaar stappen gezet om op uitdagende wijze ICT in de school toe te passen. De scholen hebben een keuze gemaakt uit de vele toepassingen. Op bijna alle scholen zijn voor de kinderen laptops of tablets aangeschaft, waarop voor kinderen uitdagende programma's zijn ingericht. Steeds vaker wordt het schoolboek vervangen door een digitale methode. Dit heeft als voordeel dat er steeds meer op eigen niveau kan worden gewerkt. ICT speelt zo een belangrijke rol in de ontwikkeling van gepersonaliseerd onderwijs. Veel scholen hebben in het lesprogramma het werken in ateliers opgenomen. Leerlingen kunnen hier op basis van eigen talent en eigen mogelijkheden kennismaken met nieuwe en uitdagende leeractiviteiten.

Scholen werken eraan om ouders op een andere manier te betrekken bij het onderwijs. De inbreng van ouders in het dagelijkse werk op school, hun inbreng in fusie- en samenwerkingstrajecten en hun deelname aan de ontwikkeling van kindcentra is belangrijk voor Marenland.

Ondernemerschap zien we terug bij de ontwikkeling van de kindcentra. Vijf volwaardige kindcentra ontwikkelen zich. Aan de hand van een eigen ondernemingsplan geven deze kindcentra invulling aan hun ontwikkeling. In 2018 zijn stappen gezet op weg naar nieuwe kindcentra. De samenwerking tussen obs Jan Ligthart, obs Tasveld en obs 't Zigt resulteert in een nauwe samenwerking op weg naar één openbare school in Delfzijl West, in afwachting van de nieuwbouw aldaar. De realisatie is vertraagd en wordt zomer 2021 verwacht. Ondernemerschap komen we ook tegen bij het proces van het versterken van onze schoolgebouwen tegen toekomstige aardbevingen. Het aantal schoolgebouwen van Marenland wordt teruggebracht tot maximaal achttien. Elf scholen krijgen een nieuw gebouw, de andere zeven worden versterkt. Het ondernemerschap zorgt voor huisvesting onder één dak en voorbereidingen op samenwerking in een kindcentrum met andere scholen, kinderopvang en andere instellingen.

Ondernemerschap is verder een belangrijk onderwerp vanuit het nieuwe project Kansrijke Groningers. Binnen dit project worden onderwijs en arbeidsmarkt aan elkaar gekoppeld. Het primair en voortgezet onderwijs werken hierin samen. Zichtbaar wordt dit project in prachtige projecten op scholen, waar leerlingen kennismaken met het bedrijfsleven, maar ook zelf een bedrijf opzetten of een actie uitrollen om middelen te vergaren. Op een enkele school leren leerlingen de omgeving kennen door een dag stage te lopen in de supermarkt,



in de kinderopvang of iets heel anders.

Ons aanbod voor professionalisering verbetert zich doorlopend. Steeds meer wordt er ingezet op persoonlijke ontwikkeling van onze personeelsleden en het inzetten van hun talenten. Ons kwaliteitsteam, opgericht in 2016, speelt daarin een belangrijke rol door advisering, het volgen van leerkrachten, stagebegeleiding en talentontwikkeling van leerkrachten. In 2018 is er geen aanbod geweest uit de Marenland Academie. Er is met name ingezet op individuele scholingsverzoeken. Ongeveer 60 medewerkers van Marenland volgden in 2018 scholing gericht op persoonlijke ontwikkeling of op het versterken van talent.

### **3.2      UITDAGEND ONDERWIJS EN KWALITEIT**

De visie en ambities van de scholen dienen in de eerste plaats tot uiting te komen in het onderwijsbeleid. Voor alles gaat het om de kwaliteit van het onderwijs dat de kinderen in de klas wordt geboden. Alle andere beleidsonderdelen zijn daaraan ondergeschikt. Externe ontwikkelingen staan niet op zichzelf. Indirect spelen zij mee bij het bepalen van het beleid. Voor zover ze van invloed zijn op de kwaliteit van het onderwijs, wordt geprobeerd het beleid erop af te stemmen.

Marenland staat voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en richt zich op de optimale ontwikkeling van leerlingen. Ieder kind kan zich binnen Marenland veelzijdig ontwikkelen in een veilige en uitdagende omgeving. Met als basis respect en aandacht voor elkaar, worden de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van ieder kind gestimuleerd.

Marenland werkt altijd aan de verbetering van het onderwijs. Kwalitatief goed onderwijs is elk jaar prioriteit. Op een breed terrein, maar zeker ook in de beoordelingen van de onderwijsinspectie. In Marenland zijn eind 2018 alle scholen in het basisarrangement opgenomen. Wel vertonen scholen enige risico's, omdat zij twee jaar achter elkaar een onvoldoende hebben behaald op de Cito-eindtoets. Scholen met een verhoogd risico doorlopen een verbetertraject, vaak aangestuurd door een externe begeleider. In 2017 is het nieuwe toezichtkader van de inspectie van kracht geworden. Dit nieuwe toezicht geeft ruimte aan het schoolbestuur om zelf de onderwijskwaliteit te verantwoorden en haar ambities als uitgangspunt te nemen. Er is meer ruimte voor het eigen verhaal van de school. In het lopende schooljaar 2018 zijn er geen reguliere inspectiebezoeken aan het bestuur of de scholen geweest. Wel heeft een school deelgenomen aan een steekproefonderzoek naar de procedure rond het verwijzen van leerlingen uit het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs. Er stonden zeven scholen gepland voor dit onderzoek, maar door tijdgebrek van de inspectie heeft slechts één school deelgenomen.

Marenland volgt de ontwikkeling op alle twintig scholen. Twee keer per jaar is er een gesprek met de directies van de afzonderlijke scholen.

In 2018 is in Marenland het veiligheidsbeleid beter vormgegeven. Veiligheid en burgerschap zijn de twee onderwerpen die nieuw in het inspectietoezicht zijn ondergebracht. Voor de organisatie is een veiligheidsplan opgesteld en iedere school heeft dat voor de eigen school uitgewerkt. Er zijn verschillende protocollen die scholen gebruiken als zich iets voordoet.

Elke school heeft het kwaliteitszorgsysteem op orde. In Marenland werken we met Kwintoo, het kwaliteitssysteem van de adviesorganisatie Cedin. Elke school heeft de kwaliteitsonderdelen ingericht op basis van een vaste inhoud. Kwintoo heeft een (digitale) bestuursmodule, zodat van elke school de resultaten zichtbaar zijn. Voor de hele organisatie zijn de procedures, afspraken en protocollen, passend bij het taakveld, opgenomen. Jaarlijks evalueert een school twee taakvelden.

Evalueren van het onderwijs is een belangrijk onderwerp op de scholen. Twee keer in het schooljaar wordt op basis van gegevens teruggekeken en worden aanpassingen gedaan op gewenste gebieden, in de groep of op individueel niveau van een leerling. Nieuw in deze evaluatie is dat de leerkracht de eigen groepsresultaten presenteert aan het schoolteam op basis van een analyse en een zelfreflectie.

### **3.2.1 Het volgen van de kwaliteit**

De leeropbrengsten vormen een belangrijke indicator voor de kwaliteit van het onderwijs in Marenland. Alle scholen meten de resultaten met het Cito-leerlingvolgsysteem. Op twee momenten in het schooljaar worden bij alle leerlingen dezelfde toetsen afgenomen. Hiermee wordt gevolgd hoe een leerling zich ontwikkelt, hoe de groep zich ontwikkelt en hoe de school er op het gebied van de resultaten voor staat. De resultaten van alle toetsen staan in een centraal administratie- en registratiesysteem met de naam ParnasSys. Elke school vult dit administratieprogramma met de toetsgegevens en trekt hieruit haar conclusies. De algemeen adjunct-directeur en de coördinator zorg kunnen op ieder gewenst moment in ParnasSys kijken en de resultaten van elke school zien. Twee keer per jaar worden de resultaten van de school met de schooldirecteur besproken. Waar nodig worden verbeterplannen opgezet.

Elke school maakt jaarlijks het jaarverslag, waarin alle leerresultaten zijn opgenomen. Leerresultaten worden geanalyseerd en er worden conclusies aan verbonden die een plek krijgen in het jaarplan voor het nieuwe schooljaar. In het jaarverslag staan tevens kengetallen rond het leerlingenaantal, het personeel, de tevredenheidsonderzoeken en de beoordeling van de inspectie. In 2018 is een start gemaakt met een nieuwe wijze van kijken naar de resultaten van leerlingen (Focus PO). Scholen kijken niet zozeer naar het resultaat van de Cito-toets, maar naar de groei van een leerling: de vaardigheidsgroei. Wat hebben kinderen meer geleerd of juist niet en stagneert de groei. Tien pilotscholen draaiden in 2018 mee in deze nieuwe manier van beoordelen van resultaten. Eerst zijn de intern begeleiders van elke school getraind en daarna zijn de teams van de pilotscholen geschoold. De eerste indruk van deze nieuwe werkwijze lijkt een succes en wordt in juni 2019 geëvalueerd.

Een tweede indicator voor kwaliteit zijn de tevredenheidsonderzoeken. Marenland onderzoekt een keer per twee jaar de tevredenheid. De resultaten zijn in maart 2017 gepresenteerd. Elke school ontvangt een rapport met de bevindingen op de eigen school. Het bestuur krijgt de rapportage van de gezamenlijke scholen. In 2019 worden nieuwe tevredenheidsonderzoeken uitgezet.

Onderzoek	Marenland 2014	Marenland 2017	Landelijk gemiddelde
Oudertevredenheid	7.7	7.6	7.5
Leerlingtevredenheid	8.1	8.4	8.1
Leerkrachtevredenheid	8.0	7.9	7.6

De derde indicator voor goede kwaliteit van ons onderwijs zijn de inspectiebezoeken, de bevindingen en de rapportage (zie paragraaf 3.2.2). De verslagen van de schoolbezoeken, meestal eens in de vier jaar, geven op de indicatoren van de dagelijkse lespraktijk een rapportage.

### **Investeren in kwaliteit**

In 2018 zijn op elke school ontwikkelgesprekken gevoerd met de schooldirecteur. Eind 2018 heeft de algemeen adjunct-directeur kwartetgesprekken gevoerd. Steeds waren vier schooldirecteuren gezamenlijk in gesprek over schoolontwikkeling, resultaten en werkdruk. De uitkomsten van de gesprekken zijn opgenomen in een boekwerkje.

Marenland heeft een eigen auditteam met specialisten. Het auditteam bezoekt elke vier jaar alle scholen van Marenland. De bezoeken zijn gericht op de ontwikkeling van het onderwijs:

- De resultaten van de school.
- De ontwikkeling van en ondersteuning aan leerlingen.
- De kwaliteitszorg.
- De kwaliteitscultuur.
- De verantwoording en de dialoog hierover (waaronder tegenspraak).
- Het schoolklimaat.
- Het personeelsbeleid.
- De kwaliteit van het leiderschap.
- De teamcultuur.
- Het onderwijsleerproces, gericht op de onderbouw en op de bovenbouw.

Van elk auditbezoek en de klassenobservaties wordt een verslag geschreven. Hierin staan de sterke punten van de school en de verbeterpunten. Naar aanleiding van het auditrapport volgt een gesprek met de schooldirectie en worden verbeteractiviteiten opgenomen in het jaarplan. In 2018 zijn 4 scholen bezocht.

De directeuren in Marenland realiseren zich dat het ontwikkelen van goed onderwijs een continu en intensief traject is. Kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling vragen voortdurend aandacht binnen de school en komen regelmatig aan de orde in teambijeenkomsten.

### **Kwaliteitsbureau**

In 2018 is Mark van der Made benoemd tot directeur van het kwaliteitsbureau Marenland. Samen met een collega ondersteunen zij de scholen in de kwaliteitsontwikkeling. Alle tijdelijke personeelsleden en jonge, nieuwe leerkrachten worden begeleid door het kwaliteitsteam. De begeleiding is gericht op het toepassen van goede instructie in de klas, het lesgeven en de persoonlijke ontwikkeling van iedere leerkracht. De begeleiding van nieuwe leerkrachten is een afstemming tussen het kwaliteitsbureau en de schooldirecteur.

### 3.2.2 Het nieuwe onderwijstoezicht

Met ingang van augustus 2017 is het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs veranderd. De inspectie richt zich vanaf die datum op het schoolbestuur. Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit op de scholen. Daarom begint en eindigt het toezicht door de inspectie bij het bestuur. In het toezicht maakt de inspectie onderscheid tussen de basiskwaliteit (de wettelijke vereisten) en de eigen ambities van scholen en besturen (ofwel de eigen aspecten van kwaliteit). De inspectie blijft waarborgen dat de basiskwaliteit op orde is. Daarnaast stimuleert zij besturen en scholen om hun ambities waar te maken en mogelijke verdere verbeteringen te realiseren, boven de basiskwaliteit. De vier pijlers van toezicht:

1. Het toezicht sluit aan bij de verantwoordelijkheid van het bestuur.
2. De inspectie waarborgt de wettelijke kwaliteit en stimuleert de eigen ambities van het bestuur en de scholen.
3. Alle besturen worden vierjaarlijks onderzocht. Alle scholen worden vierjaarlijks bezocht. Dit kan op verschillende manieren.
4. Het vervolgtoezicht hangt af van de beoordeling die de inspectie geeft aan de kwaliteitszorg door het bestuur.

De inspectie geeft geen beoordeling over de wijze van besturen door het schoolbestuur, maar zal wel in haar verslag de risico's aangeven als deze worden waargenomen. In de planning is het eerste bestuurstoezicht in Marenland gepland in 2020. Voor scholen blijven de beoordelingen hetzelfde:

**Basisarrangement:** hierbij worden geen problemen gezien in de kern van het onderwijs. De school wordt elke vier jaar bezocht.

**Het arrangement zwak:** op de kernindicatoren worden risico's gezien. De school maakt een plan van aanpak om de indicatoren te verbeteren.

**Het arrangement zeer zwak:** de school komt onder verzwagd toezicht. Elk half jaar wordt een voortgangsgesprek of een voortgangsverslag gemaakt en vindt overleg plaats met de inspectie. Na twee jaar dient de school haar onderwijs op de kernindicatoren voldoende te hebben.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Zwak</b>	0	1	0	0	0
<b>Zeer Zwak</b>	0	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	0	1	0	0	0

### 3.2.3 De centrale eindtoets

Sinds 2015 zijn alle basisscholen in Nederland verplicht een centrale eindtoets af te nemen. In 2016 zijn er nieuwe toetsen, naast de Cito-eindtoets, toegelaten als centrale eindtoets. Twee scholen in Marenland hebben in 2018 de IEP-toets afgenomen. Deze toets is wat overzichtelijker en minder talig dan de Cito-eindtoets. In het uiteindelijke resultaat van de centrale eindtoets hebben drie scholen een lagere opbrengst dan zij hadden verwacht. In de gemiddelde berekening is niet terug te zien dat een aantal van de Marenlandscholen wordt gecompenseerd door de schoolweging. Als voorbeeld: Kindcentrum Noord heeft 29% leerlingen met een wegingsfactor, dit wil zeggen dat de opleiding van de ouders laag is. Dit hoge percentage achterstandsleerlingen werkt als compensatie naar het gemiddelde eindresultaat op de centrale eindtoets. De school heeft een lagere opbrengst, maar deze is met de 29% weging wel voldoende. Scholen met een hoge wegingsfactor( >15%) zijn: obs De Vuurvlinder, obs De Kronkelaar, obs Fiepko Coolman, obs De Garven en KC Noord.

Naam school	2016	2017	2018
Jan Ligthart Appingedam	534.5	536.7	532.3
De Vuurvlinder	73 IEP	78.6 IEP	77.5 IEP
Fiepko Coolman	543.5	530.8	532.3
Hiliglo	79.3 IEP	534.9	534.9
KC Noord	532.4	538	532.04
De Garven	535.4	530.6	535
Meedhuizen	533.5	540	536.4
De Munte / Qworzo	534.4	536.8	536.3
De Kronkelaar	534.4	532.6	529.3
De Woldrakers	532.5	536.2	536.4
Jan Ligthart Delfzijl	534.7	534.1	532.9
Tasveld	536.2	534.1	534.9
't Zigt	529.5	536.1	533.3
Togtemaarschool	537.6	533.4	534.4
Abt Emo	539.6	539.6	534.6
Prinses Beatrix	535.4	535.5	536
De Wilster	87 IEP	80.9 IEP	81 IEP
De Zandplaat	538	-	532.6
Wilgenstee		533.6	536.2
De Huifkar	537.5	535.1	538.4
Garmerwolde	531.9	532.4	543.8
Landelijk gemiddeld	534.5	535.1	534.9
Inspectie ondergrens	533.8	533.8	533.8

De waarde die wordt gehecht aan de eindtoets is veranderd. Alle leerlingen in groep 8 en

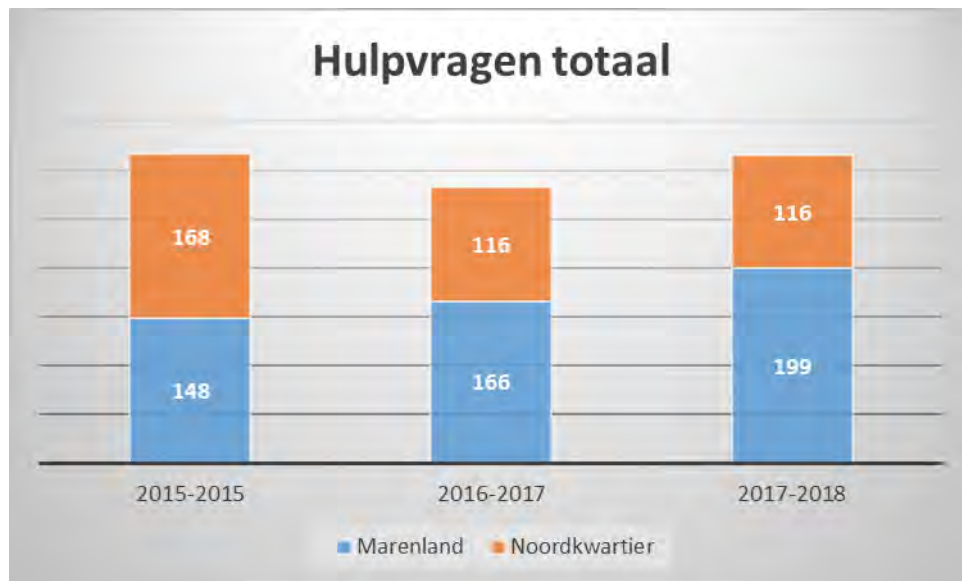
hun ouders ontvangen in maart het VO-advies van de basisschool en schrijven hun kind in op een VO-school. De centrale eindtoets wordt vervolgens in april afgenomen. Het resultaat fungeert meer als 'bewijsmateriaal'. Het schooladvies is bindend en blijft staan, ook al heeft de leerling de toets slechter gemaakt. Wel kan een schooladvies worden aangepast als de leerling de centrale eindtoets beter heeft gemaakt dan verwacht. In Marenland zagen we een afwijking van ongeveer 25% tussen het resultaat op de toets en het VO-advies (het toetsresultaat viel hoger uit). Er zijn echter nauwelijks VO-adviezen aangepast.

### 3.2.4 Passend onderwijs

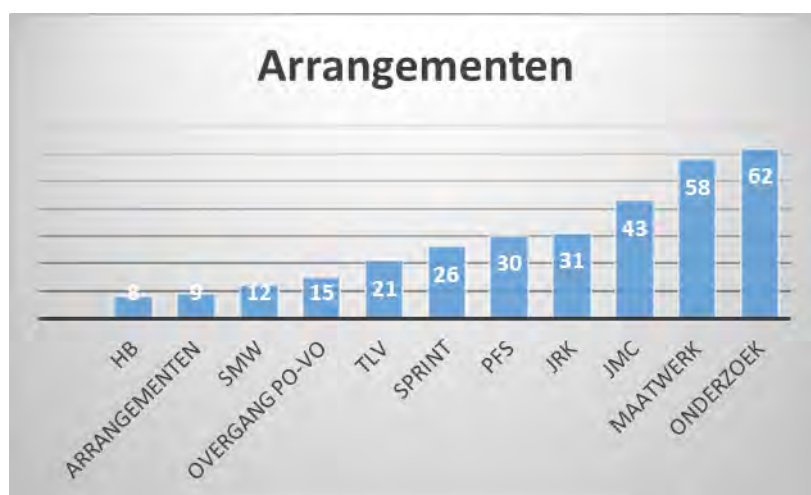
Passend onderwijs heeft een belangrijke plaats in het onderwijs in Marenland. Elke school heeft de basisondersteuning in uitvoering. De basisondersteuning is de zorg die elke school minimaal moet bieden aan kinderen met een zorgbehoefte. Elke school laat zien deze zorg te kunnen bieden. Boven de basisvoorziening is het Regionaal Expertise Team (RET) ingericht, een voorziening van Marenland en schoolbestuur Noordkwartier. Het RET biedt snel en adequaat zorg aan leerlingen, ouders en leerkrachten die speciale hulp nodig hebben. Het RET telt acht medewerkers met ieder een eigen specialisme. We merken dat de vraag naar extra ondersteuning van leerlingen met gedragsproblematiek of een gedragsstoornis het grootst is. De begeleiders van het RET werken soms individueel met deze leerlingen. Maar meer wordt gekozen voor een integrale aanpak in de groep, met de leerkracht en de betrokkenheid van de ouders. De scholen in Marenland hebben bereikt dat er de laatste jaren minder leerlingen werden verwezen (onder het landelijk percentage).

Marenland	2016	2017	2018
<b>SBO</b>	17	5	9
<b>SO</b>	4	4	4

De uitdaging voor Marenland ligt in het maken van speciale arrangementen voor leerlingen met een extra onderwijsbehoefte. In de subregio voor passend onderwijs heeft Marenland samen met Noordkwartier ongeveer 3800 leerlingen. Rond de 8% van deze leerlingen is betrokken bij extra ondersteuning of een arrangement. De ondersteuning loopt ver uiteen, maar overstijgt in de meeste gevallen de basisondersteuning die de individuele scholen kunnen bieden. Zoals uit onderstaande figuur valt af lezen, komen er evenveel vragen uit de afzonderlijke schoolbesturen. Afgezet tegen het totaal aantal leerlingen per schoolbestuur is het percentage vragen vanuit Noordkwartier 8,5% en vanuit Marenland 8%. De ondersteuning die aangevraagd wordt is divers en loopt van ondersteuning bij de sociaal-emotionele ontwikkeling tot het begeleiden van thuiszitters.



In schooljaar 2018 ontving het RET in totaal 315 (8% van het totale leerlingenaantal) aanvragen voor ondersteuning, onderzoek van individuele leerlingen, groepsondersteuning of leerkrachtondersteuning.



Bovenstaande grafiek is een weergave van de uitgevoerde arrangementen in schooljaar 2017-2018 door medewerkers van het RET. Deze arrangementen vallen onder de extra ondersteuning. Dit betekent dat leerlingen/leerkrachten maximaal 12 tot 16 uur intensief begeleid worden. Mocht deze ondersteuning niet toereikend zijn, dan wordt er een arrangement voor langere tijd toegekend. Deze arrangementen zijn niet opgenomen in deze grafiek.

De grootste inzet is gepleegd door de orthopedagoog. De orthopedagoog observeert en onderzoekt leerlingen. Met een psychologisch onderzoek brengt zij de problematiek van een leerling nauwkeurig in beeld. Marenland huurde de orthopedagoog in via Adviesdienst Cedin. We hebben besloten de orthopedagoog zelf in dienst te nemen. Hiermee kan Marenland de orthopedagoog met dezelfde middelen meer inzetten. In augustus 2018 is



Marieke Pot voor 24 uur in dienst van Marenland gekomen. Zij werkt voor het RET.

### **Thuiszitter**

In het afgelopen schooljaar ging een leerling van Marenland vanwege psychologische oorzaken niet naar school. Over deze leerling is veel contact met de leerplichtambtenaar en met een jeugdwelzijnsorganisatie. Tot op heden is voor deze leerling geen school gevonden. De leerling krijgt thuisonderwijs.

### **Toelaatbaarheidsverklaringen voor het speciaal (basis)onderwijs**

We zien dat er in 2018 meer leerlingen zijn overgeplaatst naar het speciaal basisonderwijs. De reden hiervoor is dat een passend aanbod voor leerlingen soms lastig is. Ook zijn kinderen met een ingewikkeld gedrag moeilijk te handhaven in de school. Nog steeds blijft Marenland laag verwijzen.

### **Projecten versterken basisondersteuning**

Naast het ondersteunen van scholen, leerkrachten en leerlingen, is er het afgelopen schooljaar ook ingezet op versterken van de basisondersteuning. Daarnaast worden er jaarlijks arrangementen aangeboden voor grotere groepen, veelal bovenschools georganiseerd, waarbij wordt ingezet op versterking van het groepsgevoel en de relaties in de groepen met Rots en Water.

### Startklas op Kindcentrum Noord en in Tuikwerd

#### **Doel van het project:**

1. Kinderen voldoende basis bieden om een goede doorstroming naar de reguliere basisschool (groep 1) te waarborgen.
2. Intervisie: onderwijsaanbod groep 1 en 2 passend maken bij de specifieke onderwijsbehoeftes van de doelgroep.
3. Spraak/taal: leerlingen in staat te laten zijn om aan het eind van groep 2 het onderwijsaanbod voldoende te kunnen volgen.
4. Voor individuele zorgleerlingen een eigen handelingsplan ontwikkelen.

**Deelname:** alle leerkrachten groep 1, 2 en 3 van Noorderbreedte en Meerpaal, peuterspeelzaalleidster en coördinator, intern begeleiders Noorderbreedte en Meerpaal.

### Overgang van PO naar VO

#### **Doel van de projecten:**

1. Kinderen groepsgewijs voorbereiden op een goede start in het VO.
2. Ouders en kinderen ondersteunen bij het zoeken van een passende onderwijssetting binnen het VO.

**Deelname doel 1:** 31 leerlingen.

**Deelname doel 2:** 3 leerlingen (via het traject 10-14 aanpak), 5 leerlingen (via het RET).

**Evaluatie:** 95% van onze leerlingen is succesvol geplaatst in het voortgezet onderwijs.

### Playing for Success

#### **Doel van het project:**

Playing for Success is een programma voor kinderen van 9 tot 14 jaar. Om sociaal-

emotionele redenen loopt het op school, soms tijdelijk, minder lekker dan je verwacht. Er komt niet uit wat erin zit. Playing for Success draagt bij aan een betere motivatie, meer zelfvertrouwen en zelfstandig leren samenwerken. Wekelijks wordt door de kinderen een persoonlijk leerdoel opgesteld dat wordt geëvalueerd via IKSO. IKSO is een applicatie die gebruikt kan worden voor dagelijkse reflectie en feedback. Het kind kan zelf één (of meerdere) leerdoel(en) kiezen. In de laatste speelronde vullen de kinderen een zelfbeoordelingsinstrument in. Het instrument voor de meting van de sociaal-emotionele ontwikkeling bestaat uit een vragenlijst met twintig items, verdeeld in vier domeinen. Bij elk van de twintig items geeft de leerling aan of hij/zij op dit punt vooruit is gegaan na de tien weken.

**Deelname:** 30 leerlingen.

**Evaluatie:** al onze leerlingen geven aan dat ze op drie of vier domeinen beter scoren.

#### Jonge risicoleerlingen

##### **Doel van het project:**

Leerkrachten in een zo vroeg mogelijk stadium ondersteunen bij het geven van een passend onderwijsaanbod aan jonge risicokinderen. In de meeste gevallen gaat het om leerlingen met taal/spraak- of een ontwikkelingsachterstand. Bij veel kinderen wordt hier door de specialisten samengewerkt met externe partners.

**Evaluatie:** we hebben afspraken gemaakt met de orthopedagoog van Kids2b, de logopedist van de GGD (consultatiebureau en screening leerlingen groep 2). Daarnaast hebben we overleg met de sociaal-verpleegkundigen en Kentalis over de ondersteuning die geboden wordt aan met name TOS-leerlingen die met een arrangement cluster 2 op de basisschool zitten.

#### Dyslexie

##### **Doel van het project:**

Om leerlingen met dyslexie een eerlijke kans te bieden, is de dyslexiesoftware Sprint geïntegreerd op al onze basisscholen. Binnen onze scholen is ook in 2018 veelvuldig gesproken over dyslexie. Voor leerlingen met dyslexie streven we naar een passend aanbod. Een aantal van onze leerlingen is, nadat ze uitbehandeld zijn, aangewezen op compenserende maatregelen. Denk aan de tekst laten voorlezen of meer tijd krijgen voor toetsen. Voor het voorlezen van teksten maken we nu gebruik van verschillende hulpmiddelen.

#### Uitbreiding van de schakelklas

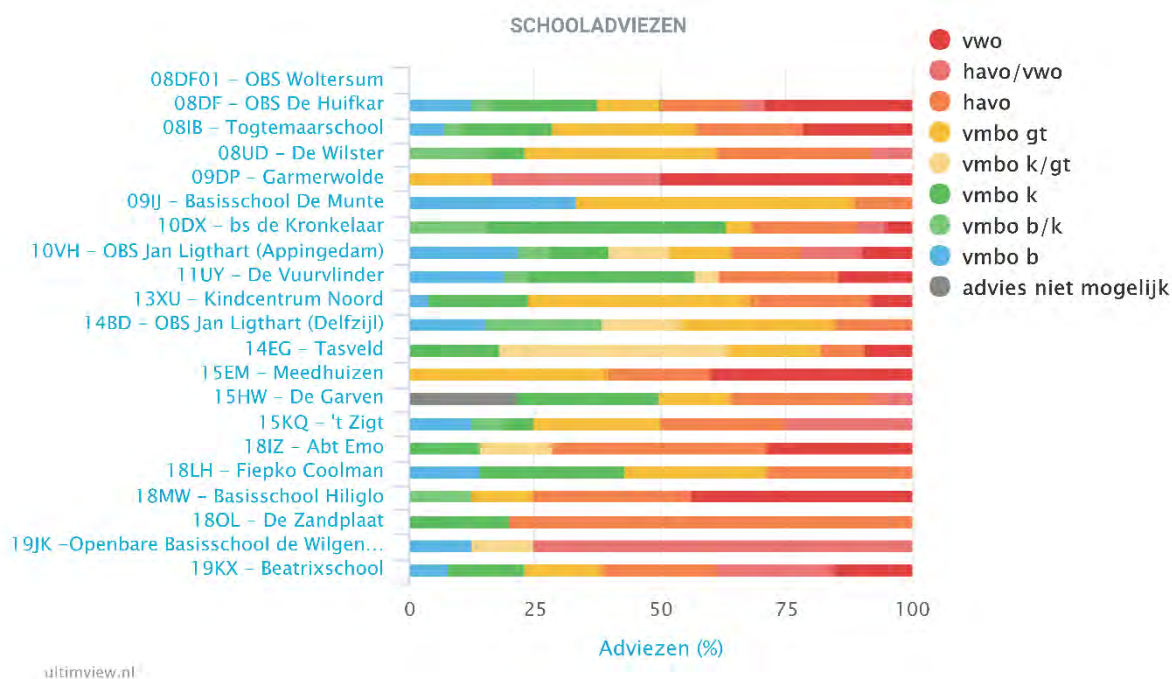
##### **Doel van het project:**

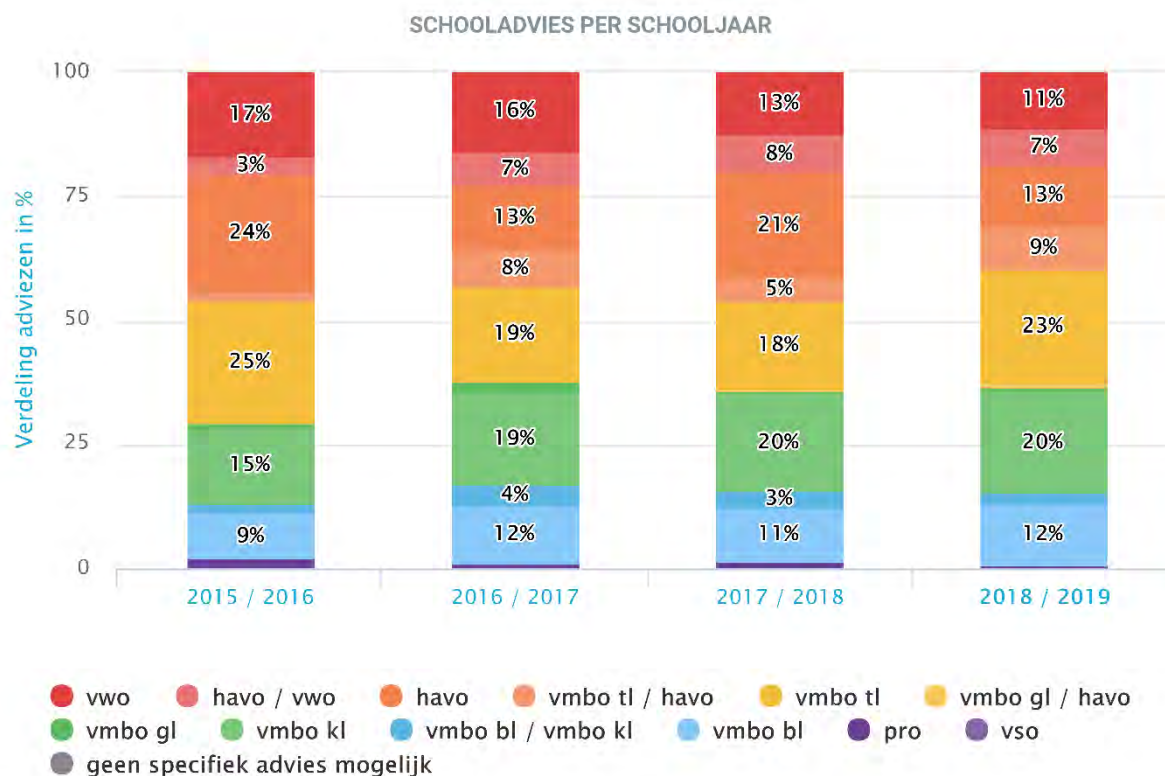
Korte, veilige opvang voor een groep asielzoekerskinderen. In oktober 2018 zijn uit verschillende werelddelen leerlingen naar de schakelklas van Marenland en Noordkwartier gekomen. De AZC Delfzijl heeft op zich genomen om korte opvang voor een speciale groep vreemdelingen te realiseren. Voor deze groep werd binnen 3 maanden duidelijk of zij statushouder werden of teruggingen naar land van herkomst. Voor de herfstvakantie hebben we twee extra groepen gerealiseerd in Tuikwerd en daar zijn deze kinderen voornamelijk opgevangen. Ook is gewerkt aan de sociale omgang en het een beetje thuis voelen.

### 3.2.5 Verwijzingen naar het voortgezet onderwijs

In 2018 zijn 312 leerlingen verwezen naar het voortgezet onderwijs. De meeste leerlingen gingen naar het Eemsdeltacollege, met vestigingen in Appingedam en Delfzijl. Vanuit de westelijk gelegen basisscholen werd verwezen naar de stad Groningen en Het Hogeland College in Warffum. Ten opzichte van 2017 is dit ongeveer gelijk.

In 2018 hebben alle basisscholen van Marenland gewerkt met de plaatsingswijzer. Deze wijzer geeft op basis van de resultaten van de leerling in de laatste drie basisschooljaren een VO-advies. Hiermee wordt recht gedaan aan de waarde van het leerlingvolgsysteem en heeft de centrale eindtoets een minder prominente plek in de VO-verwijzingsprocedure. Het advies van de basisschool is leidend en bindend voor de school voor voortgezet onderwijs. In 2018 zien we een daling van het aantal leerlingen die naar de havo en het vwo gaan. Hieronder staan de verwijzingen naar het VO per school.





### 3.3 STERKE POSITIE IN HET CENTRUM VAN DE SAMENLEVING

#### Belangstelling

Doordat ieder jaar scholen worden samengevoegd met scholen van andere schoolbesturen en doordat scholen gesloten worden, zijn er vanaf 2016 grotere verschuivingen in de belangstelling dan de jaren daarvoor. Daarnaast is het zo dat per 1-1-2018 gemeentelijke herindelingen hebben plaatsgevonden waardoor het belangstellingspercentage niet meer berekend kon worden op de basis zoals we dat eerder deden.

## 4 PROFESSIONALISERING EN PERSONEEL

### 4.1 GOED WERKGEVERSCHAP

Veranderingen op de arbeidsmarkt, meer verantwoordelijkheden voor schoolbesturen en nieuwe wet- en regelgeving vergen meer dan ooit van schoolbesturen dat zij nadenken over hoe zij goed werkgeverschap willen invullen. Dit betekent vooruitkijken, keuzes maken, beleid ontwikkelen én uitvoeren.

Het personeelsbeleid is een van de belangrijkste beleidsactiviteiten van Marenland. De projectgroep Integraal Personeelsbeleid, waarin de algemeen adjunct-directeur, een afvaardiging van schooldirecteuren en de personeelsconsulent plaats hebben genomen, heeft een route uitgestippeld om het personeelsbeleid doorlopend te verbeteren. De kwaliteit van medewerkers is een centrale voorwaarde voor het realiseren van de beoogde onderwijskwaliteit. Belangrijke instrumenten zijn de functionerings-, loopbaan- en beoordelingsgesprekken, het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) en het portfolio van iedere medewerker.

In 2017 zijn de gesprekkencyclus en het persoonlijke portfolio gedigitaliseerd in een digitaal personeelssysteem (COO7). In 2018 hebben meerdere scholen een start gemaakt met het werken met COO7.

### 4.2 KWALITEIT, LOOPBAANONTWIKKELING EN PROFESSIONALISERING

Van schoolbesturen wordt verwacht dat zij personeelsbeleid formuleren waarin ruimte is voor professionalisering en loopbaanontwikkeling. Bijvoorbeeld via het (nu nog vrijwillige) lerarenregister of het schoolleidersregister en duurzame inzetbaarheidsmiddelen uit de CAO Primair Onderwijs (PO).

Marenland heeft in 2016 een kwaliteitsteam opgezet. Dit team bestond in 2018 uit twee interne coaches die ter ondersteuning van de schooldirecteuren ingezet zijn bij persoonlijke coaching, professionalisering of supervisie, maar ook bij teamontwikkeling. Hierbij worden ze organisatorisch ondersteund door de personeelsadviseur. In het kader van de duurzame inzetbaarheidsuren en professionalisering vanuit de CAO PO heeft Marenland voor de vervanging twee tijdelijke medewerkers aangesteld. Zij worden ingezet om vaste medewerkers de gelegenheid te geven om in het kader van professionalisering bijvoorbeeld collegiale visitaties af te leggen onder leiding.

Het beleid voor de ontwikkeling van de kwaliteit van medewerkers wordt gesteund door het rijksbeleid. Via de impuls gelden uit het strategisch akkoord zijn extra middelen beschikbaar gesteld. Scholen en de organisatie konden daardoor meer geld investeren in ontwikkeling en opleidingen. Schooldirecteuren kregen een eigen ontwikkelingsbudget tot en met 2018 dat ze moesten inzetten voor hun persoonlijke ontwikkeling.

Sinds 2016 wordt uitvoering gegeven aan Nieuw ELAN. Nieuw ELAN is een traject voor startende leerkrachten. Zij komen tweemaal per schooljaar bij elkaar om te werken aan de

persoonlijke ontwikkeling als leerkracht en als teamlid op een school van Marenland. De bedoeling is om elke leerkracht een stevig fundament mee te geven. In 2018 is ook een Nieuw ELAN-traject gestart voor beginnende schooldirecteuren. In 2018 zijn drie van onze directeuren in opleiding gegaan tot IKC-directeur en is een aantal directeuren gestart met motiverende communicatietraining.

### 4.3 OPLEIDING EN SCHOLING

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Kosten opleiding en scholing</b>	<b>254.000</b>	<b>273.000</b>	<b>204.178</b>	<b>331.758</b>	<b>289.709</b>

#### Personeel

Door iedere school is, meestal in het jaarplan, een eigen opleidingsplan gemaakt. De kosten in 2018 bedroegen € 49.787. Individueel konden leerkrachten via het schoolbudget of via de Marenland Academie scholing volgen. De lasten via de Marenland Academie bedroegen € 175.253. Voor de professionalisering in het kader van ICT waren de kosten € 25.508. Het RET investeerde € 39.161 in scholing. De totale kosten van opleiding en scholing bedroegen € 289.709. In bovenstaande tabel is de ontwikkeling over de jaren 2014 tot en met 2018 inzichtelijk gemaakt.

De Marenland Academie liep tot 01-08-2018. Via de Marenland Academie boden we scholing aan alle personeelsleden. Het aanbod was zo goed mogelijk afgestemd op de vraag en behoefte vanuit de scholen en de doelstellingen van de organisatie. Tijdens het schooljaar 2017-2018 is de vervolgcursus Office365 door alle schoolteams bezocht. Daarnaast waren er ongeveer 114 aanmeldingen voor de volgende afzonderlijke cursussen:

1. Opleiding coördinator sociale veiligheid
2. Nederlands als tweede taal
3. Ik werk in een sterke groep
4. Vervolg cursus Office365
5. Herhalingscursus MFA (Medic First Aid)
6. Goed op weg met het oudergesprek
7. Formatief werken bij rekenen
8. Met de muziek mee
9. Individuele opleidingen: coördinator taal of rekenen

#### Opleiding op schoolniveau

Elke school heeft een eigen opleidingsplan. Schoolteams volgen scholing of krijgen begeleiding bij de schoolontwikkeling. Vast onderdeel van de scholing zijn twee bijeenkomsten met activiteiten rond het kwaliteitsontwikkeling- en borgingsinstrument Kwintoo.

#### 4.4 MOBILITEIT

Mobiliteit is een belangrijk onderdeel van het integraal personeelsbeleid en een instrument dat ingezet kan worden bij de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Mobiliteit is een groot goed. Een voortdurende doorstroming van medewerkers, zowel horizontaal als verticaal, intern en extern, is belangrijk. De scholen en de totale organisatie van de Stichting Marenland gebruiken mobiliteit om de organisatie tijdig aan te passen aan de veranderende omgeving. Maatschappelijke ontwikkelingen en nieuwe onderwijskundige inzichten werken door in de eisen die aan het onderwijs gesteld worden. In het afgelopen schooljaar zijn zeven personeelsleden binnen Marenland van school gewisseld.

#### 4.5 REGIONAAL TRANSFER CENTRUM

Marenland heeft voor het personeelsbeleid de samenwerking opgezocht door aan te sluiten bij het Regionaal Transfer Centrum (RTC) Groningen. Het RTC Groningen bestaat inmiddels uit zestien schoolbesturen in de provincie Groningen. Het hoofddoel van de samenwerking is de inzetbaarheid van personeel te vergroten. Dat wil zeggen: jonge leerkrachten moeten meer kansen krijgen op (vast) werk en zittend personeel moet duurzaam inzetbaar blijven. Medewerkers die buiten het onderwijs aan de slag willen, moeten daarin worden ondersteund. Dit wordt bevorderd door het oprichten van een regionaal mobiliteitscentrum in combinatie met een flexpool. De jonge leerkrachten uit deze flexpool worden ingezet op vervangingsaanvragen en krijgen een aanstelling voor langere tijd aangeboden. De flexpool van RTC Groningen wordt beheerd door SLIM Personeelsbemiddeling. SLIM zorgt voor de matching tussen poolers en de vacatures/vervangingsaanvragen die er zijn. Eind 2018 is een discussie ontstaan binnen het RTC over de werking en houdbaarheid van deze organisatie. Deze discussie is nog niet afgerond.

##### **Lerarentekort en stakingen**

Vanaf schooljaar 2016-2017 kreeg ook Marenland steeds vaker te maken met een tekort aan leerkrachten. Zowel voor het uitvoeren van invalwerk als voor het vinden van leerkrachten voor de flexpool, is het in 2018 niet gelukt alle vacatures op te vullen. Het samen met het RTC zoeken naar oplossingen om de tekorten op te lossen, heeft niet geleid tot daadwerkelijke verbeteringen. Daarom is binnen het RTC besloten om de flexpool op te heffen met ingang van 1 augustus 2019. Wel blijven we binnen het RTC zoeken naar mogelijkheden om het beroep aantrekkelijk te maken. Het tekort aan leerkrachten en de salarissen van de leerkracht zijn ook in 2018 inzet geweest van stakingen in het onderwijs. De scholen in Marenland hebben allemaal deelgenomen aan de stakingen. Dit heeft deels geleid tot een salarismaatregel voor het onderwijsgevend personeel.

Tegen het eind van het jaar was het aantal invallers laag en het verzuim hoog. Dit heeft ertoe geleid dat groepen kinderen naar huis zijn gestuurd en een dag geen onderwijs kregen.



## Dekkingspercentage RTC Groningen kalenderjaar 2018

### Marenland

Maand	Aantal ingevulde dagdelen	Aantal niet vervulde dagdelen	Totaal aantal dagdelen (ingevuld + niet vervuld)	Dekkingspercentage
januari 2018	429	32	461	93,1%
februari 2018	404	54	458	88,2%
maart 2018	508	76	584	87,0%
april 2018	567	56	623	91,0%
mei 2018	496	15	511	97,1%
juni 2018	569	46	615	92,5%
juli 2018	444	29	473	93,9%
augustus 2018	Vakantie	Vakantie		
september 2018	410	12	422	97,2%
oktober 2018	599	7	606	98,8%
November 2018	551	21	572	96,3%
December 2018	569	26	595	95,6%
<b>Totaal</b>	<b>5546</b>	<b>374</b>	<b>5920</b>	<b>93,7%</b>

## 4.6 VERTREK

Marenland heeft geen vastgelegd beleid inzake uitkeringen bij ontslag. De werkwijze is, als onderdeel van vastgesteld personeelsbeleid, dat bij ontslag vaak passende maatregelen met de betrokken personeelsleden worden afgesproken. Bijvoorbeeld het overbruggen van einde schooljaar tot de gewenste datum van ontslag. In de begroting 2017 was daarvoor een bedrag van € 225.000 opgenomen, in 2018 € 255.000. In 2018 hebben tien medewerkers gebruikgemaakt van deze regeling voor een bedrag ad € 152.000.

## 4.7 MEDEWERKERS IN CIJFERS

Op 31 december 2018 had Marenland 262 medewerkers in dienst. Hiervan waren 212 vast in dienst en 50 tijdelijke kracht. Ten opzichte van 2017 betekent dit een stijging van 6 medewerkers. Het personeelsbestand, gerekend in volledige banen, telde op 31 december 2018 203 fte. Hiervan had 165 fte een vast dienstverband en 38 fte een tijdelijke uitbreiding dan wel een tijdelijk dienstverband. Deze stijging heeft onder andere te maken met eigen beleid en maatregelen vanuit het ministerie. In 2018 heeft Marenland geen gebruikgemaakt van payrollmedewerkers (in 2017 was dat er 1).

Van de 262 medewerkers waren in 2018 223 werkzaam in de categorie onderwijzend personeel, 16 in de categorie onderwijsondersteunend personeel en 23 in de categorie directie. Van onze medewerkers was 18% man en 82% vrouw. 79% van het personeel was deeltijder en 21% werkte voltijd.

In 2018 was de gemiddelde gewogen leeftijd van het onderwijzend personeel 45,35 jaar. In 2017 was dat 42,37 jaar. Van onze medewerkers was in 2018 53,4% 45 jaar of ouder tegenover 55,5% in 2017. 21% van onze personeelsleden was jonger dan 35 jaar, in 2017 was dat 20,1 %. Samenvattend zien we wederom een verjonging van ons personeelsbestand en een meer gespreide verdeling over de leeftijdsgroepen.

In 2018 vierden 9 medewerkers hun jubileum: 5 personeelsleden waren 25 jaar in dienst en 4 medewerkers vierden het 40-jarig jubileum.

## 4.8 ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

### Ziekteverzuim

Marenland besteedt veel aandacht aan ziekteverzuim. Op het onderwijsbureau wordt in de eerste plaats het verzuim doorlopend cijfermatig geanalyseerd. De scholen ontvangen iedere maand overzichten van hun school en van de hele organisatie. Directeuren worden aangestuurd door de personeelsadviseur om op hun eigen school het ziekteverzuimbeleid uit te voeren. Marenland heeft een eigen coach en supervisor in dienst. Deze worden preventief bovenschols ingezet en begeleiden actief de reïntegratietrajecten van de langdurig zieken. Marenland heeft vanaf begin 2012 een contract met een eigen Arboarts en arbeidsdeskundige. Inmiddels is dit contract beëindigd en is een contract met een verzuimconsulent en een zelfstandig bedrijfsarts afgesloten.

In 2018 is het percentage ziekteverzuim over het gehele jaar 4,74%. Dat is ongeveer een procent lager dan het landelijk gemiddelde. Het ziekteverzuim blijft een aandachtspunt. Ons streven is dat het ziekteverzuim in Marenland niet boven de 5% uitkomt.

### Ongewenste omgang

Er is in 2018 geen aangifte van ongewenste omgang gedaan bij de vertrouwenspersoon.

### Klachtenprocedures

Ouders konden in 2018 voor hun klachtenmelding in veel gevallen terecht bij de leerkracht of de directeur van hun school, waar hun melding verder is behandeld. Er werden in 2018 zeven klachten bij het bestuur ingediend.

Overzicht klachten	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aangemelde klachten	2	6	9	0	2	7
Procedures	0	3	5	1	0	4

## 4.9. WERKGELEGENHEID EN VERLOF IN CIJFERS

### Instroom

Bij de start van het nieuwe schooljaar, per 1 augustus, zijn 5 leerkrachten benoemd in vaste dienstverbanden met een totale omvang van 3 fte. Daarnaast zijn 18 nieuwe leerkrachten benoemd in een tijdelijke aanstelling voor een totaal van 13 fte . Op de werkdrukmiddelen en de extra kleine scholentoeslag zijn ook 12 tijdelijke medewerkers benoemd met een totaal van 5.1 fte.

**Uitstroom**

In 2018 zijn 8 vaste dienstverbanden beëindigd.

**Detachering**

In 2018 zijn 17 personeelsleden uitgeleend (11 aan Noordkwartier en 6 aan VCPONG) en 15 ingeleend. Het grootste deel van deze detacheringen is ontstaan door de samenwerkingsscholen met CPO Noordkwartier en VCPO Noord-Groningen.

**Mobiliteit**

In het afgelopen schooljaar zijn 7 personeelsleden van school gewisseld.

**Verlof**

In 2018 hadden 12 medewerkers zwangerschapsverlof, een behoorlijke stijging ten opzichte van 2017. 13 medewerkers hadden betaald ouderschapsverlof en 5 onbetaald ouderschapsverlof.

**4.10 BESTEDING WERKDRUKMIDDELEN**

Op 6 maart 2018 ontving Marenland de vastgestelde bedragen per school om in te zetten op het verlagen van de werkdruk. Deze middelen zijn ter beschikking gekomen naar aanleiding van de groot ervaren werkdruk in het primair onderwijs. Daarvoor hebben ook onze leerkrachten aandacht gevraagd. Er is bijvoorbeeld gestaakt om duidelijk te maken dat er meer geld nodig is om het basisonderwijs op een goede wijze in te richten en de werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren.

Voor het schooljaar 2018-2019 ontving Marenland € 392.141. Dit bedrag is gebaseerd op het leerlingenaantal per school. In 2018 was dit een bedrag van € 155 per leerling. Dit gaat de komende jaren oplopen naar ongeveer € 285 per leerling. Onze kleinste school ontving bijna € 5.000 en de grootste school € 47.500. Alle binnengekomen middelen zijn direct toegekend aan elke school. Elke school heeft vervolgens:

- een peiling gedaan naar wensen en behoeftes;
- met het schoolteam een plan opgezet;
- het plan via de directeur voorgelegd aan de MR, en instemming gevraagd van de personeelsgeleding en advies gevraagd aan de ouders in de MR;
- het ondertekende plan voorgelegd aan het schoolbestuur en gezamenlijk de inzet vormgegeven.

In 2018 is daarmee € 157.394,38 ingezet en uitgegeven aan:

<b>Rekeningnummer</b>	<b>Grootboek</b>	<b>Bedrag</b>
40000	Bruto salarissen	80.261,62
40010	Vaste vergoedingen	2.155,74
40020	Incidentele vergoedingen	490,10
40030	Incidentele beloningen	3.954,52
40100	Vakantietoeslag	6.521,27
40110	Eindejaarsuitkering	7.024,57
40140	Nominale uitkering	88,38 -
40200	Premie sociale verzekeringen	7.646,56
40240	Bijdrage ZVW	6.289,05
40400	Premie OP/NP	9.010,26
40410	Premie FPU	2.427,39
40420	Premie AOP	127,73
40510	Bijdrage levensloop	644,22
40520	Premie vervangingsfonds	2.035,21
40540	Premie participatiefonds	4.537,59
41000	Werkkosten	146,23
41221	Extern personeel	5.557,00
41290	Overige personele lasten	184,20
44200	Leermiddelen	307,00
44450	Culturele vorming	10.900,00
44480	Uitgaven project/beleidsplan	7.262,50
<b>Totaal</b>		<b>157.394,38</b>

## 5 FINANCIËN EN HUISVESTING

### KERNCIJFERS 2018

Personeel op 31 december	2015	2016	2017	2018
Aantal personeelsleden vast	242	234	230	220
Aantal personeelsleden tijdelijk	9	26	24	42
Aantal payrollers	11	19	1	0
Totaal	262	279	255	262
Gewogen gemiddelde leeftijd	44,17	42,65	42,37	45,35
Leeftijden (excl. payroll)				
Jonger dan 25	0	8	7	10
25 t/m 34 jaar	34	45	46	45
35 t/m 44 jaar	54	59	60	67
45 t/m 54 jaar	63	58	55	51
55 t/m 59 jaar	51	45	36	37
Ouder dan 60	49	45	50	52
Aantal FTE directie vast	25,55	21,93	19,75	14,82
Aantal FTE directie tijdelijk	0,4	0,4	0	1
Aantal FTE onderwijzend personeel vast	155,65	149,67	141,65	139,93
Aantal FTE onderwijzend personeel tijdelijk	4,58	11,41	8,5	9,5
Aantal FTE payroll	5,34	3,47	0,4	0
Aantal FTE ondersteunend personeel vast	7,48	8,48	8,48	8,08
Aantal FTE ondersteunend personeel tijdelijk	0	4,55	4,45	1,75
Ratio aantal leerlingen per FTE directie	105	114	128	158
Ratio aantal leerlingen per FTE onderwijzend personeel	17	15	17	17
Ratio aantal leerlingen per FTE ondersteunend personeel	358	196	195	254
Ratio aantal leerlingen per FTE totaal	14	13	14	14
% Directie	13,20%	11,20%	10,80%	9,04%
% Onderwijzend personeel	83,00%	82,30%	82,10%	85,35%
% Onderwijsondersteunend personeel	3,90%	6,50%	7,10%	5,61%
% Voltijd	34,30%	32,30%	24,00%	21%
% Deeltijd	65,70%	67,70%	76,00%	79%
% Mannen	21%	19%	17%	18%
% Vrouwen	79%	81%	83%	82%
Ziekteverzuim	7,20%	5,90%	5,03%	4,74%

*N.B. DOORDAT ER GEGEVENS ZIJN OPGELEVERD DOOR VERSCHILLENDE SALARISADMINISTRATIEBUREAUS KUNNEN ER VERSCHILLEN ONTSTAAN IN DE MANIER VAN WEERGAVE VAN DE FTE'S.  
2018 IS EXCLUSIEF POOLERS EN OPROEPKRACHTEN.*

## FINANCIEEL per 31 december 2018

<b>Exploitatiekenngetallen 2018</b>			
	in procenten van de totale baten		
	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
Rijksbijdragen	89,15%	90,41%	88,76%
Overige overheidsbijdragen	5,04%	4,10%	5,38%
Overige baten	5,81%	5,49%	5,85%
	in procenten van de totale lasten		
	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
Personele lasten	84,13%	82,80%	82,35%
Afschrijvingen	2,58%	2,77%	2,66%
Huisvestingslasten	6,00%	6,59%	6,52%
Overige instellingslasten	7,28%	7,84%	8,47%
	in procenten van de totale baten		
	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
Resultaat (Marge cq CVO-Rentabiliteit)	-0,17%	-1,76%	-0,12%

<b>Kengetallen ten aanzien van de balans</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>31-12-2017</b>
Liquiditeit ( = current ratio)	2,75	2,44
Solvabiliteit (EV/TV)	70,01%	67,01%
Solvabiliteit (EV/VV)	233,47%	203,11%
Rentabiliteit (resultaat/baten)	-0,17%	-0,12%
Weerstand vermogen (Eigen Vermogen/ (Totale baten)	30,5%	32,4%

In dit hoofdstuk wordt allereerst onder andere het gevoerde financiële beleid van Marenland behandeld. Vervolgens zijn de exploitatierekening 2018 en de bijbehorende balanssituatie van Marenland opgenomen. Noodzakelijke toelichtingen bij de diverse onderdelen zijn bijgevoegd. Daarnaast worden de kengetallen en kerncijfers van 2017 en 2018 genoemd om inzichtelijk te maken hoe de situatie bij Marenland is gewijzigd ten opzichte van de voorgaande jaren.

## 5.1 GEVOERDE FINANCIËLE BELEID

Het financiële beleid van Marenland is onder te verdelen in twee categorieën: de financiële planning en het beheer van de financiële planning. De financiële planning wordt vormgegeven door het opstellen van een begroting voor het komende kalenderjaar die aansluit op het jaarplan. Binnen de begroting worden de beschikbare budgetten vraag gestuurd ingezet, gericht op het verhogen van de onderwijskwaliteit. Scholen maken voor hun deel een schoolbegroting en controleren regelmatig hun budgetten. Scholen mogen niet meer geld uitgeven dan de inkomsten voor het betreffende jaar. Daarnaast wordt een meerjarenbegroting gemaakt om voor de langere termijn de ontwikkeling van de financiële

positie in beeld te brengen. De meerjarenbegroting verschaft informatie voor het nemen van beslissingen die financiële consequenties hebben.

Het financiële beheer heeft plaatsgevonden door middel van twee tussentijdse rapportages (integrale managementrapportages), die de gehele planning- en controlcyclus binnen Marenland ondersteunen. Met deze rapportages wordt in de gaten gehouden in hoeverre de realisatie afwijkt van de begroting. Tevens wordt in de rapportages een prognose gemaakt voor het hele kalenderjaar. Op basis van deze prognose kan beslist worden of er gedurende het jaar reden is tot bijsturing van het financiële beleid. Uiteindelijk wordt een jaarrekening opgesteld. De doelstelling is dat tijdig de jaarlijkse begroting en rekening opgemaakt zijn en duidelijke tussentijdse rapportages opgesteld zijn over onder- en overschrijdingen. Deze doelstelling wordt tot dusver gerealiseerd.

## **5.2 ADMINISTRatieve ORGANISATIE**

Om alle processen binnen Marenland, voornamelijk de risicovolle en kwetsbare processen, goed te kunnen uitvoeren, is een goede administratieve organisatie vereist. Om de administratieve organisatie van Marenland in beeld te brengen, is in 2010 het proceshandboek opgesteld. In 2015 is het proceshandboek voor het laatst hernieuwd vastgesteld.

## **5.3 HUISVESTING**

De huisvesting van de scholen had ook in 2018 veel aandacht. Alle 21 schoolgebouwen moeten versterkt worden tegen toekomstige aardbevingen. Dit versterken gebeurt op drie manieren: door nieuwbouw, door semipermanente nieuwbouw of door het versterken van het bestaande gebouw. In een aantal gevallen worden scholen samengevoegd. Het versterkingsprogramma wordt uitgevoerd door een organisatie onder verantwoording van de Nationaal Coördinator Groningen (NCG). Met een projectbureau werken gemeenten, schoolbesturen en het Centrum voor Veilig Wonen samen. De NAM is betrokken door de financiering van de projecten.

Iedere aardbevingsgemeente heeft een eigen projectorganisatie met een stuurgroep voor de bestuurders, een regiegroep voor de huisvestingsmedewerkers, een overleg voor de tijdelijke huisvesting en per schoolgebouw een projectgroep. Marenland participeert in ongeveer 35 overleg- en projectgroepen. Voor de bouwtechnische ondersteuning van onze eigen huisvestingsadviseur zijn externe adviseurs aangetrokken. De scholen worden versterkt of nieuw gebouwd met een hoge ambitie. Het moeten bouwkundig en onderwijskundig scholen van de toekomst worden. Onderwijskundig worden gebouwen gerealiseerd die bestemd zijn voor het onderwijs van de toekomst.

Er wordt ook rekening gehouden met een toekomstige functie als kindcentrum. Bouwkundig worden de hoogste normen voor scholenbouw aangehouden. Gebruik van duurzame materialen, energie(bijna)neutraal en frisse lucht zijn uitgangspunten. De invulling van deze ambities wordt mogelijk gemaakt door een bijdrage van de regering en een eigen bijdrage van de schoolbesturen. Het vooruitzicht is een aantal drukke jaren: de projecten moeten voor 2021 zijn afgerond. Scholen moeten tijd investeren in deelname aan de projecten. Vaak

moeten scholen ook voorafgaand aan het nieuwe gebouw fuseren of voorbereidingen treffen voor de werkwijze van een kindcentrum. Scholen moeten vaak twee keer verhuizen: eerst naar een tijdelijke school en dan weer terug naar het nieuwe of versterkte gebouw. Het bestuur waakt over de werkdruk van onze personeelsleden. De kwaliteit van ons onderwijs en het welbevinden van de medewerkers mag niet lijden onder de gebouwenoperatie.

### **5.3.1    Overzicht van het scholenprogramma**

#### **APPINGEDAM**

- Beide kind centra worden versterkt. Achter elkaar worden de kind centra ongeveer een jaar gehuisvest in een tijdelijke huisvesting.

#### **BEDUM**

- Voor de Togtemaarschool wordt momenteel gebouwd aan een nieuwe school naast de huidige locatie.

#### **DELFIJL**

- Voor De Kronkelaar in Wagenborgen wordt in bouwteam gewerkt aan het nieuwe kindcentrum op het terrein van voormalig Groot Bronswijk.
- In Spijk wordt in bouwteam gewerkt aan het nieuwe kindcentrum voor de Fiepk Coolman en cbs De Borgstee.
- In Tuikwerd wordt onderzoek gepleegd naar een nieuw kindcentrum.
- De Jan Ligthartschool, Tasveld en 't Zigt gaan fuseren tot één school. In Delfzijl West wordt een nieuw kindcentrum gerealiseerd met meerdere kindvoorzieningen.
- De scholen uit Termunten en Woldendorp zijn in 2017 gefuseerd. In 2019 wordt een nieuw gebouw in Woldendorp opgeleverd.
- De school in Holwierde wordt versterkt.
- In Delfzijl Noord zijn de scholen in 2017 gefuseerd als onderdeel van het kindcentrum. Voor het kindcentrum zijn de voorbereidingen voor een nieuw kindcentrum opgestart.

#### **LOPPERSUM**

- In de gemeente Loppersum worden de nieuwe kind centra in Loppersum en Middelstum in 2019 opgeleverd.
- De gebouwen van de Netwerkschool Loppersum Oost, met locaties in Westeremden, 't Zandt en Zeerijp, worden bouwkundig versterkt.

#### **TEN BOER**

- In Ten Boer wordt een nieuw kindcentrum gerealiseerd.
- De scholen in Woltersum en Garmerwolde worden bouwkundig versterkt.

### **5.4       OVER DE JAARREKENING 2018**

In deze paragraaf wordt specifiek ingegaan op de jaarrekening 2018. Hierbij gaat het onder andere over de exploitatie, de balans en diverse kengetallen.



### 5.4.1 Exploitatierekening

<b>Exploitatierekening</b>			
Baten	Werkelijk 2018 €	Begroot 2018 €	Werkelijk 2017 €
Normatieve rijksbijdrage OCW	15.078.448	14.038.321	14.500.748
Overige subsidies OCW	1.857.912	1.810.731	1.494.888
Inkomensoverdrachten (SWV)	756.169	719.051	752.406
Overige overheidsbijdragen	202.019		217.969
Overige baten	1.103.607	962.185	1.054.823
<b>Totaal baten</b>	<b>18.998.155</b>	<b>17.530.288</b>	<b>18.020.834</b>
Lasten			
Lonen en salarissen	14.828.297	14.781.594	13.444.473
Overige personele lasten	1.186.709		1.422.902
Afschrijving gebouwen	8.530	8.130	7.679
Afschrijving inventaris en apparatuur	19.467	19.452	24.013
Afschrijving meubilair	106.755	117.276	109.646
Afschrijving ICT-middelen	225.115	196.167	192.027
Afschrijving leermiddelen etc. (PO)	131.723	153.430	147.562
Huur gebouwen	96.992	101.800	96.917
Klein onderhoud en exploitatie	175.548	207.667	184.436
Energie en water	185.123	178.560	173.103
Schoonmaakkosten	202.795	195.000	210.192
Heffingen	20.941	28.000	24.131
Overige huisvestingslasten	460.533	466.042	488.598
Administratie- en beheerslasten	346.630	230.618	430.114
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	765.778	701.152	805.183
Overige instellingslasten	274.245	466.950	293.761
<b>Totaal lasten</b>	<b>19.035.181</b>	<b>17.851.838</b>	<b>18.054.737</b>
<b>Saldo Baten en Lasten</b>	<b>-37.026</b>	<b>-321.550</b>	<b>-33.903</b>
Rente baten	7.969	15.000	15.495
Rentelasten	2.957	2.500	2.353
<b>Exploitatiesaldo</b>	<b>-32.014</b>	<b>-309.050</b>	<b>-20.761</b>

<b>Exploitatiekenngetallen 2018</b>			
	in procenten van de totale baten		
	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
Rijksbijdragen	89,15%	90,41%	88,76%
Overige overheidsbijdragen	5,04%	4,10%	1,21%
Overige baten	5,81%	5,49%	5,85%
	in procenten van de totale lasten		
	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
Personele lasten	84,13%	82,80%	82,35%
Afschrijvingen	2,54%	2,72%	2,62%
Huisvestingslasten	6,00%	6,59%	6,52%
Overige instellingslasten	7,28%	7,84%	8,47%
	in procenten van de totale baten		
	Werkelijk 2018	Begroot 2018	Werkelijk 2017
Resultaat (Marge cq CVO-Rentabiliteit)	-0,17%	-1,76%	-0,12%

## Resultaat

De exploitatierekening van Marenland, waarin de baten en lasten van het kalenderjaar 2018 zijn opgenomen, laat een gerapporteerd negatief resultaat zien van € 32.014.

Genormaliseerd is het resultaat negatief € 204.000. De normalisaties bestaan uit niet begrote baten (NAM-gelden €22.000 en SWV € 40.000). Op het gebied van kosten is de totale normalisatie € 106.000 bestaande uit onder andere vrijvallen van voorgaande jaren. Het exploitatieresultaat is daarmee € 105.000 positiever uitgevallen dan begroot. De positieve afwijking van het resultaat is voornamelijk veroorzaakt door onverwacht hogere rijksbijdragen en een relatief lagere stijging van de loon- en personeelskosten. We geven hierna een overzicht van de afwijkingen. Vervolgens bespreken we de baten en lasten afzonderlijk.

## Baten

De rijksbijdragen zorgen de laatste jaren voor meevallers in de exploitatie, ook in 2018. Indexeringen worden vooraf niet begroot en komen tegen het einde van het jaar. Soms wordt daarop door Marenland een voorschot genomen en soms niet. We zijn er voorzichtig mee en dat leidt de laatste jaren tot meevallende resultaten. Ook in 2018 werden de variabelen omhoog aangepast als gevolg van de loonmaatregelen onderwijspersoneel. Dit betekent een stijging van circa € 1.100.000. De overige baten zijn circa € 100.000 meer dan begroot als gevolg van meer detachering en overige overheidsbijdragen waren niet begroot, waardoor hier het resultaat met € 200.000 positief wordt beïnvloed.

## Lasten

De lonen en salarissen vallen ruim € 923.000 hoger uit dan begroot. Bij de begroting was rekening gehouden met 1% loonindexering. De werkelijke stijging viel vele male hoger uit, namelijk circa 8% voor het onderwijzend personeel. De overige personeelslasten zijn op totaalniveau circa € 100.000 meer dan begroot. Dit komt onder andere door meer cursuskosten (€ 100.000), minder overige personele lasten (€ 275.000) en meer detacheringslasten van Noordkwartier. De rest bestaat uit meerdere plussen en minnen.

De afschrijvingskosten zijn conform de begroting. In de praktijk vinden de investeringen redelijk gelijkmatig over het jaar plaats. Daar komt in het geval van Marenland wel bij dat de laatste jaren min of meer structureel minder wordt geïnvesteerd dan tevoren wordt begroot.

Investerings	begroot	realisatie
Gebouwen	10.000	18.258
Meubilair	258.800	49.133
Inventaris en apparatuur	6.000	
Machines en installaties	-	
Leermiddelen	174.050	64.243
Hardware en randapparatuur	196.700	294.298
Totaal	645.550	425.932

Door uitstel van oplevering van nieuwe gebouwen is de investering in meubilair ook uitgesteld. De investeringen in ICT zijn hoger uitgevallen door enerzijds de geplande investering van het stafbureau die niet heeft plaatsgevonden in 2017 maar in 2018, en

anderzijds de uitvoering van het financieel beleidsplan 2018.

Het niet uitvoeren van de voorgenomen investeringen in lesmethoden heeft te maken met invoering van lesmethoden via tabletonderwijs en daaraan gekoppelde licenties, maar vooral met het uitstellen van aanschaf. Redenen voor uitstel zijn de onzekere huisvestingssituatie. De zorg over de actualiteit en kwaliteit van de lesmethoden is nog steeds aanwezig.

De huisvestingslasten zijn gerapporteerd € 88.000 lager dan begroot door een vrijvallen van drie posten van gezamenlijk € 93.000. De totale huisvestingslasten zijn genormaliseerd nagenoeg gelijk aan de begroting.

In de overige instellingslasten onderscheiden we vier categorieën: administratie- en beheerkosten, inventaris en apparatuur, leer- en hulpmiddelen, en overige lasten.

De administratie- en beheerkosten zijn in totaal € 115.000 hoger dan begroot. Naast diverse plussen en minnen zijn de kosten voor het administratiekantoor € 85.000 meer dan begroot. De kosten van inventaris en apparatuur zijn € 54.000 lager dan begroot. Naast hoger ICT-lasten ad € 89.000 zijn er minder kosten gemaakt voor reproductie (€ 46.000) en zijn geen kosten binnengekomen voor passend onderwijs van € 80.000 (doorverwijzingen). Bij de doorverwijzingen naar het speciaal onderwijs is in het samenwerkingsverband de afspraak gemaakt dat de eerste 1% leerlingen door het samenwerkingsverband zelf worden bekostigd. Pas daarboven gaan de schoolbesturen de doorverwezen leerlingen bekostigen. Die kosten zijn dan € 10.000 per doorverwezen leerling per jaar.

De kosten van leer- en hulpmiddelen zijn € 119.000 hoger dan begroot en een niet voorziene dotatie ad € 64.000 (saldo van jubileumvoorziening €76.000 en een vrijval dubieuze debiteuren van € 12.000).

De overige lasten bedragen € 192.000 lager dan begroot. Naast diverse plussen en minnen wordt dit met name veroorzaakt door een lagere uitgave in het financieel beleidsplan 2018. Dit waren met name loonkosten die verkeerd waren begroot.

#### **Financiële baten en lasten**

De rentebaten waren vooraf op € 12.500 geschat. De werkelijke rentebaten zijn € 5000. Dit komt door het steeds lagere rendement op de spaarproducten. De verwachting is dat we niet verder zakken.

#### **5.4.2 Balans**

Waar de exploitatierekening de baten en lasten van een kalenderjaar laat zien, geeft de balans aan welke waarden aan het begin en aan het eind van een kalenderjaar in een organisatie aanwezig zijn. In de volgende tabel is de balans van Marenland opgenomen. Het exploitatieresultaat van - €32.014 is geheel onttrokken aan de algemene reserve.

<b>Balans</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>31-12-2017</b>
<b>Activa</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
Gebouwen en terreinen	93.653	83.926
Inventaris en apparatuur	1.457.242	1.485.287
Overige materiele vaste activa	505.439	574.172
Deelnemingen/financiële vaste activa	40.000	0
Debiteuren	489.609	113.269
Ministerie van OCW	786.889	668.349
Overige vorderingen	102.050	225.633
Overlopende activa	200.705	412.436
Liquide middelen	4.613.952	5.145.875
<b>Totaal Activa</b>	<b>8.289.539</b>	<b>8.708.947</b>
<b>Passiva</b>		
Algemene reserve	4.601.916	4.633.931
Bestemmingsreserve publiek	1.201.809	1.201.809
Personeelsvoorzieningen	236.038	180.478
Crediteuren	234.921	392.499
Belastingen en prem. soc. verzekeringen	618.148	805.960
Schulden terzake van pensioenen	167.969	201.842
Overige kortlopende schulden	398.804	419.495
Overlopende passiva	829.934	872.934
<b>Totaal Passiva</b>	<b>8.289.539</b>	<b>8.708.947</b>

### Activa

De eerste drie posten onder het kopje Activa zijn de materiële vaste activa oftewel onze (fysieke) bedrijfsmiddelen. De boekwaarde is op totaalniveau met € 87.000 gedaald. Dit komt met name door lagere investeringen dan begroot. Onder financiële vaste activa is een vierjarige lening aan de Stichting Vrienden van Qworzo opgenomen. Deze zal in 4 jaar worden afgelost in termijnen van € 10.000 per jaar. De debiteuren zijn de ontvangers van onze diensten die daarvoor moeten betalen, zoals bijvoorbeeld andere schoolbesturen die medewerkers van ons inlenen. Opgenomen onder de overlopende activa en te samen (debiteuren in overlopende activa) is de stijging € 165.000. De liquide middelen zijn met € 532.000 gedaald.

### Passiva

Bij de passiva beginnen we met het eigen vermogen. Dit is opgedeeld in twee posten: algemene reserve en bestemmingsreserve publiek. De algemene reserve is bedoeld als risicobuffer en geeft ook de waarde van eigendommen plus vorderingen minus schulden aan. Deze waarde ligt dus voor een deel vast in eigendommen. De jaarlijkse resultaten worden als regel toegevoegd of onttrokken aan deze reserve. Ook in 2018 is het resultaat verrekend met (in mindering gebracht op) deze reserve.

De bestemmingsreserve publiek was ooit bedoeld als buffer voor de bekostiging van het bestuursbureau. Maar na het vervallen van de rijksbekostiging voor bestuur en management, is de financiering van de bovenschoolse structuur zodanig herzien dat een structureel tekort niet meer onvermijdelijk was. De personele voorzieningen hebben op dit moment betrekking op slechts één voorziening: de jubileumuitkeringen. Deze is gestegen met € 76.000 door het verlagen van de marktrente van 3,5% naar een actuele rente van 0,5%. De crediteuren zijn onze leveranciers die ons nota's sturen voor hun producten/diensten. Het vermelde saldo betreft de nota's die voor 31-12-2018 zijn gestuurd en die door Marenland op 31-12-2018 nog niet waren betaald. De post komt eind 2018

€ 150.000 lager uit dan een jaar eerder. De schulden inzake belastingen en premies sociale verzekeringen zijn lager, omdat de betaling van de novemberpremies in 2017 was blijven hangen door de overgang naar een ander administratiekantoor.

Marenland is financieel gezond en heeft de ruimte om in de toekomst te investeren.

### Vrije reserves

Financiële middelen die voor de invoering van de lumpsum (1 januari 2006) in het bezit waren van het schoolbestuur, mogen vrij worden besteed. Dit was een bedrag van € 2.921.831. Het saldo van de vrije reserve per 31-12-2018 bedraagt € 2.529.331. Vrije reserves in de zin van liquiditeiten die niet benodigd zijn voor het voldoen aan verplichtingen, herfinanciering van activa of afdekking van risico's, zullen ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs worden aangewend in een door het bevoegd gezag gekozen tempo.

## 5.5 TREASURYVERSLAG

Stichting Openbaar Onderwijs Marenland heeft op 4 april 2017 het treasurystatuut aangepast en opnieuw vastgesteld, en daarmee in lijn gebracht met de jongste wettelijke voorschriften. In 2018 is uitvoering gegeven aan het in het treasurystatuut beschreven beleid ten aanzien van sparen en beleggen. In verband met de renteontwikkeling is in 2014 op basis van een voorstel aan het bestuur een vermogensspaarrekening bij de Rabobank geopend. De rentevergoeding op deze rekening bedroeg in januari 2014 1,7%. Voor de rekening geldt een (boetevrije) opname van maximaal 25% van het hoogste saldo per 31-12 in de laatste vier jaren. De actuele rente bedraagt circa 0,2%. Maandelijks wordt de actuele liquiditeitsbehoefte bepaald en wordt een bedrag overgeheveld van of naar een van de spaarrekeningen. Er zijn alleen spaarrekeningen, er wordt niet belegd.

Omschrijving	saldo 1-1 €	saldo 31-12 €	rente €
ING Betaalrekening	200.604	323.861	0
ING Spaarrekening Vermogenssparen	910.995	411.622	392
ING Spaarrekening Zakelijk sparen	2.535	2.538	0
Rabo Betaalrekening	302.365	731.741	0
Rabo Spaarrekening Bonussparen	69.582	69.582	0
Rabo Spaarrekening Vermogenssparen	3.659.734	3.074.588	14.855
<b>Totaal</b>	<b>5.145.815</b>	<b>4.613.933</b>	<b>15.247</b>

## 6 CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

Stichting Marenland heeft voor de periode 2015-2019 een helder en ambitieus strategisch beleidsplan opgesteld voor haar openbare scholen. Het bestuur verwoordt wat haar opbrengstverwachtingen zijn en streeft ernaar dat hiermee de kwaliteit van de gehele organisatie een krachtige impuls krijgt. Hieronder geven we het financiële meerjarenperspectief en de verwachte financiële toekomst weer.

### 6.1 MEERJAREN EXPLOITATIEBEGROTING

<b>Meerjaren exploitatiebegroting</b> (opgesteld in 2019)	<b>Realisatie</b> <b>2018</b>	<b>Begroting</b> <b>2019</b>	<b>Begroting</b> <b>2020</b>	<b>Begroting</b> <b>2021</b>	<b>Begroting</b> <b>2022</b>	<b>Begroting</b> <b>2023</b>
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen OCW	17.692.528	17.770.715	17.528.498	17.705.905	17.560.095	17.078.053
Overige overheidsbijdragen	202.019	175.506	193.506	59.000	58.000	58.000
Overige baten	1.103.606	874.395	837.151	836.651	821.652	821.652
<b>Totaal baten</b>	<b>18.998.154</b>	<b>18.820.616</b>	<b>18.559.155</b>	<b>18.601.556</b>	<b>18.439.747</b>	<b>17.957.705</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	16.015.004	16.063.507	15.793.290	15.869.903	15.903.869	15.436.381
Afschrijvingen	491.590	503.438	593.436	610.100	523.520	463.557
Huisvestingslasten	1.141.931	1.003.830	1.171.001	1.165.411	1.178.513	1.191.882
Overige instellingslasten	1.386.655	1.564.440	1.330.046	1.318.346	1.306.846	1.306.846
<b>Totaal lasten</b>	<b>19.035.180</b>	<b>19.135.215</b>	<b>18.887.773</b>	<b>18.963.760</b>	<b>18.912.748</b>	<b>18.398.667</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-37.026</b>	<b>-314.598</b>	<b>-328.618</b>	<b>-362.204</b>	<b>-473.001</b>	<b>-440.962</b>
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>5.013</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-32.013</b>	<b>-302.098</b>	<b>-316.118</b>	<b>-349.704</b>	<b>-460.501</b>	<b>-428.462</b>

<b>Meerjarenformatie</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Leerlingenaantallen / prognose	2492	2464	2458	2402	2378	2354
Personele bezetting in fte's						
Management/Directie	15,82	15,87	15,60	15,68	15,71	15,25
Onderwijzend personeel	149,43	155,45	179,41	177,74	176,19	168,40
Overig ondersteunend personeel	9,83	9,86	9,69	9,74	9,76	9,47
<b>Totale bezetting</b>	<b>175,08</b>	<b>181,18</b>	<b>204,70</b>	<b>203,16</b>	<b>201,66</b>	<b>193,12</b>
n.b. 2018 obv gegevens salarisadministratiebureau 2019 obv begroting excl. Tijdelijk personeel vanaf 1-8-2019. 2020 e.v. obv formatie 1-8-2019 inclusief tijdelijken.						

#### In 2018 zijn de volgende beleidskeuzes gemaakt:

- Voor een aantal kindcentra worden de groepsafhankelijke uitgaven overgenomen door een beheerstichting. De groepsafhankelijke uitgaven zijn: onderhoud, schoonmaak, tuinonderhoud, energie, water en de publiekrechtelijke heffingen.
- Voor 2019 zijn de afschrijvingen geraamd op € 503.000. De investeringsplanning loopt tot en met 2023. Het aardbevingsbestendig maken van de gebouwen zal grote investeringen vragen. In de meerjarenbegroting is een schatting gemaakt van deze investeringen.
- Per augustus 2014 is passend onderwijs ingevoerd. Het Regionaal Expertise Team (RET) geeft hieraan uitvoering voor Marenland (en Noordkwartier). Voor 2018 is weer een

aparte deelbegroting opgesteld van de activiteiten van het RET.

## Conclusie

De huidige meerjarenbegroting is gebaseerd op een going concern situatie. Dat betekent dat de weergegeven resultaten geen werkelijkheid zullen worden. We zullen de verwachte resultaten meerdere keren per jaar monitoren om de begroting meer naar de nullijn te brengen.

<b>Meerjarenbalans</b>						
	31-12-2018	31-12-2019	31-12-2020	31-12-2021	31-12-2022	31-12-2023
Materiele vaste activa	2.056.334	2.735.686	4.086.739	4.405.030	3.910.510	3.483.953
Financiële vaste activa	40.000	30.000	20.000	10.000	0	0
Viottende activa	1.579.253	1.561.509	1.561.509	1.561.509	1.561.509	1.561.509
Liquiditeiten	4.613.952	3.632.502	1.965.330	1.297.335	1.331.354	1.329.450
<b>Totaal activa</b>	<b>8.289.539</b>	<b>7.959.696</b>	<b>7.633.578</b>	<b>7.273.874</b>	<b>6.803.373</b>	<b>6.374.911</b>
Algemene reserve	4.601.916	4.299.818	3.983.700	3.633.996	3.173.495	2.745.033
Bestemmingsreserve	1.201.809	1.201.809	1.201.809	1.201.809	1.201.809	1.201.809
Voorzieningen	236.038	236.038	236.038	236.038	236.038	236.038
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	2.249.776	2.207.802	2.197.802	2.187.802	2.177.802	2.177.802
<b>Totaal passiva</b>	<b>8.289.539</b>	<b>7.945.467</b>	<b>7.619.349</b>	<b>7.259.645</b>	<b>6.789.144</b>	<b>6.360.682</b>

## 6.2 MEERJARENBALANS

Op grond van de beschikbare cijfers ten aanzien van leerlingenaantallen, investeringsplannen en resultaatontwikkeling is bovenstaande balans opgesteld. De post materiële vaste activa is op basis van de meerjareninvesteringsplannen weergegeven. In de meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met toekomstige fusies en/of opheffing van scholen. Daarnaast is geen rekening gehouden met het treffen van een eventuele Voorziening Groot Onderhoud.

## 6.3 RISICOMANAGEMENT

### Aandachtspunten in de risicoanalyse 2018

De risicoanalyse van 2017 is 2018 niet geactualiseerd. De risico's in het primair onderwijs zijn relatief klein vergeleken met andere bedrijfstakken. Desondanks wordt er door Marenland uitgebreid aandacht besteed aan de risico's door een regelmatige risicoanalyse op basis van het INK-model. Het risicomanagement bestaat uit een tweejaarlijkse update van de risicoanalyse. In afwijking daarvan is door de ontwikkelingen in het versterkingsproces van de schoolgebouwen in 2016 een extra update opgesteld. In 2017 is nog specifieker gekeken naar zaken die verbonden zijn aan het aardbevingsbestendig maken van de schoolgebouwen. In de risicoanalyse wordt een aantal aandachtspunten benoemd die terug zullen keren in het jaarplan, de periodieke managementrapportages (IMR) en het jaarverslag. Hiervoor zijn de aspecten gekozen waarop een gemiddeld, bovengemiddeld of hoog risico aanwezig wordt geacht. Op deze wijze tracht Marenland risico's effectief tegemoet te treden. De ervaringen van dit geïntegreerd risicomanagement zijn tevredenstellend.

De onderstaande opsomming van aandachtspunten is actueel in 2018. Voor risico's als ziekte, arbeidsongeschiktheid en aansprakelijkheid zijn verzekeringen afgesloten. De overige risico's worden gemonitord en desgewenst vermeden, geaccepteerd of beleidsmatig aangepakt met stuurmaatregelen.

### **Ziekteverzuim**

Geen nadere toelichting nodig. Verzuim wordt ook als vanzelfsprekend in het personeelsbeleid meegenomen en in de rapportages verantwoord. In 2018 is het ziekteverzuim 4,74%.

### **Competenties medewerkers**

Een vergelijking met enkele andere besturen leert dat bij Marenland in het verleden relatief weinig beoordelingstrajecten plaatsvonden. Die achterstand is ingehaald. In 2018 is opnieuw veel aandacht aan de talenten besteed.

### **Personele kosten**

Door de overgang naar een ander administratiekantoor is het vaak lastig om resultaten en kengetallen te vergelijken. In 2019 zal meer aandacht aan rapportages en monitoring moeten worden besteed.

### **Huisvesting**

Huisvesting krijgt veel aandacht. Voor alle scholen zal, mede door het programma voor het aardgaswinningsgebied, nieuwbouw worden verzorgd of het gebouw zal bouwkundig versterkt en verder verbeterd worden. Dit staat beschreven in hoofdstuk 5.3.

### **Leermiddelen**

De leermiddelen maken deel uit van de exploitatiebegroting en investeringsbegroting, en worden als zodanig binnen de planning- en beheercyclus gemonitord. Er is opnieuw aandacht voor het gevaar van te lage investeringen in de vorm van verouderde lesmethoden.

### **Ontwikkeling leerlingenaantal**

De ontwikkeling van het leerlingenaantal wordt uitgebreid gemonitord en er zijn procedures voor prognosticering en meerjarenbegroting. Hiervoor is geen grotere aandacht nodig.

### **Bekostiging bijzondere subsidiënten**

De bekostiging door bijzondere subsidiënten is de laatste jaren geslonken. Substantieel, en daarom belangrijk in dit verband, is het samenwerkingsverband passend onderwijs. Welke financiële consequenties gaat dit hebben? Hiervoor is ruime aandacht in de planvorming.

### **Bekostiging gemeenten**

De bekostiging door gemeenten is voor een groot deel afgebouwd. Het lokaal onderwijsbeleid is in de meeste gemeenten niet meer dan het nakomen van de verplichtingen op het gebied van huisvesting en dat is op dit moment een gecompliceerd proces. Op projectbasis subsidiëren Marenland en gemeenten onderdelen als de Schakelklas, impulsen bewegingsonderwijs, onderwijsachterstanden en activiteiten in de kind centra. Op dit moment, en ook de komende jaren, is er door het aardbevingsbestendig



maken van de schoolgebouwen sprake van een intensievere relatie met de gemeenten.

### **Krimp**

Speciaal thema in het risicomanagement is de krimp. De reguliere bedrijfsvoering voorziet in een aanpak dan wel in een reactie op de krimp, die in principe afdoende is. Maar toch is een blik voorbij de komende jaren goed voor de ontwikkeling van een brede visie.

#### *De prognose*

In het grootste gedeelte van Nederland zal de bevolking de komende jaren in omvang afnemen. Wij noemen dat de krimp van de bevolking. In de Marenlandregio gaat deze bevolkingskrimp gepaard met vergrijzing en ontgroening. Vooral het recente vertrek van jongeren (ontgroening) leidt tot een bovengemiddeld snelle afname van het aantal 0- tot 12-jarigen. In onze regio is sprake van een extreem grote bevolkingsafname. De cijfers zijn weergegeven in paragraaf 1.2 voor leerlingenaantallen.

#### *De kansen*

Marenland beschouwt de krimp van de bevolking en het huisvestingsprogramma voor het gaswinningsgebied als kansen om het onderwijs in onze regio opnieuw vorm te geven. Marenland streeft ernaar kind centra te realiseren die een passende grootte hebben om voldoende kwaliteit te waarborgen. Een gezonde grootte betekent in de scholen een omvang van minimaal vier leerlingengroepen. Hiermee wordt voorkomen dat leerkrachten aan teveel verschillende leeftijdsgroepen les moeten geven. De kind centra worden opgezet door de bouw van nieuwe gebouwen en het ontwikkelen van samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Door intensief samen te werken met andere schoolbesturen en kindorganisaties, en met verbeterde en moderne huisvesting, kan Marenland besparen op de exploitatiekosten van haar gebouwen. Bovendien wordt het door meer samenwerking mogelijk om onderwijs, kinderopvang en buitenschoolse activiteiten aan te bieden op een centrale plek.

#### *De risico's*

Naast bovengenoemde kansen vormt de krimp ook een risico. De financiële positie van Marenland is dusdanig dat er weinig middelen aanwezig zijn om te investeren in de versterking en de inrichting van (nieuwe) gebouwen. Een leerlingendaling van 33% betekent tussen 2016 en 2036 een bijna gelijke procentuele daling van het aantal leerkrachten. Door natuurlijk verloop is de krimp opgevangen. In de toekomst kondigt zich een schaarste van personeel aan.

## **6.4 TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN**

De toekomstplannen van de organisatie zijn vastgelegd in het strategisch beleidsplan 2015-2019. Voor een aantal thema's wordt hierbij de toekomstige doelstelling aangegeven. Samengevat wordt gewerkt aan de volgende doelen:

- **We gaan de ondersteuning en onderwijsbehoefte van kinderen nog beter vormgeven, zodat kinderen die speciale aandacht nodig hebben in onze scholen blijven.**

**Aanpak:** Alle Marenlandscholen hebben de ondersteuning aan kinderen goed in beeld gebracht en kunnen iets extra's doen. Scholen krijgen een goede ondersteuning van het Regionaal Expertise Team.

**Resultaat:** In 2019 is passend onderwijs volledig ingevoerd in de scholen en kunnen meer kinderen op de Marenlandscholen een aangepast programma volgen.

- **Om talentontwikkeling bij kinderen te stimuleren zorgen we voor een breed en passend onderwijsaanbod, ook na schooltijd.**

**Aanpak:** De Marenlandscholen brengen in kaart op welke wijze vakken als ICT, cultuur, wetenschap en techniek een plaats krijgen in het onderwijs. Daarnaast geven ze aan welke talenten/expertises ze daarvoor van buitenaf nodig hebben en met welke talenten/expertises ze andere scholen kunnen ondersteunen. Ook geven ze aan hoe ervoor gezorgd wordt dat er in het naschoolse aanbod voor elk kind iets te halen is.

**Resultaat:** In 2019 hebben de scholen in hun schoolplannen/ondernemingsplannen duidelijk gemaakt op welke wijze vakken als ICT, cultuur, wetenschap en techniek een plaats krijgen in het onderwijs. In het ondernemingsplan is beschreven hoe ervoor gezorgd wordt dat er in het naschoolse aanbod voor elk kind iets te halen is.

- **We gaan we op zoek naar slimme samenwerkingsvormen met andere kindorganisaties. Waar mogelijk vestigen we ons onder één dak.**

**Aanpak:** Scholen van Marenland die nog geen onderdeel zijn van een kindcentrum onderzoeken op welke manier zij met andere kindorganisaties een kindcentrum kunnen vormen. Scholen die al wel deel uitmaken van een kindcentrum bekijken hoe zij de samenwerking met de andere kindorganisaties kunnen versterken. Binnen het kindcentrum werken we (zo mogelijk) met één team en een gezamenlijke leiding, zorgen we voor doorgaande leerlijnen en een breed (naschools) aanbod en worden faciliteiten efficiënt ingezet. Marenland ondersteunt en faciliteert de scholen in het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden. Schoolbestuur Marenland blijft onderzoeken hoe de bestuurlijke samenwerking met schoolbestuur Noordkwartier kan worden vormgegeven.

**Resultaat:** In 2019 hebben scholen die nog geen deel uitmaken van een kindcentrum een plan ontwikkeld voor het vormen van een kindcentrum. Scholen die al wel deel uitmaken van een kindcentrum hebben de samenwerking (waar mogelijk) versterkt. De schoolbesturen Marenland en Noordkwartier hebben in 2019 een passende bestuurlijke samenwerkingsvorm gerealiseerd.

- **We zorgen ervoor dat we een financieel gezonde organisatie blijven.**

**Aanpak:** Door de krimp van het leerlingenaantal, het veranderen van het aantal scholen en de opbouw van het personeelsbestand kent de organisatie uitdagingen die financieel moeten worden bekostigd. Marenland maakt daarom jaarlijks een risicoanalyse om de financiële situatie in de nabije toekomst in beeld te brengen en maatregelen te nemen om deze risico's te verkleinen.

**Resultaat:** In 2019 is Marenland nog steeds een financieel gezonde organisatie.

## BIJLAGE I    DEFINITIES KENGETALLEN

### **Financieel**

#### *Liquiditeit*

Verhouding vlottende activa en liquide middelen ten opzichte van de kortlopende schulden.

#### *Solvabiliteit 1*

Eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen.

#### *Solvabiliteit 2*

Eigen vermogen inclusief de voorzieningen ten opzichte van het totale vermogen.

#### *Weerstandvermogen 1*

Eigen vermogen ten opzichte van de totale baten.

#### *Weerstandvermogen 2*

Eigen vermogen minus materiële vaste activa ten opzichte van de rijksbijdragen.

#### *Rentabiliteit*

Exploitatieresultaat ten opzichte van de totale baten.

#### *Kapitalisatiefactor*

Verhouding balanstotaal exclusief gebouwen en terreinen ten opzichte van de totale baten.

### **Verzuim**

#### *Ziekteverzuim*

Ziekteverzuimpercentage (totaal van langdurig en kortdurend ziekteverzuim).

# AANTEKENINGEN JAARVERSLAG 2018

...



---

STICHTING **OPENBAAR ONDERWIJS**  
**MARENLAND**

---

**bezoek:**

Professor R.P. Cleveringaplein 3  
9901 AZ Appingedam

---

**post:**

Postbus 126  
9900 AC Appingedam

---

0596 583320  
onderwijsbureau@marenland.org  
www.marenland.org

---