

**Stichting Keender**

**Rapport 2015**

# Inhoudsopgave

## A Algemeen deel

Voorwoord.....	2
A1 Instellingsgegevens.....	3
A2 Algemeen Beleid.....	7
A3 Financieel Beleid.....	16
A4 Verslag Raad van Toezicht.....	25
A5 Continuïteitsparagraaf.....	28
A6 Kengetallen en grafieken.....	34

## B Jaarrekening 2015

B1 Grondslagen.....	37
B2 Balans per 31 december 2015.....	41
B3 Exploitatierkening over 2015.....	43
B4 Kasstroomoverzicht over 2015.....	44
B5 Toelichting op de balans per 31 december 2015.....	45
B6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen (passief)/niet uit de balans blijvende rechten (actief).....	50
B7 Toelichting op de exploitatierkening over 2015.....	51

## C Overige gegevens

C1 Controleverklaring.....	56
C2 (Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo.....	59
C3 Gebeurtenissen na balansdatum.....	60
C4 Overzicht verbonden partijen.....	60
C5 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector.....	61
Bestuursbesluit en besluit Raad van Toezicht.....	62

## A Algemeen deel

### VOORWOORD

Het bestuur van de Stichting Keender (bestuursnummer 25351) biedt u hierbij het bestuursverslag aan, zoals bedoeld in de WPO. Dit verslag geeft inzicht in de activiteiten en samenstelling van de stichting. Ook geeft het verslag informatie over het gevoerde beleid, behaalde resultaten en belangrijke toekomstige ontwikkelingen.

Het bestuur van Keender hecht er waarde aan om door het opstellen van een dergelijk verslag verantwoording af te leggen aan alle rechtstreeks betrokkenen. Het bestuur beperkt zich in dit verslag dan ook niet tot wat de regelgeving over een dergelijk verslag voorschrijft, maar gaat waar nodig wat dieper in op enkele onderwerpen. Hopelijk komt dat de informatiewaarde van het verslag ten goede en stelt het verslag u in staat om u een oordeel te vormen over wat door Keender in het kalenderjaar 2015 is ondernomen en bereikt.

Namens het College van Bestuur van de stichting,

*Dhr. P.J.A. Buhler*

voorzitter College van Bestuur

## A1 Instellingsgegevens

**Naam bevoegd gezag**

**Stichting Keender**

*Stichting Keender*

*Postadres: Postbus 35, 7480 AA Haaksbergen*

*Bezoekadres: Sterrenbosstraat 2 , 7481 DD*

*Haaksbergen*

*(vanaf 14-01-2015: Holthuiserstraat 14,*

*7482 ET Haaksbergen*

*www.keender.nl*

*info@keender.nl*

**Nummer bevoegd gezag:**

**25351**

### 1.1 Juridische structuur gedurende het verslagjaar

Stichting Keender is een stichting voor primair onderwijs. Onder de verantwoordelijkheid van Keender vallen 19 scholen voor primair onderwijs. De scholen zijn:

	<b>Brinnummer</b>	<b>Naam school</b>	<b>Plaats</b>
1	03XH	De Albatros	Goor
2	06NL	Heeckeren	Goor
3	06WM	St. Jozef	Rietmolen
4	07WG	De Sterrenboog	Beltrum
5	08NC	Petrusschool	Hengevelde
6	08YS	Dr. Ariens	Neede
7	09SY	Dr. Ariens	Haaksbergen
8	09WH	Kardinaal Alfrink	Neede
9	11BU	Paus Joannes	Haaksbergen
10	11ON	Pius X	Haaksbergen
11	11ZU	St. Bonifatius	Haaksbergen
12	12JF	Theo Scholte	Haaksbergen
13	12LX	De Weert	Haaksbergen
14	12RQ	Troubadour	Haaksbergen
15	12YQ	De Holthuizen-Wereld	Haaksbergen
16	13AF	Honesch	Haaksbergen
17	13EN	Buurse	Buurse
18	13JY	St. Bonifacius	St. Isidorushoeve
19	29TN	Los Hoes	Haaksbergen

### 1.2 Samenstelling stichtingsbestuur en Raad van Toezicht gedurende het verslagjaar 2015

**De samenstelling van de Raad van Toezicht is:**

*Dhr. H.L.G.M. Wensink*

*Dhr. L.P.F.M.C. Leeters*

*Dhr. E.H.M. Mühlradt*

*Dhr. H. Dijkhuis*

*voorzitter*

*penningmeester*

*secretaris*

*lid*

**Het College van Bestuur bestaat uit een voorzitter zonder leden.**

*De voorzitter van het College van Bestuur is dhr. P.J.A. Buhler.*

Het College van Bestuur wordt bij haar werkzaamheden waar nodig ondersteund door het administratiekantoor ObT en/of andere externe dienstverleners.

### 1.3 Organisatiestructuur gedurende het verslagjaar

#### *Raad van Toezicht, College van Bestuur en onderwijsbureau*

Keender kent sinds 1 augustus 2012 een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. Het College van Bestuur heeft een wtf van 1 fte. Het CvB wordt ondersteund door een office manager (wtf 0,8), die op haar beurt weer ondersteund wordt door een secretaresse (wtf 0,375) en twee senior-beleidsmedewerkers met een gezamenlijke wtf van 1,2. Deze beleidsmedewerkers worden ingehuurd bij het administratiekantoor ObT. De aandachtsgebieden van deze beleidsmedewerkers bevinden zich op het terrein van personeelszaken, financiën en huisvesting. Daarnaast wordt er een operationeel adviseur P&O ingehuurd bij het ObT die zich voor 0,2 fte bezig houdt met het ziekteverzuim. Inmiddels heeft Keender ook een eigen orthopedagoog (0,6 fte) en kwaliteitscoördinator (0,4 fte) in dienst. Keender heeft niet alle deskundigheid in huis, dus indien nodig wordt aanvullende expertise ingehuurd.

#### *Schooldirecties*

Keender heeft schooldirecteuren aangesteld op de verschillende scholen. Schooldirecteuren zijn belast met de algemene leiding van de school en geven direct leiding aan de medewerkers. De schooldirecteuren zijn met betrekking tot de resultaten op basis van het managementstatuut verantwoordig schuldig aan het College van Bestuur. Op de scholen vindt de ontwikkeling en uitvoering van het primaire proces plaats binnen het kader van het door Keender geformuleerde strategische beleid. De schooldirecteuren adviseren het College van Bestuur bij de totstandkoming en uitvoering van het strategische beleid. Afstemming vindt plaats door middel van het periodieke directeurenberaad.

De RvT en het CvB voeren overleg over het besturen van de gehele organisatie. Het "hart" van de organisatie wordt gevormd door het directeurenberaad bestaande uit alle schooldirecteuren en het College van Bestuur.

#### *Organisatie medezeggenschap*

Alle scholen hebben een Medezeggenschapsraad (MR). Door deze raden wordt tevens een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) gevormd zodat er ook voor schooloverstijgende onderwerpen een platform is voor het uitoefenen van medezeggenschap door ouders en personeel.

De GMR bestaat uit 12 leden, te weten 6 ouderleden, de OGMR en 6 personeelsleden, de PGMR.

#### **Het dagelijks bestuur van de GMR bestond in 2015 uit:**

<i>Dhr. T. Versteeg (OGMR)</i>	<i>voorzitter</i>
<i>Dhr. B. Dwars (PGMR)</i>	<i>vice-voorzitter</i>
<i>Dhr. M. Vereiken (OGMR)</i>	<i>penningmeester</i>
<i>Mevr. M. van Leuken (PGMR)</i>	<i>secretaris</i>

Overige leden zijn:

<i>Oudergeleding:</i>	<i>Personeelsgeleding:</i>
<i>Mevr. M. van de Maat</i>	<i>Mevr. A. Waanders</i>
<i>Dhr. H. Okkinga</i>	<i>Mevr. K. van Oudvorst</i>
<i>Mevr. M. Busch</i>	<i>Mevr. E. Bol</i>
<i>Dhr. M. Engberink</i>	<i>Mevr. E. Klaver</i>

De medezeggenschap is geregeld volgens de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS). De GMR hanteert bij haar werk een door de GMR geaccordeerd en door het bestuur vastgesteld Reglement Medezeggenschap (gebaseerd op de Wet Medezeggenschap Scholen).

## 1.4 Kernactiviteiten

Op 10 juli 2014 heeft het bestuur van Keender na goedkeuring van de RvT het strategisch beleidsplan 2014-2018 vastgesteld. Dit richtinggevend en daarmee kaderend document is medeontwikkeld door directeuren, middenmanagement, teamleden, stafmedewerkers, GMR-leden en leden van de RVT onder verantwoordelijkheid van het CvB.

De visie van Keender bestaat uit een **kernopdracht** (het zijn), **kernwaarden** (de geest) en **collectieve ambitie** (de wil) en wordt dan ook in die volgorde beschreven.

**De kernopdracht** is dat de stichting een professionele organisatie is waar we een open, inspirerend en veilig leerklimaat willen creëren dat afgestemd is op de individuele onderwijsbehoefte van het kind. Het kind moet kennis en vaardigheden ontwikkelen in overeenstemming met zijn eigen talent.

Ook willen we een werkomgeving scheppen waarin leerkrachten en medewerkers met passie hun werk willen, kunnen en mogen doen.

Waar onze samenleving snel verandert, moeten wij, samen met de ouders, de kinderen zo opvoeden en ontwikkelen dat zij in staat zijn als goede burgers deel te nemen aan onze samenleving. Onze belangrijkste verantwoordelijkheid is het geven van onderwijs. Opvoeden is niet onze primaire taak, dat is die van de ouders. Wij ondersteunen daarbij. Ons onderwijs moet erop gericht zijn, samen met ouders als gelijkwaardige partners, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, die taak op ons te nemen.

Ons onderwijs staat open voor alle kinderen. Wij willen immers een afspiegeling zijn van de samenleving, met al zijn dynamiek. Kijkend naar die samenleving zijn solidariteit en respect begrippen die in onze scholen van groot belang zijn.

De gemaakte strategische keuzes zijn als volgt:

- Keender stelt de mogelijkheden en de ontwikkelbehoeftes van het kind centraal, binnen de gedachte van Passend Onderwijs.
- Keender biedt elke betrokkene een structuur met werk-, leef- en beïnvloedingsruimte.
- Keender wil meer zijn dan de som der delen; dus samen staan we sterker.
- Keender is een extern gerichte organisatie in een steeds veranderende maatschappij.

### Kernwaarden

Het realiseren van de missie vanuit visie en het realiseren van de doelen van het strategisch plan doen we vanuit onze kernwaarden:

- *kwantitatief hoogwaardig onderwijs* met de nodige aandacht voor taal, rekenen en opbrengst gericht werken. Benadrukt wordt echter wel een balans tussen de verschillende aspecten van het mens/kind zijn (Heel de mens).
- een open en communicatieve houding bij het omgaan met diversiteit in opvattingen rond identiteitsvragen (vragen van pedagogische, onderwijskundige, maatschappelijke en levensbeschouwelijke aard). We zien af van een absolute houding, die uitgaat van de eigen godsdienst of levensbeschouwing als enig ware, en van een relativistische houding waarin alle opvattingen als gelijkwaardig of relatief worden beschouwd. Dit impliceert dat enerzijds wordt uitgegaan van *dialoge en ontmoeting*, het samen nadenken vanuit een *vragende houding*, het *leren luisteren* naar elkaar en *je leren verplaatsen* in elkaar. Anderzijds wordt in situaties waarin de menswaardigheid in het geding is *grenzen aangegeven / stelling genomen*. Niet alles wat gezegd is is goed of 'om het even'. Dit betekent dat Keender *respect voor de diversiteit* aan levens (geloofs)overtuigingen hoog in het vaandel heeft staan met dien verstande dat een onverschillige houding als onwenselijk wordt gezien.
- een *integere en geloofwaardige houding* in communicatie en handelen in het bijzonder wanneer het gaat om de persoonlijke identiteit van leerkrachten.
- een *geëngageerde professionele houding* met het oog op het werken aan een *constructief kritische houding* bij kinderen (*leef* hebben). Keender onderstreept hiermee het belang van de maatschappelijke opdracht van haar scholen. Tegen deze achtergrond wordt hoge prioriteit toegedicht aan het *werken aan burgerschap* en *sociale cohesie* (werken aan **verbinding** tussen culturen / levensbeschouwelijke stromingen).

- kleur geven aan voornoemde kernwaarden vraagt om een *systematische reflectie op beroepsidentiteit*. Met name systematische teamreflectie – zoeken naar hoe persoonlijke idealen en opvattingen (persoonlijke identiteit) zich kunnen verenigen met de alledaagse praktijk (professionele identiteit). Dit impliceert een wederzijds proces van **inspireren en motiveren**.

Elk van de Keenderscholen heeft een eigen identiteit. Deze wordt mede gekleurd door de denominatie van de scholen: katholiek (14), openbaar (1) en samenwerkingscholen (4).

### Identiteit

De 19 Keenderscholen zijn divers als de kleuren van een regenboog, onderscheidend maar wel passend binnen dezelfde boog.

De identiteit van een Keender-basisschool kan worden gezien als een dynamisch gegeven waarbij de leerkrachten de intentie uitspreken om samen met kinderen (tijdens lessen), collega's (tijdens bijv. teamreflectie) en ouders/verzorgers (tijdens ouderavonden) te willen zoeken naar wie/wat hen bezielt en beweegt bij levensbeschouwelijke en/of ethische vragen.

Dit impliceert onder meer dat affiniteit met geloof en geloofsuitingen niet vaststaan maar deel uitmaken van een interactief zoekproces. Deze invalshoek speelt in op de diversiteit aan gedachten en beelden en het maakt het voor de individuele leerkrachten mogelijk om op een geloofwaardige wijze inkleuring te geven aan identiteit. Vanuit dit perspectief zijn we dan ook van mening dat uitingen m.b.t. identiteit (opgevat als een dynamisch proces) waarneembaar moeten zijn binnen de zichtbare identiteitsaspecten als dagopeningen, vieringen en het vak levensbeschouwing. Ook kan identiteit bij ouderavonden aan de orde komen.

### Missie

Keender wil het talent van ieder kind en personeelslid optimaal tot ontwikkeling brengen in scholen waar kwaliteit voorop staat, vanuit een eigen onderwijskundige identiteit, in een professionele onderwijsorganisatie. De scholen dragen een zorgplicht voor passend onderwijs voor de leerlingen van hun scholen in een thuisnabije situatie.

*Keender ontwikkelt*

## A2 Algemeen Beleid

### 2.1 Algemeen

De Stichting Keender is op 1 januari 2010 ontstaan uit een fusie van SKOTA en de BBGH in de gemeenten Haaksbergen, Hof van Twente en Berkelland. Keender is bevoegd gezag van 19 basisscholen voor katholiek en openbaar onderwijs in de regio Twente en Achterhoek. De schoolgrootte varieert van 63 tot 415 leerlingen.

### 2.2 Onderwijs

#### ***Het strategisch beleid***

Op het gebied van onderwijs heeft de bestuurder samen met het directeurenberaad in 2014 een nieuw strategisch beleidsplan opgesteld dat de instemming heeft verkregen van de GMR. Vervolgens is het SBP goedgekeurd door de RvT en vastgesteld door het CvB. De basis van het nieuwe strategisch beleidsplan is vastgesteld voor de periode 2014-2018 met als credo "Keender ontwikkelt". Deze cyclus van vier jaren krijgt de subtitel mee "een verdieping hoger" waarmee de ambitie wordt geuit om zowel de activiteiten te optimaliseren (verdiepen) als nieuwe terreinen te verkennen (hoger).

Naar aanleiding van het strategisch beleidsplan wordt er voor elk jaar een jaarplan opgesteld. Ook in 2015 is dat jaarplan het hele jaar de leidraad geweest van ontwikkeling en het cyclische proces daaromheen. Het jaarplan heeft de agenda's van alle geledingen bepaald en zal dat ook in 2016 doen. Onderdeel van dat cyclisch beleid is een uitgebreide evaluatie annex verantwoording om zo eventuele aanpassingen en bijstellingen in gang te zetten.

#### ***Informatievoorziening***

Er zijn door de scholen nieuwe schoolgidsen uitgebracht en de websites zijn geactualiseerd. Daarnaast schrijft het bestuur het jaarverslag waarin men inzage heeft in de ontwikkelingen op stichtingsniveau. Alle scholen schrijven een jaarplan volgens een gezamenlijk opgesteld format. Ook schrijven alle scholen jaarverslagen om zich te verantwoorden over het gevoerde beleid.

#### ***Toezicht onderwijsinspectie***

Naar aanleiding van de risicoanalyse van de Onderwijsinspectie zijn door de inspectie aan aantal scholen onderzocht. In 2015 zijn 2 scholen (Dr. Ariëns Haaksbergen en de Paus Joannes) bezocht. Alle schoolbezoeken waren in het kader van het vierjaarlijks reguliere toezichtkader. De inspectie heeft middels schriftelijke communicatiemiddelen uiteraard een actueel beeld van de kwaliteit van alle negentien onze scholen. Ook heeft de inspectie, in de persoon van inspecteur dhr. Ph. Reijns, een bestuursgesprek waaraan de bestuurder en de kwaliteitscoördinator namens Keender hebben deelgenomen. Dientengevolge hebben alle scholen van Keender het basisarrangement van de inspectie gekregen. Dat basisarrangement betekent dat de scholen voldoende kwaliteit bieden en dat er geen reden voor de inspectie is om nader toezicht in te stellen.

#### ***Kwaliteit***

Cyclisch werken is uitgangspunt van onze ontwikkelingstrajecten. Het gaat om hoge verwachtingen en haalbare doelen. Het directeurenberaad en de Evaluatie-Specialisten bespreken periodiek de onderwijsresultaten en de voorgenomen bijsturing van onderwijsbeleid met name op het gebied van de zorgstructuur. Op een gestructureerde manier bespreken we tussen- en eindopbrengsten LVS om zo de bewustwording van het belang van goed onderwijskundig leiderschap te onderstrepen. Op stichtingsniveau, schoolniveau en groepsniveau worden doelen geformuleerd m.b.t. onderwijsopbrengsten. Vanaf 1-8-2014 werkt mevr. Bornebroek als kwaliteitscoördinator voor 0,4 fte bij Keender.



### **Passend onderwijs**

Vanaf 1-8-2014 wordt de Wet op Passend Onderwijs uitgevoerd. De kern van de Wet Op Passend onderwijs is het bieden van zorg op maat aan alle kinderen in onze regio. Deze zorgplicht stelt hoge eisen aan overleg, afstemming en uitwisseling van kennis en vaardigheden tussen personeelsleden, maar ook tussen organisaties binnen en buiten het basisonderwijs (speciaal basisonderwijs, jeugdzorg, onderwijsbegeleidingsdiensten en hulpverleners).

Stichting Keender is vertegenwoordigd in twee samenwerkingsverbanden te weten het Twentse samenwerkingsverband 2302 en het Achterhoekse samenwerkingsverband 2501. Het bestuur van samenwerkingsverband 2302 heeft ervoor gekozen het grote verband op te delen in drie regionale deelverbanden. Keender maakt onderdeel uit van het deelverband PMT (Plein Midden Twente). Het Achterhoekse samenwerkingsverband 2501, dit samenwerkingsverband noemt zich SWV IJssel Berkel, wordt centraal aangestuurd en is niet opgedeeld.

Bij Passend Onderwijs moet ieder kind worden opgevangen door de school waar de ouders zich tot richten. Dat betekent niet dat de leerling op betreffende school moet worden opgevangen maar dat de school de verplichting heeft om samen met de ouders te zoeken naar het juiste aanbod. De één-loket-gedachte maakt dat ouders sneller en effectiever bij de juiste aanbieder voor hun kind terecht komen. Keender streeft een brede ontwikkeling van kinderen na, waarbij behalve aan leerresultaten ook gewerkt wordt aan vaardigheden om als volwaardig burger te kunnen functioneren en zowel sociaal als kritisch deel te nemen aan de maatschappij. Om dit te bereiken houden we rekening met verschillen tussen kinderen en hun omgeving. We leveren maatwerk en stemmen ons aanbod af op onderwijsbehoeften van kinderen. Als de school de opvang niet zelf kan verzorgen zal de school/ het bestuur binnen haar regionale netwerken tot een passend aanbod moeten komen.

In 2014 schreven alle scholen een schoolprofiel dat met instemming van de eigen MR door het bestuur van Keender is vastgesteld. Op samenwerkingsverbandniveau is er een door de ondersteuningsplanraad (OPR) geaccordeerd en door het bestuur vastgesteld ondersteuningsplan dat beschrijft hoe de totale ondersteuning is geregeld en geformaliseerd. Dit schoolprofiel is ook in 2015 geldend.

Veder heeft Keender, om Passend Onderwijs zo optimaal mogelijk uit te kunnen voeren, voor 0,6 fte een orthopedagoog in dienst. Dit is mevrouw A. de Jong.

### **Fusie**

In 2014 zijn het bestuur en vertegenwoordigers van drie Keenderscholen te weten BS De Troubadour, BS De Weert en BS Theo Scholte gestart met het verder onderzoeken naar de fusiemogelijkheden tussen deze drie scholen. De scholen zijn vanuit de discussie rond de herschikking van scholen aan elkaar gekoppeld. Zie ook hoofdstuk 2.5. Vanuit die huisvestingsthematiek is de aandacht verbreed en is de mogelijkheid om niet alleen als drie scholen hetzelfde schoolgebouw te delen, maar zelfs ernaar toe te groeien één school te worden nadrukkelijk besproken. In 2015 is een fusierapportage geschreven waarin de fusie en de gevolgen daarvan zijn beschreven. Deze rapportage is opgesteld met input van alle schoolgeledingen. De verwachting is dat in 2016 er door het bestuur van Keender beslissende uitspraken kunnen worden gedaan over de fusie tussen de drie genoemde scholen. Het doel daarbij is om per 1-8-2017 te fuseren met de mogelijkheid om vanaf 1-8-2016 een zogenaamde rits-fusie uit te voeren. Een rits-fusie wil zeggen dat de groepen 1 en 2 een schooljaar voorafgaande aan de feitelijke fusie al kunnen samengaan, ritsen dus. De inhoudelijke en organisatorische voordelen van deze rits-fusie staan ook beschreven in de fusierapportage.

## 2.3 Personeelsbeleid en werkgeverschap

### Formatiesamenstelling en bekostiging per 31-12-2015

#### Personeelssterkte per arbeidsrelatie

Type aanstelling		Totaal	Fulltime	Parttime
Regulier	Aantal Personen	276	69	207
	Bezetting (wtf)	198,8168	66,5724	132,2444
Korttijdelijk	Aantal Personen	17	3	14
	Bezetting (wtf)	8,6071	1,7125	6,8946
Tijdelijk	Aantal Personen	12	4	8
	Bezetting (wtf)	5,5469	1,7151	3,8318

#### Personeelssterkte per deeltijdcategorie

	Totaal	Deeltijd (WTF) cohort					
		0 - 0.2	0.2 - 0.4	0.4 - 0.6	0.6 - 0.8	0.8 - 1.0	>= 1.0
Aantal Personen	305	2	19	75	97	42	70
Bezetting (wtf)	212,9708	0,2413	6,0336	37,3149	62,8329	36,5481	70,0000

#### Personeelssterkte per functiegroep

Functiegroep		Totaal	Fulltime	Parttime
Onderwijzend Personeel	Aantal Personen	261	54	207
	Bezetting (wtf)	180,2753		
Directie	Aantal Personen	22	13	9
	Bezetting (wtf)	19,8402		
Onderwijsondersteunend	Aantal Personen	22	3	19
	Bezetting (wtf)	12,8553		

#### Personeelssterkte per geslacht

Geslacht		Totaal	Fulltime	Parttime
Man	Aantal Personen	43	31	12
	Bezetting (wtf)	38,6925		
Vrouw	Aantal Personen	262	39	223
	Bezetting (wtf)	174,2783		

#### Personeelssterkte per leeftijdscategorie

	Totaal	Leeftijd cohort										
		0/19	20/24	25/29	30/34	35/39	40/44	45/49	50/54	55/59	60/64	>= 65
Aantal Personen	305	0	6	34	45	30	33	14	39	55	46	3
Bezetting (wtf)	212,9708		3,2392	27,6235	34,1399	18,7861	20,2017	8,0782	24,4131	38,7702	36,1272	1,5917

De van het Rijk ontvangen formatieve middelen worden binnen Keender toebedeeld aan alle betrokken scholen gerelateerd aan leerlingenaantallen.

Daarnaast hebben we afspraken gemaakt over een interne herverdeling en daarbij staat onderlinge solidariteit centraal. We proberen de op schoolniveau niet-beïnvloedbare risico's samen te dragen. Verder proberen we waar mogelijk schaalnadelen van individuele scholen te compenseren. De herverdeling geschiedt door scholen in verhouding tot hun omvang te laten bijdragen aan de uitgaven Gemeenschappelijk Beleid en de aldus verzamelde middelen in te zetten voor de genoemde risico's en andere, in gezamenlijkheid besloten, gemeenschappelijke uitgaven.

### **Arbobeleid**

Het SMT (Sociaal Medisch Team) en de intensivering van de contacten met de Arbodienst dienen bij te dragen aan een lager ziekteverzuim. Het Arbocontract is aangegaan met de Arbo-organisatie Human Capital Care. Het contract loopt door tot 1-1-2017. De bedoeling van ons arbobeleid is dat terugdringen van het ziekteverzuim een zaak is tussen werknemer en werkgever waarbij beiden een uitgesproken verantwoordelijkheid hebben. Daarnaast wordt sporadisch externe expertise ingehuurd om proactief met de mensen in gesprek te gaan met als doel "dreigende uitval" te voorkomen.

Het verzuimpercentage van Keender is in 2015 8,41%, in 2014 8,31%, in 2013 7,99% en in 2012 was het verzuim 7,76%. Omdat het verzuimpercentage bepalend is voor de bonus cq. malus van het Vervangingsfonds kan de stijging van het verzuimpercentage leiden tot een verhoging van de malus. In het geval van Keender kunnen we melden dat we over 2013 en 2014 een kleine bonus hebben ontvangen, in 2015 was het totaal neutraal.

Binnen Keender is het aantal ziekmeldingen nog wel relatief laag. Keender kent echter een behoorlijk aantal langdurig zieken waarbij de aard van de klachten soms wel, soms niet werk gerelateerd is. Daar ligt de oorzaak van het hogere percentage.

In 2014 en 2015 heeft de Senior Adviseur Personeel en Organisatie samen met een deskundige vanuit de arbodienst elke directeur geïnterviewd en zijn de gegevens geanalyseerd om te komen tot een beter inzicht in de verzuimproblematiek. Gebleken is dat er naast een hoog langdurig verzuim ook een hoog beïnvloedbaar verzuim is. Bewustwording en preventief handelen zijn daarbij de verbeteracties geweest in 2015. Een kleine doorkijk naar 2016 laat ons zien dat wij in januari 2016 nieuwe afspraken hebben gemaakt om het proces tot verlaging van ons ziekteverzuim verder te intensiveren. Het personeelsbeleid is er uiteraard wel op gericht om te komen tot een verlaging van het verzuimpercentage.

### **Personeelsbeleid**

In 2015 hebben we op het gebied van personeelsbeleid gezien dat er veel belangstelling was voor interne mobiliteit. Deze belangstelling werd mede versterkt door het feit dat we op sommige scholen te maken hebben met teruglopende leerlingenaantallen zodat de omvang van het personeelsbestand op betreffende scholen moet krimpen. Er hebben uiteindelijk 19 mensen gebruik gemaakt van mobiliteit. Ook hebben we in 2015 één juridische zaak gehad waarbij uiteindelijk overeenstemming is bereikt om het dienstverband te beëindigen. Daarnaast nog de een herplaatsing en de keuze om eerder met pensioen te gaan door een aantal medewerkers. Dat zijn echter geen juridische zaken geworden, maar hier is steeds goed onderling overleg geweest.

In 2015 is er op een school, te weten BS Honesch in Haaksbergen, gestart met een nieuwe schooldirecteur. Op deze school is mevr. N. te Koppel vanaf 1-3-2015 werkzaam. Eind 2015 zijn er verschillende sollicitatieprocedures geweest voor nieuwe directeurs. Resultaat daarvan is dat bij de start van 2016, op 1-1-2016 op twee Keenderscholen een nieuwe directeur begint, te weten op BS Heeckeren in Goor alwaar dhr. B. de Graaf start en op de St. Jozefschool in Rietmolen waar mevr. T. Westendorp start.

### **Gesprekscyclus**

De gesprekscyclus van Keender omvat een periode van twee jaar. In 2015 hebben de directeurs allen een functioneringsgesprek gehad en hebben daarmee het eerste jaar van de tweejarige cyclus doorlopen. De teamleden lopen een jaar achter de cyclus van de directeurs aan en hebben dus in 2015 een waarderingsgesprek gehad.

### **Klachtenafhandeling**

In 2015 zijn er geen klachten ingediend bij de klachtencommissie.

### **Project Werkplezier**

In 2014 is aan Keender de subsidie gekoppeld aan de tenderregeling werkplezier toegewezen. In 2015 zijn onder andere met die subsidiemiddelen de plannen uitgevoerd om 2015 het jaar van werkplezier te laten zijn met tal van activiteiten die eraan bij dienen te dragen dat het gevoel van werkplezier bij de werknemers wordt vergroot. Het kalenderjaar 2015 startte met een nieuwjaarsreceptie waarbij een workshop "omdenken" werd gepresenteerd. Ook zijn er een achttal sprekers uitgenodigd die op acht thema-avonden een inspirerend betoog over werkplezier hebben gehouden. Alle schoolteams hebben daarnaast een werkmiddag aangeboden gekregen waarbij met behulp van een externe deskundige werd gekeken hoe op schoolniveau het werkplezier kon worden vergroot. Tot slot is de bestuurder van Keender samen met de Senior Adviseur Personeel en Organisatie de meeste schoolteams langsgedaan om met hen over werkplezier, werkdruk en aanverwante zaken te spreken. Begin 2016 worden de overige scholen bezocht waarna er een conclusie zal worden geschreven en worden gedeeld met het directeursberaad, de GMR en RvT. Voorlopige conclusie is, dat het meerwaarde heeft dat de bestuurder met de schoolteams periodiek (jaarlijks) overleg heeft over schoolzaken waaronder werkbeleving.

### Scholingsaanbod

In 2015 heeft Keender voor haar eigen personeelsleden een scholingsaanbod geformuleerd waar men in schooljaar 2015-2016 vrij gebruik van kan maken. De scholing is gerelateerd aan de behoeften van de personeelsleden binnen het kader van het strategisch beleidsplan.

### CAO PO

Vanaf 1 juli 2014 is er binnen het primair onderwijs een nieuwe CAO vastgesteld. Deze liep tot 1 juli 2015 en is vervolgens met een jaar verlengd. Drie belangrijke thema's binnen de CAO PO zijn verlaging van de werkdruk, de duurzame inzetbaarheid en de professionalisering van de leerkrachten/directie. Met deze nieuwe CAO PO is de BAPO-regeling m.i.v. 1 oktober 2014 vervangen door de duurzame inzetbaarheidsregeling. Medewerkers die reeds gebruik maakten van de BAPO-regeling hebben recht op een overgangsregeling. Invulling van de andere thema's dient per 1 augustus 2015 gerealiseerd te zijn. Naar verwachting zal er medio 2016 een nieuwe CAO worden afgesloten waarin onder meer een totale salarisverhoging van 5,05% wordt verwerkt. Vooruitlopend hierop is een deel van deze verhoging reeds in 2015 geëffectueerd.

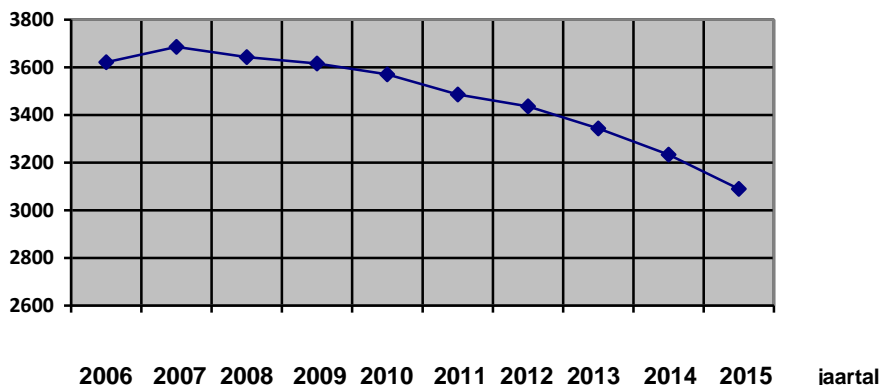
## 2.4 Leerlingen

### Telgegevens van de afgelopen jaren:

Brinnr.	School	1 okt 2008	1 okt 2009	1 okt 2010	1 okt 2011	1 okt 2012	1 okt 2013	1 okt 2014	1 okt 2015	verschil
03 XH	BS de Albatros	177	151	139	141	139	130	131	109	-22
06 NL	BS Heeckeren	317	331	314	301	285	277	284	290	6
06 WM	BS St. Jozef	132	133	134	123	128	119	110	106	-4
07 WG	BS de Sterrenboog	274	266	252	242	233	221	189	184	-5
08 NC	BS Petrusschool	288	281	292	299	300	302	289	261	-28
08 YS	BS dr. Ariëns Neede	87	92	86	80	88	84	82	85	3
09 SY	BS dr. Ariëns Hbg	201	196	192	184	189	170	158	136	-22
09 WH	BS Kard. Alfrink	160	165	168	170	168	171	176	175	-1
11 BU	BS Paus Joannes	137	134	144	158	162	161	151	153	2
11 ON	BS Pius X	210	207	209	194	173	155	150	135	-15
11 ZU	BS St. Bonifatius	149	143	149	141	137	135	147	147	0
12 JF	Bs Theo Scholte	282	288	269	237	208	196	178	157	-21
12 LX	Obs de Weert	136	135	128	119	116	95	74	63	-11
12 RQ	BS de Troubadour	218	197	165	142	136	118	117	99	-18
12 YQ	BS Holthuisen	368	355	342	309	293	292	271	273	2
13 AF	BS Honesch	97	101	104	106	103	100	99	96	-3
13 EN	BS Buurse	162	154	141	134	123	123	105	108	3
13 JY	BS St. Bonifacius	118	116	110	109	109	106	103	98	-5
29 TN	BS Los Hoes	130	171	233	297	346	389	420	415	-5
<b>Totaal:</b>		<b>3643</b>	<b>3616</b>	<b>3571</b>	<b>3486</b>	<b>3436</b>	<b>3344</b>	<b>3234</b>	<b>3090</b>	<b>-144</b>

## Krimp in beeld:

leerlingen



### 2.4.1 Leerresultaten

CITO-scores 2015

De inspectie kijkt naar de scores die in de schoolgroep zijn behaald.

School	2015				
	School-groep	Onder-grens	Gem.	Boven-grens	Score school
Honesch	0	535.2	537.2	539.2	538.6
Troubadour	0	535.2	537.2	539.2	540.2
Heeckeren	0	535.2	537.2	539.2	533.4
Buurse	0	535.2	537.2	539.2	531.8
Paus Joannes	1	535.1	537.1	539.1	534.7
St. Bonifacius	1	535.1	537.1	539.1	533.8
St. Jozef	1	535.1	537.1	539.1	531.8
Petrusschool	1	535.1	537.1	539.1	538.6
Albatros	2	534.9	536.9	538.9	537.5
Theo Scholte	2	534.9	536.9	538.9	533.5
Pius X	2	534.9	536.9	538.9	533.2
St. Bonifatius	3	534.8	536.8	538.8	531.7
De Sterrenboog	3	534.8	536.8	538.8	538.0
Holthuizen	4	534.6	536.6	538.6	538.4
Kard. Alfrink	5	534.5	536.5	538.5	531.4
Dr. Ariëns N	6	534.3	536.3	538.3	535.5
De Weert	8	534.0	536.0	538.0	530.6
Dr. Ariëns Hbg	15	532.9	534.9	536.9	530.4
BS Los Hoes <sup>1</sup>					

Er zijn 3 scholen die twee keer onder de ondergrens van Inspectie hebben gescoord. Dit zijn de St. Bonifacius, de Theo Scholte en de Kardinaal Alfrink.

<sup>1</sup> BS Los Hoes heeft geen Cito-eindtoets afgenomen.

**groen** = boven de gemiddelde score

**rood** = onder de ondergrens

## 2.5 Huisvesting

De laatste jaren is volop gewerkt aan een meer passende huisvesting van enkele van onze scholen:

Allereerst is er, ook gedurende 2015, regelmatig overleg geweest met de gemeente Haaksbergen inzake de definitieve overdracht van Basisschool Los Hoes aan de Stichting Keender. Er is, voordat van een definitieve overdracht sprake kon zijn, veel overlegd over met name de niet optimale klimatologische omstandigheden in deze school. In het voorjaar van 2015 is derhalve een koelinstallatie geplaatst die voor enige verkoeling dient te zorgen gedurende met name de zomermaanden. Deze werkzaamheden zijn naar tevredenheid uitgevoerd en de daarmee gepaard gaande kosten zijn tussen Keender en gemeente verdeeld.

Vervolgens heeft eind 2015 de formele overdracht van het gebouw via de notaris plaatsgevonden. Daarmee zijn ook de laatste financiële verrekeningen met de gemeente Haaksbergen betreffende het pand Los Hoes afgehandeld.

Ook is er een nieuwe CV-ketel geplaatst en is de regeling aangepast bij de Petruschool te Hengevelde en de Bonifatius gymzaal nadat een jaar daarvoor de Albatros en de Paus Joannes al aan de beurt waren.

Nieuwe vloeren zijn gelegd op de Paus Joannes en bij de Pius X. Bij deze laatste school is gelijktijdig de asbesthoudende lijmlaag die daaronder zat verwijderd. Dit laatste op kosten van de gemeente Haaksbergen. Vervolgens zijn alle lokalen bij de Pius X van binnen opnieuw geschilderd.

Tevens heeft een asbestsanering plaatsgevonden bij de BS Buurse en is een (al heel lang leegstaand) noodlokaal verwijderd bij de basisschool Theo Scholte, deze beide zaken ook geheel voor rekening van de gemeente Haaksbergen.

Het plaatsen van zonnepanelen is uiteindelijk in Rietmolen niet doorgegaan in 2015 in verband met problemen met het dak van de voormalige peuterspeelzaal. De constructie bleek niet in orde en zorgt voor behoorlijk wat vochtproblematiek. Derhalve is besloten het project te verplaatsen naar de Petruschool te Hengevelde en daar worden deze panelen gedurende de voorjaarsvakantie van 2016 geplaatst. Daarmee laat Keender zien bereid te zijn te investeren in duurzaamheid.

De regio waarin Keender haar scholen heeft, heeft te maken met grote afname van leerlingaantallen. Deze krimp heeft te maken met de bevolkingsopbouw, een landelijke afname van het aantal kinderen dat geboren wordt, de trek naar het westen en daarmee de ontvolking van de landelijke regio. Omdat er minder kinderen naar onze scholen gaan, krijgen we te maken met leegstand. Dat wil zeggen dat er per schoolgebouw één of meerdere klaslokalen leeg komen te staan. Dat heeft direct invloed op de bekostiging omdat schoolorganisaties worden bekostigd op basis van leerlingenaantal. De baten nemen af daar waar de kosten gelijk blijven of zelfs toenemen (bijvoorbeeld gas, water en licht).

Het is dus van belang om samen met de gemeenten (zij blijven economisch eigenaar schoolgebouwen) te kijken naar een zo efficiënt mogelijke inzet van gebouwen en dus middelen. In de drie gemeenten waarin Keender deelneemt zijn gesprekken gestart om een visie te ontwikkelen op onderwijshuisvesting. We verwachten dat de komende jaren dit thema nadrukkelijk de agenda zal bepalen.

Met de gemeente Haaksbergen is Keender in gesprek omtrent een herschikking van een aantal schoolgebouwen. Deze gesprekken hebben geresulteerd in een rapport over een haalbaarheidsonderzoek waarin meetgegevens zoals prognosecijfers t.a.v. leerlingenaantallen, leegstand, onderhoudskosten en voedingsgebieden zijn verwerkt. Vanuit die gesprekken zijn voorkeurs-scenario's geformuleerd t.a.v. bundeling van scholenclusters in Haaksbergen. In 2014 hebben deze gesprekken ertoe geleid dat cluster 1 waarbij BS Holthuizen en BS Ariëns Haaksbergen zijn betrokken voorlopig niet verder wordt ontwikkeld. Cluster 2 daarentegen (BS De Weert, BS Theo Scholte en BS De Troubadour) wordt snel verder ontwikkeld waarbij scholenfusie en nieuwbouw voor de dan ontstane nieuwe school het haalbare voorstel lijkt. Gedurende 2015 is voortvarend verder gewerkt aan de fusie en de nieuwbouwplannen waarbij de fusie zich vooralsnog wat sneller lijkt te ontwikkelen dan de nieuwbouw. De gesprekken met de gemeente over de nieuwbouw van cluster twee gaan over de locatie (waar wordt de school gebouwd?) en de financiering (is de normkostenvergoeding voldoende?). De verwachting is dat medio 2016 de gesprekken leiden tot conclusies en daarmee besluiten voor zowel gemeentebestuur als bestuur Keender.

### **2.5.1 Huisvestingszaken onderhoud**

Met betrekking tot het groot onderhoud aan, meestal, de buitenkant van de scholen, waarvoor de gemeenten in het verleden nog verantwoordelijk waren, kunnen we het volgende melden. Voor het eerst in 2015 ontvingen de schoolbesturen rechtstreeks middelen vanuit het Rijk ten behoeve van het buitenonderhoud. Aangezien er sprake was van een zogeheten “koude overdracht” hebben schoolbesturen nog niet eerder hiervoor kunnen sparen. Een terughoudend beleid met betrekking tot de uitvoering van dit specifieke onderhoud is dan ook een logisch gevolg en dat geldt voor Keender niet anders.

Uiteraard zijn er altijd urgente zaken die geen uitstel behoeven. Derhalve is er, mede ook op last van de brandweer, een brandwerende scheidingswand geplaatst tussen de school en de gymzaal bij de Pius X en tevens bij basisschool Holthuizen.

Daarnaast is er een kleine hoeveelheid asbest gesaneerd bij de Bonifatiuschool en bijbehorende gymzaal en zijn de rubbertegels bij de Kardinaal Alfrink vervangen.

Voor 2016 staat in elk geval de renovatie van het dak van de Sterrenboog op het programma. Daarnaast zal er asbest worden gesaneerd op de zolder van basisschool Pius X. Tevens vindt daar gelijktijdig een dakrenovatie plaats. Ook ligt er nog een aanvraag bij de gemeente voor het opknappen van de gymzaal Pius X. De gymzalen vallen namelijk buiten de overheveling buitenonderhoud en blijven de verantwoordelijkheid van de gemeenten.

Zoals bekend is de nieuwe geldstroom vanuit het Rijk ten behoeve van het buitenonderhoud gebaseerd op een genormeerd aantal vierkante meters welke weer samenhangt met het alsmaar dalende leerlingenaantal. Kortom, toenemende leegstand zal niet (meer) worden bekostigd. In dat kader is het van groot belang dat Keender de kosten voor het toekomstig buitenonderhoud goed in kaart brengt en samen met de gemeenten in gesprek gaan omtrent het realiseren van een zo optimaal mogelijke huisvestingssituatie. Keender heeft dat gedaan middels een actueel meerjaren onderhoudsplan opgesteld door de firma Thero. De gemeenten behouden wel, zoals eerder benoemd, het economisch eigendomsrecht van de scholen.

Daarnaast blijven de gemeenten verantwoordelijk voor uitbreiding en nieuwbouw van scholen.

### **2.6 Managementinformatiesysteem**

In 2015 werken we met een eigen managementinformatiesysteem waarin we periodiek (maandelijks of tweemaandelijks) relevante managementinformatie verzamelen en overzichtelijk maken teneinde te gebruiken in de besluitvorming. Deze informatie heeft betrekking op de financiën, de leerlingenaantallen, de uitvoering van beleidscycli, kwaliteitskaders, verzuim- en mobiliteitsbeleid.

We hebben bewust niet gekozen voor een al bestaand systeem, omdat dit niet voldoet aan onze criteria van relevantie, arbeidsintensiviteit en betaalbaarheid. We houden wel de ontwikkelingen op het gebied van nieuwe systemen nauwlettend in de gaten.

#### **2.6.1 Tevredenheidsonderzoek**

In de maanden mei/juni 2015 hebben we op alle scholen van Keender een QuickScan over tevredenheid laten uitvoeren. Dat werd gedaan door de School Innovatie Groep. Het instrument heet KWIK (KWaliteit In Kaart) en bestaat uit een personeelstevredenheidsonderzoek (PTO), een leerlingentevredenheidsonderzoek (LTO) en een oudertevredenheidsonderzoek (OTO).

Uit het onderzoek bleek dat we in de volle breedte iets hoger scoren dan de landelijke benchmark. Wel zijn er verbeterpunten gesignaleerd op het gebied van de hygiëne en verkeersveiligheid (aangegeven door de ouders), werkdruk (aangegeven door personeel) en differentiatie (aangegeven door de leerlingen).

Zowel de systematiek van het onderzoek als de resultaten worden besproken met het directiebestuur, de GMR en de RvT. In teamoverleggen komt werkdruk nadrukkelijk aan de orde en differentiatie komt aan de orde bij kwaliteitszorg. Hygiëne en verkeersveiligheid komen in het plan van aanpak naar aanleiding van de RI&E aan bod.

## 2.7 Toekomstige ontwikkelingen

### ***Passend Onderwijs***

Passend Onderwijs zal ook in 2016 verder worden ontwikkeld. De samenwerkingsverbanden 2302 en 2501 waarin Keender deelneemt zullen zowel bestuurlijk als op niveau van de aangesloten scholen verder uitvoering geven aan hun gezamenlijke verantwoordelijkheid voor alle leerlingen binnen de regio. Natuurlijk gaat het dan over verdeling van middelen, verschillende verwijzingspercentages naar S(B)O en gezamenlijk vastgestelde basis-, breedte- en dieptezorg.

Landelijk is er een referentiekader vastgesteld met als belangrijkste kenmerken dat de achterliggende visie bij Passend Onderwijs in dit kader wordt gevormd door preventief handelen, van sectoraal naar integraal denken en van indiceren naar arrangeren. Binnen Keender zijn er vanuit het netwerk van intern begeleiders leerteams samengesteld die zich bezig houden met de thema's die met Passend Onderwijs te maken hebben. Deze thema's zijn gaan bijvoorbeeld over basisondersteuning en de processtructuur.

### ***Personeelsbeleid***

Zoals eerder gemeld heeft Keender te maken met een structurele afname van het leerlingenaantal. Keender ligt dus in een krimpregio. De krimp heeft natuurlijk ook z'n weerslag op de omvang van het personeelsbestand. Daar waar er minder leerlingen zijn, zullen er ook minder leerkrachten nodig zijn. Keender is actief bezig met het formuleren van beleid om deze ontwikkelingen zorgvuldig te sturen middels formatiebeleid, plaatsingsbeleid en het oriënteren op strategische verbindingen waardoor de opvang van boventaligheid kan worden geregeld. In 2013 heeft Keender een vervangingspool ingericht waarin personeelsleden met behoud van vaste aanstelling structureel kort of langdurig vervangingswerk voor de stichting kunnen doen. In 2014 heeft Keender vervolgens 7 nieuwe leerkrachten aan zich kunnen binden door het aanbieden van een vaste betrekking in de vervangingspool. Gedurende 2015 zijn er nog eens 11 jonge leerkrachten aangenomen (totaal ongeveer wtf 5,5) door Keender. Daarnaast heeft 2015 in het teken gestaan van de implementatie van de afspraken uit de nieuwe cao PO en is er een begin gemaakt met strategische personeelsplanning.

## 2.8 Governance

Het bestuur heeft in 2011 aangegeven in het kader van governance te kiezen voor een formele splitsing van bestuur en toezicht waarbij naast een College van Bestuur ook een Raad van Toezicht zou moeten worden geïnstalleerd.

De code die hierbij wordt gehanteerd is de Code Goed bestuur primair onderwijs zoals die door de PO-Raad in januari 2010 is vastgesteld. Deze Code wordt integraal gevolgd.

De uiteindelijke scheiding volgens het two-tiermodel, de organieke scheiding, is op 7 maart 2013 geformaliseerd. Daartoe zijn statuten aangepast, reglementen opgesteld, een managementstatuut herschreven, een profielschets voor toezichthouders vastgesteld (dat laatste met instemming van de GMR) en worden leden van de Raad van Toezicht en een College van Bestuur benoemd.

Voor de doelstellingen en de taken en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht verwijzen wij naar het afzonderlijke verslag van de Raad van Toezicht onder A4 op pagina 25.



## A3 Financieel beleid

### 3.1 Algemeen

Stichting Keender heeft als beleid om de eigenheid van de scholen zoveel mogelijk tot wasdom te laten komen. Dit laat zich onder meer vertalen door de scholen zelf verantwoordelijk te maken voor hun financiële huishouding. Scholen merken op deze manier zelf wat de consequenties zijn; ze zullen aan de ene kant profiteren van een gezonde bedrijfsvoering en aan de andere kant zullen ze de nadelen ondervinden indien ze teveel uitgaven hebben. De stichting kiest er om deze reden dan ook voor om de reserves grotendeels bij de scholen zelf te houden.

De directeuren zijn integraal verantwoordelijk, dus ook voor het financiële beleid. Directeuren hebben de opdracht om zich te houden aan de begroting die door de Raad van Toezicht is goedgekeurd en door het College van Bestuur is vastgesteld. Indien een directeur het voornemen heeft om extra uitgaven te doen die de begroting gaan overschrijden dan moet hij een verzoek daartoe indienen bij het College van Bestuur.

De scholen hebben derhalve veel beleidsruimte binnen de kaders die de stichting hen oplegt. Het College van Bestuur wil bovenal een faciliterende rol hebben naar de scholen. Wel is besloten om bovenschools de lasten te dragen van duurzame inzetbaarheid, betaald ouderschapsverlof, wachtgeldverplichtingen en zwangerschapsverlof.

Dit alles is vanaf 2013 ook vastgelegd in de opgestelde Financiële Kaderafspraken 2013-2017, welke ook door de GMR zijn beoordeeld en goedgekeurd.

### 3.2 Analyse financieel resultaat

Nadat vorig jaar, mede als gevolg van de middelen uit de opgeheven samenwerkingsverbanden, een positief resultaat werd geboekt van € 352.555, is ook het resultaat over 2015 positief uitgevallen. Het uiteindelijke positieve resultaat komt uit op € 54.198.

Het dieptepunt qua exploitatieresultaat is in 2010 geweest met een negatief resultaat van ruim € 550.000. Vanaf dat moment is er onder andere een vacaturestop afgekondigd, teneinde een einde te maken aan het verder interen op de reserves. Dit proces is uiteraard geleidelijk gegaan, temeer we ondertussen ook nog te kampen hebben met dalende leerlingaantallen en derhalve dalende inkomsten.

Over 2015 schrijven we, mede als gevolg van ophoging van de bekostiging als uitvloeisel van de diverse akkoorden, een positief exploitatieresultaat van ruim € 54.000.

De stichting heeft voor 2016 een positief exploitatieresultaat begroot van ongeveer € 25.000, rekening houdende met de nieuw afgegeven beschikkingen en een te verwachten salarisverhoging voor 2016 van 1,6% als gevolg van een nieuwe CAO welke naar verwachting in de zomer van 2016 definitief wordt. De volgende paragrafen geven een analyse van het financieel resultaat van Stichting Keender over 2015.

### 3.3 Resultaat 2015 ten opzichte van de begroting

Voor 2015 had de Stichting Keender een negatief resultaat begroot van € 108.023. Het uiteindelijke resultaat over 2015 is uitgekomen op een positief resultaat van € 54.198, dit is een verschil van € 162.221. De totale baten (inclusief rentebaten) zijn € 697.274 hoger uitgekomen dan begroot en de lasten (inclusief bankkosten) zijn € 535.053 hoger uitgekomen dan begroot. Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (excl. financiële baten en lasten) laat een positief resultaat zien van € 8.094.

Zie hieronder een beknopt overzicht van het exploitatieresultaat 2015 ten opzichte van de begroting, met daaronder een toelichting van de belangrijkste verschillen.

<b>Exploitatieoverzicht 2015</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Begroting</b>	<b>Vershil</b>
	<b>2015</b>	<b>2015</b>	
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen OC&W	16.049.179	15.511.880	537.299
3.2 Overige overheidsbijdragen	74.881	65.716	9.165
3.5 Overige baten	417.007	265.439	151.568
<b>Totaal baten</b>	<b>16.541.067</b>	<b>15.843.035</b>	<b>698.032</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	13.457.283	13.012.931	444.352
4.2 Afschrijvingen	355.310	372.981	-17.671
4.3 Huisvestingslasten	1.217.626	1.152.221	65.405
4.4 Overige lasten	1.502.754	1.462.525	40.229
<b>Totaal lasten</b>	<b>16.532.973</b>	<b>16.000.658</b>	<b>532.315</b>
<b>Saldo baten minus lasten</b>	<b>8.094</b>	<b>-157.623</b>	<b>165.717</b>
<b>5 Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>46.104</b>	<b>49.600</b>	<b>-3.496</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>54.198</b>	<b>-108.023</b>	<b>162.221</b>

#### Baten

##### *Rijksbijdragen OCW*

De Rijksbijdragen OCW zijn ruim € 537.000 hoger dan begroot. Dit is grotendeels het gevolg van een aantal opwaarderingen in de bekostiging die gedurende 2015 hebben plaatsgevonden. Begin februari werd de bekostiging 2014-2015 voor het eerst aangepast en wel als gevolg van de uitwerking van de diverse akkoorden (Herfstakkoord, Nationaal Onderwijs Akkoord en regeerakkoord Rutte II). Dit betrof ongeveer € 95 per leerling die later in het jaar nog eens werd geïndexeerd zodat dit op € 105 per leerling uitkwam. Hierop hadden we reeds deels geanticipeerd in de begroting. We waren ten tijde van het opstellen van de begroting uitgegaan van € 80 extra per leerling. Die € 25 per leerling extra leverde derhalve € 85.000 aan extra Rijksbijdragen op. Daarnaast is in november 2015 de bekostiging 2015-2016 ook nog eens met zo'n € 100 per leerling opwaarts aangepast teneinde de loonsverhoging die met terugwerkende kracht per 1 september is ingegaan te kunnen bekostigen. Die loonsverhoging is het gevolg van een nieuwe CAO PO die naar verwachting in de zomer 2016 definitief zal worden vastgesteld. Derhalve staan tegenover deze extra baten ad € 300.000 ook direct hogere loonkosten in de vorm van salarisverhoging (1,25%) en een incidentele extra éénmalige uitkering (€ 500 per fte) in oktober 2015. Daarnaast ontvingen we in 2015 nog ruim € 20.000 aan groeibekostiging welke niet begroot was en tenslotte zijn ook de inkomsten vanuit het grootste samenwerkingsverband PMT, ruim € 135.000 hoger uitgekomen dan vooraf begroot. Met name de zware zorgmiddelen zijn vanaf schooljaar 2015-2016 behoorlijk opwaarts bijgesteld.

### *Overige overheidsbijdragen*

Onder deze post vallen met name de gemeentelijke bruidsschat en de gemeentelijke klokuurvergoeding voor de gymzalen. De reden dat de ontvangsten € 9.000 hoger zijn dan begroot, is gelegen in het feit dat er bij enkele scholen geld is ontvangen vanuit de gemeente Berkelland voor het inzamelen van oud papier en dat was niet begroot.

### *Overige baten*

In totaal zijn deze baten € 151.000 hoger uitgevallen dan begroot. Dit verschil ten opzichte van de begroting wordt grotendeels door de volgende zaken veroorzaakt:

- extra baten SWV € 14.000 inzake uitkering reserves Berkeldal
- vrijval lerarenbeurs € 20.000 inzake subsidie uit voorgaande jaren
- project verst. samenwerking/OIDS € 20.000 betreft project met SKOE als penvoerder
- uitkering Kentalis/Bartimeus € 20.000 betreft uitkering cluster 1 en 2 leerlingen
- bonusuitkering Vervangingsfonds € 5.000 betreft afrekening 2014
- uitkering BSA schade € 22.000 betreft schadeuitkering diverse ongevallen
- uitkering waterschade € 7.000 betreft afwikkeling schade Honesch

## **Lasten**

### *Personeelslasten*

De totale personeelslasten zijn € 444.000 hoger uitgekomen dan begroot. De lonen en salarissen (inclusief uitkeringen) zijn € 374.000 hoger dan begroot en de overige personele lasten € 70.000 hoger. Als grootste reden voor de hogere lonen en salarissen zijn de reeds genoemde salarisverhoging van 1,25%, welke met terugwerkende kracht naar 1 september 2015 reeds is doorgevoerd (extra loonkosten Keender € 75.000), alsmede een incidentele verhoging van € 328 per fte van de uitkering dag van de leraar, alsmede een éénmalige uitkering van € 500 per fte aan te voeren (extra loonkosten Keender € 220.000). Daar staan weliswaar lagere pensioenpremies over 2015 en lagere premies vervangingsfonds tegenover, maar dit heeft desondanks toch geresulteerd in flink hogere loonkosten. Zoals reeds eerder gemeld stonden daar echter ook hogere rijksbijdragen tegenover. Tenslotte, de laatste reden van de hogere loonkosten betreft het feit dat er per 1 augustus 2015 ongeveer 6 fte jonge leerkrachten zijn aangetrokken die zich reeds als invaller bij Keender hebben bewezen. Dit met het oog om natuurlijk verloop in de zeer nabije toekomst alvast op te vangen alsmede om te zorgen voor voldoende adequate vervangers bij ziekte en/of afwezigheid van leerkrachten.

De overige personele lasten zijn zoals gezegd € 70.000 hoger uitgekomen ten opzichte van de begroting (zie ook 4.1.2 in de jaarrekening). Dit is met name het gevolg van extra inzet van "personeel niet in loondienst" (€ 56.000 meer dan begroot). Dit is met name het geval geweest bij het Centraal Budget. Het betreft de inzet van Van Heun & Partners en de bond Verus inzake de fusie en bijbehorende ondersteuning in verband met de nieuwbouwplannen voor cluster 2. Eventueel zouden deze kosten met betrekking tot de inzet van Van Heun & Partners te zijner tijd uit de toegekende normbekostiging voor de nieuwbouw kunnen worden bekostigd. Echter, we hebben op dit moment nog geen voorbereidingskrediet vanuit de gemeente toegekend gekregen, en bovendien zal de toekomstige normbekostiging naar verwachting reeds aan de krappe kant zijn. Vandaar dat deze kosten ten laste van de exploitatie zijn gebracht.

Naast de hogere inhuur via externe partijen zijn ook de kosten met betrekking tot de dotatie aan de voorziening jubilea hoger uitgevallen dan begroot. Zo is er maar liefst € 47.000 aan gratificaties uitbetaald via de voorziening jubilea. Om vervolgens deze voorziening op een voorgeschreven niveau te krijgen (€ 620 per fte) moest er flink meer gedoteerd worden (€ 20.000 meer dan begroot).

### *Afschrijvingslasten*

De afschrijvingslasten zijn uiteindelijk € 17.000 lager uitgekomen dan begroot. Er is namelijk fors minder geïnvesteerd in methodes (onderwijsleerpakket) dan vooraf was begroot. We praten dan over ruim € 115.000 minder aan investeringen.

### *Huisvestingslasten*

In zijn totaliteit is er ongeveer € 65.000 meer aan huisvestingslasten uitgegeven dan was begroot. Dit is onder meer te verklaren door het feit dat de verhuiskosten en kosten aanpassing bestuurskantoor in het eerste half jaar 2015 zijn meegenomen. Dit ging (incidenteel) om zo'n € 17.000. Daarnaast kregen we in de 2e helft van het jaar nog ruim € 60.000 aan incidentele lasten gefactureerd die te maken hadden met de afwikkeling nieuwbouw Heeckeren.

De gemeente Hof van Twente factureerde namelijk alsnog de verschuldigde legeskosten (€ 33.000) en daarnaast ontvingen we de laatste termijnen (€ 32.000) van de firma Dusseldorp inzake de aanleg van het grote schoolplein. Aangezien we vorig jaar de financiële verantwoording opgesteld hadden richting gemeente Hof van Twente, en zodoende het maximaal beschikbare budget reeds ontvangen hebben, dienen we deze lasten alsnog éénmalig ten laste van het resultaat te brengen.

#### *Overige lasten*

De overige lasten zijn ruim € 40.000 hoger uitgevallen ten opzichte van de begroting. Oorzaken die hiervoor zijn aan te voeren zijn incidentele wervingskosten voor de nieuwe directeur te Beltrum ad € 6.000. Daarnaast bleek de afdracht aan PMT (een x bedrag per leerling) op jaarbasis zo'n € 10.000 hoger uit te vallen dan begroot. Voorts bleken de ICT-kosten flink hoger als gevolg van toenemende licentiekosten. We zien hier wel een verschuiving vanuit de post verbruiksmateriaal. Deze viel namelijk behoorlijk lager uit. De restantoverschrijding is te verklaren uit extra kosten vanuit het onderwijsbureau, onder meer betreffende de adviesdesk.

#### *Samengevat*

Rekening houdend met de hiervoor beschreven toelichting op de cijfers kunnen we het gerealiseerde resultaat over het jaar 2015 in het juiste perspectief plaatsen door deze om te rekenen naar een zogenoemd operationeel / genormaliseerd resultaat.

De aan te brengen correcties betreffen:

• incidentele baten schadeuitkering BSA	€ 27.000 -
• voordeel besparing directiekosten Beltrum/Los Hoes	€ 75.000 -
• aanpassing en verhuizing bestuurskantoor	€ 17.000 +
• afwikkeling bouwkosten Heeckeren	€ 65.000 +
• incidentele inhuur externen ivm fusie cluster 2	€ 52.000 +
Totaal:	€ 32.000

Als voornoemde bijzondere/incidentele baten en lasten uit het exploitatieresultaat worden geëlimineerd resteert een 'operationeel resultaat' van circa € 86.000 positief tegenover een begroot negatief resultaat van circa € 108.000.

### **3.4 Kengetallen**

#### *Liquiditeit*

De liquiditeit geeft aan in hoeverre de instelling op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

Definitie: De verhouding tussen de vlottende activa (liquide middelen en vorderingen) en de kortlopende schulden.

Kengetal 2015:	4,82
Kengetal 2014:	4,22
Kengetal 2013:	3,43

De liquiditeitsratio geeft aan dat 4,82 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende schulden, bestaande uit het crediteurensaldo, nog te betalen (salaris)posten en de overlopende passiva. De Stichting Keender heeft op 31 december 2015 de beschikking over € 5.548.617 aan liquide middelen en heeft daarnaast € 1.100.193 openstaan aan nog te ontvangen bedragen. Dit laatste bedrag is binnen één jaar opeisbaar, waardoor kan worden voldaan aan de openstaande schulden die binnen één jaar voldaan moeten zijn, te weten € 1.378.675.

Het Ministerie geeft als grens voor de liquiditeit 1,0 aan, wat betekent dat de Stichting Keender zich daar ruim boven bevindt.

### *Solvabiliteit*

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen eigen en vreemd vermogen en verschaft dus inzicht in de financieringsopbouw. Ze geeft ook aan in hoeverre de instelling op langere termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

Definitie: Eigen vermogen (exclusief voorzieningen) gedeeld door het totale vermogen (balanstotaal).

Kengetal 2015:	74%
Kengetal 2014:	75%
Kengetal 2013:	70%

De solvabiliteitsratio geeft aan dat 74% van het totale vermogen uit eigen vermogen (reserves) bestaat. Dat houdt in dat 26% van het totale vermogen gefinancierd wordt met vreemd vermogen.

Aan de door het Ministerie vastgestelde ondergrens van 30% wordt hiermee ruimschoots voldaan.

### *Rentabiliteit*

De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief bedrijfsresultaat in relatie tot de totale baten.

Definitie: Resultaat uit gewone bedrijfsvoering gedeeld door de totale baten.

Kengetal 2015:	+0,33%
Kengetal 2014:	+2,12%
Kengetal 2013:	+5,83%

De rentabiliteit geeft aan hoeveel procent van de baten als resultaat wordt behaald. Op een totale bate van € 16.591.309 heeft de Stichting Keender een positief resultaat van € 54.198 behaald.

Dit positieve resultaat is 0,33% van de baten. Anders geformuleerd betekent dit dat 99,67% van de omzet direct is besteed aan de doelen van de organisatie.

De ondergrens en bovengrens van het ministerie zijn 0% en 5%. Met een rentabiliteit van +0,33% scoort de Stichting Keender dus prima binnen deze door het ministerie aangegeven grenzen.

### *Weerstandsvermogen*

Het weerstandsvermogen geeft een beeld hoe solide de financiële positie van de Stichting Keender is.

Het weerstandsvermogen geeft daarmee inzicht om niet voorziene financiële tegenvallers (risico's) in het begrotingsjaar op te vangen met de hiervoor gereserveerde financiële middelen (weerstandscapaciteit).

Het weerstandsvermogen van de Stichting Keender is licht toegenomen tot 27%, en volgens de normen van het primair onderwijs zéér ruim voldoende om financiële tegenvallers op te vangen.

### *Kapitalisatiefactor*

De kapitalisatiefactor geeft de verhouding aan tussen het totale vermogen (actiefzijde van de balans) minus gebouwen en terreinen en de totale baten. Het geeft aan of onderwijsinstellingen een deel van het kapitaal niet of inefficiënt benutten voor de vervulling van hun taken.

De bovengrens in het PO bedraagt 35% voor grote instellingen (vanaf € 8 miljoen jaarlijkse baten). De kapitalisatiefactor van de Stichting Keender bedraagt op 31 december 2015 51% (2014: 50%, 2013: 51%) wat betekent dat deze boven de grenzen van het Ministerie ligt.

### 3.5 Resultaat 2015 ten opzichte van 2014

Het exploitatieresultaat over 2015 is, zoals reeds eerder vermeld, uitgekomen op een positief resultaat van € 54.198. Dit is € 298.357 minder dan het resultaat van 2014 (€ 352.555).

De baten (inclusief rentebaten) namen met € 55.890 af. Daarentegen namen de lasten toe, en wel met € 242.467.

Zie hieronder een beknopt overzicht van het exploitatieresultaat 2015 ten opzichte van 2014, met daaronder een toelichting van de belangrijkste verschillen.

Exploitatieoverzicht 2015	Realisatie	Realisatie	Verschil
	2015	2014	
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen OC&W	16.049.179	15.598.417	450.762
3.2 Overige overheidsbijdragen	74.881	69.528	5.353
3.5 Overige baten	417.007	903.143	-486.136
<b>Totaal baten</b>	<b>16.541.067</b>	<b>16.571.088</b>	<b>-30.021</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	13.457.283	13.480.801	-23.518
4.2 Afschrijvingen	355.310	352.790	2.520
4.3 Huisvestingslasten	1.217.626	1.021.735	195.891
4.4 Overige lasten	1.502.754	1.436.210	66.544
<b>Totaal lasten</b>	<b>16.532.973</b>	<b>16.291.536</b>	<b>241.437</b>
<b>Saldo baten minus lasten</b>	<b>8.094</b>	<b>279.552</b>	<b>-271.458</b>
<b>5 Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>46.104</b>	<b>73.003</b>	<b>-26.899</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>54.198</b>	<b>352.555</b>	<b>-298.357</b>

#### Baten

##### *Rijksbijdragen OCW*

De Rijksbijdragen OCW zijn toegenomen met ruim € 450.000. Een mooie stijging, ondanks de dalende leerlingaantallen waar ook Keender mee te kampen heeft. De reden is hiervoor al benadrukt; extra middelen uit de diverse akkoorden en oplossen bekostiging teneinde de loonsverhoging te kunnen bekostigen. Daarnaast heeft er een verschuiving plaatsgevonden met betrekking tot de inkomsten vanuit de samenwerkingsverbanden. Voor invoering van Passend Onderwijs (eerste deel 2014) werden deze onder de overige baten verantwoord en daarna onder de Rijksbijdragen.

##### *Overige overheidsbijdragen*

Deze middelen zijn met ruim € 5.000 toegenomen als gevolg van extra opbrengsten uit oud papier.

##### *Overige baten*

De overige baten zijn ruim € 486.000 lager. De oorzaak ligt voor een groot deel bij de éénmalige uitkeringen vanuit de opgeheven samenwerkingsverbanden in 2014 en de bovengenoemde verschuiving van zorgmiddelen naar de Rijksbijdragen. Daarnaast ontvingen we in 2014 enkele grote incidentele baten zoals bijvoorbeeld een teruggaaf van de Belastingdienst ad € 57.000 (zie 3.5.6 voor specificatie).

#### Lasten

##### *Personeelslasten*

De totale personele lasten zijn afgenomen met ruim € 23.000. Aan lonen en salarissen (inclusief uitkeringen) is, ondanks de reeds eerder genoemde salarisverhoging en incidentele extra uitkeringen, ruim € 43.000 minder uitgegeven. Dit enerzijds als gevolg van de daling van het totale aantal fte's in

loondienst, en anderzijds ook door de gedaalde pensioenpremies. Er zijn gedurende 2015 namelijk zo'n 7 fte's middels natuurlijke weg afgevloeid.

De overige personele lasten daarentegen, waren over 2015 zo'n € 20.000 hoger dan een jaar eerder. Al eerder werden de kosten van externe inhuur genoemd (zie ook in jaarrekening bij 4.1.2: personeel niet in loondienst) en daarnaast bleken de kosten van de arbo-dienstverlening licht hoger.

#### *Huisvestingslasten*

De huisvestingslasten zijn ruim € 195.000 hoger dan in 2014. Dit is het gevolg van het feit dat er in 2015 voor het eerst (extra) gedoteerd werd aan de onderhoudsvoorziening in het kader van het buitenonderhoud. Dit in verband met de overheveling buitenonderhoud. Er werd in dit kader ruim € 235.000 extra gedoteerd. Zonder deze extra dotatie zouden de huisvestingslasten ruim lager zijn uitgekomen ten opzichte van 2014, hetgeen verklaard kan worden uit het feit dat er in 2014 een forse incidentele bijdrage bij de huisvestingsprojecten Albatros en Heeckeren werd gedaan.

#### *Overige lasten*

De overige lasten zijn € 66.000 hoger uitgekomen ten opzichte van 2014 (zie ook 4.4 in de jaarrekening). Daar zijn een aantal hoofdoorzaken voor aan te wijzen. Allereerst zijn de administratiekosten zo'n € 20.000 hoger uitgevallen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit onder meer als gevolg van extra inhuur op gebied van P&O en de adviesdesk. Daarnaast zijn de licentiekosten met € 20.000 gestegen ten opzichte van een jaar eerder. We zien namelijk steeds meer dat de traditionele methodes langzamerhand aan het verdwijnen zijn ten faveure van digitale lesmethodes met bijbehorende licenties. Tenslotte zijn de kosten onder schoolse activiteiten zo'n € 20.000 hoger dan over 2014. Dit is terug te voeren op hogere uitgaven op het gebied van cultuureducatie. De kopieerkosten en kosten verbruiksmateriaal kenden een stabiel verloop ten opzichte van het voorgaande jaar (wel lager dan begroot overigens).

#### *Financiële baten en lasten*

De rentebaten zijn ruim € 25.000 lager uitgevallen ten opzichte van vorig jaar. Dit was echter wel conform begroting. De rente vertoont immers een alsmaar dalende trend en tevens zijn de deposito's, waarin vorig jaar nog een klein deel tegen een hogere rente was weggezet, inmiddels afgelopen. De toename van de liquide middelen woog hier niet tegen op.

### **3.6 Investeringsen**

Er is voor ruim € 161.000 geïnvesteerd in materiële vaste activa in 2015 (zie ook B5 in de jaarrekening). De voorgenomen investering in zonnepanelen Rietmolen is achteraf daar niet doorgegaan en derhalve overgeheveld naar Petruschool Hengevelde voor 2016. De realisatie aldaar zal naar verwachting begin 2016 plaatsvinden.

De totale investering is ruim € 675.000 minder dan in 2014, maar hierbij kan worden opgemerkt dat gedurende 2014 de nieuwbouw van Heeckeren in gebruik werd genomen. Dit bracht o.a. een forse investering in het gebouw met zich mee van € 220.000 alsmede een investering in nieuw schoolmeubilair (€ 125.000 voor Heeckeren en Albatros). Ook werd er in 2014 voor ruim € 266.000 fors geïnvesteerd in ICT (o.a. vervanging van alle servers).

Zetten we de werkelijke investeringen (€ 190.000) af tegen de voorgenomen investeringen (€ 314.125) dan blijven de werkelijke investeringen enkel op onderwijsleerpakket (methodes) behoorlijk achter, namelijk € 115.000 in totaal.

Zoomen we hier nader op in dan zien we bij een aantal scholen (concreet: Paus Joannes, Bonifatius, Buurse, Kardinaal Alfrink en St. Jozef) totaal een voorgenomen investering in onderwijsleerpakket van € 105.000 en een daadwerkelijke realisatie van slechts € 16.000. Deze investeringen zijn deels bewust uitgesteld naar een later moment. Ook voor 2016 zien we namelijk wederom voorgenomen investeringen op het gebied van onderwijsleerpakket van ruim € 184.000.

Een andere oorzaak is de steeds verdere verschuiving naar digitale methodes en de daarmee gepaard gaande hogere licentiekosten.

Achteraf bezien zijn de voorgenomen investeringen op het gebied van onderwijsleerpakket gewoonweg te hoog geweest.

De totale afschrijvingslasten zijn als gevolg van de genoemde investeringen dan ook behoorlijk lager uitgekomen ten opzichte van hetgeen in de begroting was opgenomen.

Voor 2016 bedragen de totale voorgenomen investeringen ruim € 340.000. Zoals gezegd, hierin is een bedrag van € 184.000 inzake leer- en hulpmiddelen (methodes) opgenomen.

### 3.7 Prestatiebox

Om de ambities met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs uit het bestuursakkoord te verwezenlijken heeft het Ministerie met ingang van 2012 extra financiële middelen beschikbaar gesteld in de vorm van de Prestatiebox.

Deze middelen vanuit het bestuursakkoord betrekking hebbend op de Prestatiebox zijn als volgt ingezet;

- De vaardigheidsmeter van Cadenza die in 2012 reeds is ingezet werd ook in 2015 ingezet.
- We hebben ingezet op een stichting breed verbetertraject Begrijpend Lezen.
- Er zijn begeleidingstrajecten bekostigd ten behoeve van niet voldoende functionerende leerkrachten.
- Er zijn incompany trainingen aangeboden aan alle personeelsleden.
- Er zijn netwerkbijeenkomsten georganiseerd voor leerkrachten van combinatiegroepen 3-4.
- De middelen voor cultuur zijn onder andere ingezet voor de inkoop uit het kunstmenu van de gemeenten Berkelland, Haaksbergen en Hof van Twente.

### 3.8 Treasury

Onder 'treasury' verstaan we het beheren van onze (tijdelijk of langdurig) beschikbare financiële middelen zodat we te allen tijde aan onze betalingsverplichtingen kunnen voldoen en tegelijkertijd de liquide middelen laten renderen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van rentedragende bankrekeningen en deposito's of beleggingen.

Stichting Keender heeft in 2013 een eigen treasurystatuut opgesteld waarbij het treasurybeleid van de Stichting Keender plaatsvindt binnen de kaders van de Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen van 1 januari 2010, houdende regels over het beleggen en belenen van publieke middelen ("Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010").

Dit opgestelde treasurystatuut is ongewijzigd van toepassing geweest op 2015.

Stichting Keender maakt op dit moment uitsluitend gebruik van de inzet van rentedragende bankrekeningen (via Rabobank Noord Twente). Met het aflopen van enkele oude deposito's in 2015, is de volledige ontvlechting met de Stichting Financieel Beheer ObT inmiddels een feit.

Het vastgestelde treasurystatuut is tevens ter inzage en beoordeling aan de accountant verstrekt.

### 3.9 Risicomanagement

De directeuren en het College van Bestuur van Keender zijn verantwoordelijk voor de interne risicobeheersing en controlesystemen. We maken bij dit alles gebruik van verschillende instrumenten:

- Bij de beleidsvorming en -evaluatie maken we zoveel mogelijk gebruik van de zogeheten Plan, Do, Check & Act-cyclus. Dit betekent bijvoorbeeld dat we beleidsplannen op gemeenschappelijk of op schoolniveau vertalen in gedetailleerde begrotingen. We zorgen er vervolgens voor dat we driemaandelijks een voortgangsrapportage krijgen zodat we realisatie en begroting kunnen vergelijken. Daarnaast vinden er minimaal 2 x per jaar afstemmingsgesprekken plaats tussen schooldirecteuren en bestuurder. In die gesprekken wordt ook stil gestaan bij de begrotings- en rapportagecyclus, zodat niet alleen de financiële resultaten maar ook het financiële begrotings- en bewakingsproces blijvend aandacht krijgt.
- We hebben een regeling declaraties en pintransacties Stichting Keender vastgesteld en ingevoerd.
- Ons treasurybeleid en de voor treasury geldende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd in een treasurystatuut.
- De accountant controleert in ieder geval de rechtmatigheid van onze bestedingen en stelt een verklaring op bij de jaarrekening.
- We hebben alle relevante financiële kaderafspraken vastgelegd.



### 3.10 Toekomstige ontwikkelingen m.b.t. financiën

Allereerst willen we u hieronder de begroting tonen voor het kalenderjaar 2016. Zoals u ziet sluit deze met een positief resultaat van € 24.882.

#### *Exploitantiebegroting Keender totaal*

		Begroting
		2016
		€
<b>Exploitantiebegroting</b>		
<b>3</b>	<b>Baten</b>	
3.1	Rijksbijdragen OC&W	15.976.791
3.2	Overige overheidsbijdragen	64.416
3.5	Overige baten	278.565
<b>Totaal baten</b>		<b>16.319.772</b>
<b>4</b>	<b>Lasten</b>	
4.1	Personele lasten	13.334.674
4.2	Afschrijvingen	360.697
4.3	Huisvestingslasten	1.145.178
4.4	Overige lasten	1.484.341
<b>Totaal lasten</b>		<b>16.324.890</b>
<b>Saldo baten minus lasten</b>		<b>-5.118</b>
<b>5</b>	<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>30.000</b>
<b>Saldo exploitatie</b>		<b>24.882</b>

De meerjarenbegroting, en daarmee ook de begroting voor 2016, is op 10 december 2015 vastgesteld. Het begrote resultaat bedraagt € 24.882 positief. De meerjarenbegroting 2016-2019 kent tot en met 2019 een oplopend negatief resultaat. Om dit te kunnen opvangen beschikt Stichting Keender in principe over ruim voldoende reserves. Om toch tot een sluitend jaarresultaat te komen voor die jaren zal er in die jaren verder in de kosten moeten worden gesneden. De inkomsten lopen namelijk fors terug als gevolg van een flinke daling van het leerlingaantal. Aangezien 85% van de kosten bestaat uit personele kosten zal daar het zwaartepunt van de bezuiniging komen te liggen. Rekening houdend met de gemiddelde loonkosten van € 60.000 per fte zal er in de jaren 2017 en 2018 per aanvang nieuwe schooljaar minstens 3,5 en 3 fte moeten afvloeien.

Gezien de samenstelling van ons personeelsbestand én het feit dat er op dit moment ook nog externe mensen worden ingehuurd (zie de post loonkosten derden onder nummer 441220) lijken deze doelstellingen realistisch. Dit ondanks het feit dat de stichting op dit moment nog geen zicht heeft welke personen in bovenstaande jaren zullen afvloeien.

In de continuïteitsparagraaf zullen we overigens deze nieuwe informatie, alsmede het verwachte natuurlijke verloop in de komende jaren, meenemen in de doorrekening. Aangezien we dit ook hebben uitgewerkt in een addendum bij de meerjarenbegroting 2016-2019, sluit deze, in tegenstelling tot afgelopen jaar, ook weer op de continuïteitsparagraaf aan.

## A4 Verslag van de Raad van Toezicht

### Structuur

De Stichting Keender, hierna Keender, kent een College van Bestuur en een Raad van Toezicht. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren bij de uitvoering van hun taken de Code Goed Bestuur van de PO-raad, welke integraal wordt toegepast. Dit betekent dat zij de normen uit deze code onderschrijven, hanteren en uitvoeren. Dit is vastgelegd in de statuten en reglementen van Keender.

### Het College van Bestuur

Het College van Bestuur, hierna CvB, is belast met het besturen van Keender, onder toezicht van de RvT. Aan het CvB komen in Keender alle taken en bevoegdheden toe, die tot het bevoegd gezag behoren en die niet door de wet of de statuten aan andere organen zijn opgedragen. Bij de vervulling van zijn taken en bevoegdheden richt het CvB zich naar het belang van de door Keender in stand gehouden scholen en het belang van de samenleving.

Het CvB legt hierover verantwoording af door rapportages aan de RvT. Naast de statuten zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd in het bestuurstatuut.

Het CvB bestaat uit één lid. De heer Pieter Jan Buhler. Hij is bestuurder sinds 1-8-2012.

### De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht, hierna RvT, heeft tot taak integraal toezicht te houden op de verwezenlijking van grondslag en doelstelling van Keender, het beleid van het CvB, op de algehele gang van zaken in Keender en op de door Keender in stand gehouden scholen.

De RvT toetst of het CvB bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurderstaak oog houdt voor het belang van de gehele Keender-organisatie, ook in relatie tot de maatschappelijke functie van Keender. De RvT toetst verder of er een zorgvuldige en evenwichtige afweging is gemaakt van de belangen van allen die bij Keender betrokken zijn.

De RvT rekent in ieder geval tot zijn verantwoordelijkheid:

- het zorgdragen voor een goed functionerend CvB (door benoeming, beoordeling en ontslag door de RvT);
- het houden van integraal toezicht op het beleid van het CvB en de algemene gang van zaken van Keender;
- het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht;
- het met raad terzijde staan van het CvB, het fungeren van een klankbord voor het CvB en het gevraagd en ongevraagd adviseren van het CvB;
- het beoordelen en goedkeuren van strategische beslissingen van het CvB.

Scholing Raad van Toezicht.

Om nadrukkelijk invulling te geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft de Raad zich nadrukkelijk geschoold onder leiding van de Heer Rienk Goodijk. Het toetsingskader en Informatieprotocol is een direct gevolg van deze bezinning. In 2016 gaat de Raad proactief op zoek naar wat er binnen de stichting en de samenleving speelt door werkbezoeken aan scholen.

Advisering College van Bestuur.

Naast alle formele overleggen hebben leden van de RvT ook individueel overleg met het CvB, al naar gelang het aandachtsgebied of de deskundigheid van de leden. De leden van de RvT worden uitgenodigd voor bijzondere gelegenheden en evenementen. De RvT stemt, indien van toepassing, af dat er een afvaardiging van de RvT aanwezig is.

Profiel van de Raad van Toezicht.

De samenstelling van de RvT is overeenkomstig de in de de statuten vermelde profielen.

### Informatievoorziening

Het CvB informeert de RvT ten aanzien van:

- ontwikkelingen op het gebied van de positionering en de strategie van Keender;

- de ontwikkeling van aangelegenheden voor de formele besluitvorming waarvoor zij de goedkeuring van de Raad van Toezicht behoeft;
- problemen en conflicten van enige betekenis binnen Keender;
- problemen en conflicten van enige betekenis in de relatie met derden;
- relevante contacten met de inspectie;
- gerechtelijke procedures;
- kwesties waarvan verwacht wordt dat zij in de publiciteit komen;
- de realisatie van de maatschappelijke functie, de strategie inclusief de daaraan verbonden risico's, de kwaliteit van het onderwijs en de omgang met ethische vraagstukken;
- de beoordeling van de interne beheerssystemen waaronder de bestuurlijke informatievoorziening in relatie tot de doelstelling van Keender. De Raad van Toezicht wordt concreet geïnformeerd over de stand van zaken van de onderwijsplannen en het ziekteverzuim;
- het risicobeleid;
- de staat van compliance: in hoeverre de geldende gedragsregels, wet- en regelgeving binnen Keender worden nageleefd;
- meldingen bij de externe klachtencommissie.

### **Evaluatie van het functioneren van het CvB en de RvT**

Jaarlijks voert de RvT een functionerings- en beoordelingsgesprek met de bestuurder Pieter Jan Buhler . Dit gesprek heeft op 24 februari 2015 plaatsgevonden. Hiervan is een verslag gemaakt dat onderdeel uitmaakt van het personeelsdossier van Pieter Jan Buhler.

Tevens wordt jaarlijks het wederzijds functioneren van het CvB in relatie tot de RvT geëvalueerd. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. Dit gebeurt buiten de aanwezigheid van het CvB. Deze evaluatie van het eigen functioneren van de RvT over 2015 en het bespreken van het verslag van het gesprek met de bestuurder heeft op 23 april 2015 plaats gevonden.

### **Medezeggenschap**

De RvT heeft met de GMR afspraken gemaakt over structureel overleg. In het overleg-jaarschema staan twee structurele overlegmomenten tussen vertegenwoordigers van de GMR en RvT gepland.

### **Vergoedingsregeling**

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen voor hun werkzaamheden een vergoeding die in overeenstemming is met de richtlijnen van de PO-raad.

### **Accountant**

De door de accountant opgestelde jaarrekening van Keender is met de accountant besproken door de RvT in aanwezigheid van het CvB. Indien akkoord, wordt de jaarrekening door de RvT goedgekeurd. In 2015 heeft de RvT de jaarekening 2014 goedgekeurd.

De RvT heeft haar goedkeuring gegeven aan de begroting 2016.

### **Bijeenkomsten Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht heeft in 2015 zes keer in aanwezigheid van de bestuurder vergaderd, en één keer in afwezigheid van de bestuurder (door privé omstandigheden verhinderd).

In deze vergaderingen zijn de volgende besluiten genomen:

Dhr. E.M. Mühlradt wordt secretaris van de Raad van Toezicht.
De Raad van Toezicht keurt het jaarverslag/ jaarrekening 2014 van Stichting Keender goed.
Het informatieprotocol Raad van Toezicht Keender wordt vastgesteld.
Het toezichtkader van de Raad van Toezicht St. Keender wordt vastgesteld.
Het reglement van het College van Bestuur van St. Keender wordt vastgesteld.
De Raad van Toezicht stelt de regeling declaraties en pinbetalingen vast met de opmerking dat de Raad van Toezicht 2 keer per jaar de declaraties beoordeelt.
De Raad van Toezicht gaat akkoord met het effectueren van de aanpassingen arbeidsvoorwaarden volgens de cao bestuurders.
Voorstel honorering leden Raad van Toezicht wordt vastgesteld. Het voorstel geldt vanaf 1 januari 2015.
De Raad van Toezicht is akkoord met de voordracht van mevrouw M. Bosch als lid Raad van Toezicht.
De begroting 2016 wordt goedgekeurd.

### **Overige activiteiten Raad van Toezicht**

Naast de reguliere vergaderingen hebben de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het CvB ook in 2015 met elkaar periodiek overleg gevoerd. Verder heeft de RvT het CvB in 2015 bijgestaan inzake het overleg met de Gemeente Haaksbergen over de herschikking van basisschoollocaties in Haaksbergen. Daarnaast heeft de RvT het CvB bijgestaan inzake de totstandkoming van een Vereniging van Eigenaren bij locatie Heeckeren en de inrichting van de begroting daarvan.

De RvT is van mening dat hij op correcte wijze door de bestuurder in 2015 is geïnformeerd over hetgeen binnen Keender aan de orde is. De RvT heeft over alle informatie kunnen beschikken en heeft ongelimiteerd toegang gehad tot alle activiteiten van de Keender-organisatie.

Het toezicht wordt uitgevoerd volgens de regels van de Code Goed Bestuur van de PO-raad. De leden van de RvT zijn bekwaam om hun toezichhoudende functie uit te oefenen.

De RvT is van mening dat Keender voldoet aan hetgeen is gesteld in de statuten en alle wet- en regelgeving.

H.L.G.M.Wensink.

Voorzitter van de Raad van Toezicht.

maart 2016.

## A5 Continuïteitsparagraaf

In de brief van 20 december 2013 geeft de minister van OC&W aan dat de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO) is uitgebreid met een voorschrift dat voorziet in de opname in het jaarverslag van de zogeheten Continuïteitsparagraaf.

Stichting Keender onderkent het belang van het structureel inbedden hiervan in onze PDCA-cyclus. Deze paragraaf moet meer inzicht geven in de toekomstige ontwikkelingen en de wijze waarop schoolbesturen omgaan met risicomanagement. In dit kader heeft Keender het digitale instrument Risico's in Beeld van de PO-raad ingevuld.

### Kengetallen

	2015	2016 *	2017 *	2018 *
Personele bezetting				
- Directie	21,27	18,65	18,65	18,00
- OP	183,11	179,00	175,50	173,50
- OOP	12,92	12,42	11,92	11,42
Totaal	217,29	210,07	206,07	202,92
Leerlingentelling per 1 oktober	3.090	2.936	2.847	2.813
Huisvesting aantal m2 **	23.843	22.843	22.843	21.529

\* Prognoses

\*\* Exclusief 2 gymzalen, inclusief Holthuizen (volledig eigendom van gemeente) en rekening houdende met afstoten gebouw De Weert medio 2016 en nieuwbouw cluster 2 in 2018.

De leerlingaantallen zijn gebaseerd op de prognoses van de scholen op basis van de nu bekende gegevens. Deze lijken behoorlijk betrouwbaar (vorig jaar gingen we voor 2015 van 3.087 leerlingen uit). Keender zit in een krimpregio en heeft de afgelopen jaren reeds te maken gehad met een dalend leerlingaantal. De komende jaren zet deze daling zich verder door. Dit heeft de afgelopen jaren in Beltrum reeds geleid tot een fusie en naar verwachting zullen ook in Haaksbergen een aantal scholen gaan fuseren. De verwachting is dat dit voor een drietal scholen in cluster 2 medio 2017 zal zijn geformaliseerd (medio 2016 reeds een ritsfusie) en wellicht daarna, zo rond 2020, nog een tweetal scholen in cluster 1. Ten aanzien van de personele bezetting is Keender zich bewust van deze krimp en dus zal het personeelsbestand ook moeten krimpen. In bovenstaande aantallen fte's is rekening gehouden met de krimp in leerlingen. Aangezien de begroting 2016-2019 slechts op hoofdlijnen is aangeboden en de scholen op het moment van het opmaken van de jaarrekening nog bezig zijn met de meerjarenformatie zijn de exacte aantallen fte's nog niet te geven. Wel is op basis van de teruggang in de bekostiging en op basis van de huidige verhoudingen tussen de categorieën een inschatting gemaakt van het aantal fte's voor de komende jaren om de begroting nagenoeg sluitend te houden.

## Meerjarenbegroting

### Balans

Activa	2015	2016	2017	2018
Vaste activa				
- Materiële vaste activa	2.184.669	2.164.647	1.996.637	1.766.981
Totaal vaste activa	2.184.669	2.164.647	1.996.637	1.766.981
Vlottende activa				
- Vorderingen	1.100.193	1.110.193	1.120.193	1.370.193
- Liquide middelen	5.548.617	5.526.337	5.513.798	5.401.209
Totaal vlottende activa	6.648.810	6.636.530	6.633.991	6.771.402
<b>Totaal activa</b>	<b>8.833.479</b>	<b>8.801.177</b>	<b>8.630.628</b>	<b>8.538.383</b>
<b>Passiva</b>				
Eigen vermogen				
- Algemene reserve	3.269.943	3.329.825	3.342.003	3.339.658
- Bestemmingsreserve publiek	3.278.191	3.243.191	3.218.191	3.200.691
Totaal eigen vermogen	6.548.134	6.573.016	6.560.194	6.540.349
Voorzieningen				
- Voorziening groot onderhoud	783.404	709.220	541.493	276.593
- Voorziening jubilea	123.266	119.266	116.266	113.766
- Voorziening duurzame inzetbaarheid	-	7.000	12.000	15.000
Totaal voorzieningen	906.670	835.486	669.759	405.359
Kortlopende schulden				
- Crediteuren	65.123	85.123	97.123	297.123
- Belastingen en premies sociale verz.	601.428	591.428	583.428	577.428
- Schulden terzake pensioenen	144.000	140.500	136.000	132.000
- Overige kortlopende schulden	32.124	42.124	54.124	60.124
- Overlopende passiva	536.000	533.500	530.000	526.000
Totaal kortlopende schulden	1.378.675	1.392.675	1.400.675	1.592.675
<b>Totaal passiva</b>	<b>8.833.479</b>	<b>8.801.177</b>	<b>8.630.628</b>	<b>8.538.383</b>

#### **Toelichting op deze balanscijfers;**

De ontwikkeling van de materiële vaste activa is gebaseerd op de voorgenomen investeringen alsmede de daaruit voortvloeiende afschrijvingslasten zoals opgenomen in de goedgekeurde meerjarenbegroting 2016-2019.

De vorderingen zien we naar verwachting pas in 2018 oplopen als gevolg van voorfinancieringen van de bouwkosten i.v.m de nieuwbouw van cluster 2.

De mutaties van het eigen vermogen in de komende jaren zijn het gevolg van de hierna gepresenteerde meerjaren exploitatieresultaten.

De voorziening groot onderhoud muteert als gevolg van de voorgenomen dotaties alsmede de te verwachten uitgaven zoals blijkt uit de meerjaren onderhoudsplannen. De voorziening duurzame inzetbaarheid zal wellicht vanaf 2016 ontstaan. We verwachten dat deze niet heel erg groot hoeft te zijn in de toekomst. De voorziening jubilea zal als gevolg van het dalende personeelsbestand ook een lichte daling laten zien. Datzelfde geldt voor de schulden terzake pensioenen en belastingen. De post crediteuren zal naar verwachting gedurende 2018 oplopen in verband met de nieuw te bouwen school die naar verwachting ergens in 2018 of 2019 gereed zal zijn. Dit alles zal vervolgens leiden tot het voorgaande verloop van de post liquide middelen. Deze fungeert namelijk als sluitpost.

## Raming van baten en lasten

Baten	2015	2016	2017	2018
Rijksbijdragen	16.049.179	15.976.791	15.451.885	15.014.713
Overige overheidsbijdragen en subsidies	74.881	64.416	64.416	25.500
Overige baten	417.007	278.565	258.365	215.265
<b>Totale baten</b>	<b>16.541.067</b>	<b>16.319.772</b>	<b>15.774.666</b>	<b>15.255.478</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	13.457.283	13.334.674	12.859.860	12.383.753
Afschrijvingen	355.310	360.697	353.210	349.656
Huisvestingslasten	1.217.626	1.145.178	1.130.500	1.110.600
Overige lasten	1.502.754	1.484.341	1.473.918	1.461.314
<b>Totaal lasten</b>	<b>16.532.973</b>	<b>16.324.890</b>	<b>15.817.488</b>	<b>15.305.323</b>
Saldo baten en lasten	8.094	-5.118	-42.822	-49.845
Saldo financiële bedrijfsvoering	46.104	30.000	30.000	30.000
<b>Totaal resultaat</b>	<b>54.198</b>	<b>24.882</b>	<b>-12.822</b>	<b>-19.845</b>

### **Toelichting op deze exploitatiecijfers;**

Gezien de te verwachten leerlingendaling en de daarmee gepaard gaande inkomstendaling zal er de komende jaren in de personele lasten gesneden blijven worden. Om het exploitatietekort niet teveel te laten oplopen is er rekening mee gehouden dat er de komende jaren 2016-2017, 2017-2018 en 2018-2019 respectievelijk 6, 3,5 en 3 fte zullen uitstromen als gevolg van natuurlijk verloop.

Deze uitstroom is reeds in bovenstaande meerjarenraming meegenomen. De verwachting is dat deze uitstroom wel behaald kan worden. De Stichting Keender kent per 1 augustus 2016 namelijk ruim 30 fte die dan 60 jaar of ouder zijn. 8 fte is dan zelfs 63 jaar of ouder.

De huisvestingslasten zullen in 2016 licht afnemen als gevolg van het feit dat er enkele incidentele huisvestingslasten ten laste van 2015 zijn gebracht. Dit is reeds eerder toegelicht. Voorts zie we een besparing op de huisvestingslasten ontstaan mede als gevolg van de voorgenomen fusie van 3 scholen tot één school in één nieuw gebouw.

De overige lasten kennen eveneens een licht dalend verloop als gevolg van het lagere leerlingaantal.

## Overige rapportages

### Rapportage risicobeheersingssysteem

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de wijze waarop Stichting Keender de risico's van de organisatie beheerst. Risico's worden gezien als die factoren die het behalen van de doelstellingen kunnen bedreigen.

De commissie Don heeft naast signaleringsgrenzen voor de financiële kengetallen, ook een risico-inventarisatie gemaakt. Hierin zijn de volgende risico's aangemerkt als risico's/onzekerheden binnen het onderwijs die (voor een belangrijk deel) niet beheersbaar zijn en niet kunnen worden voorzien:

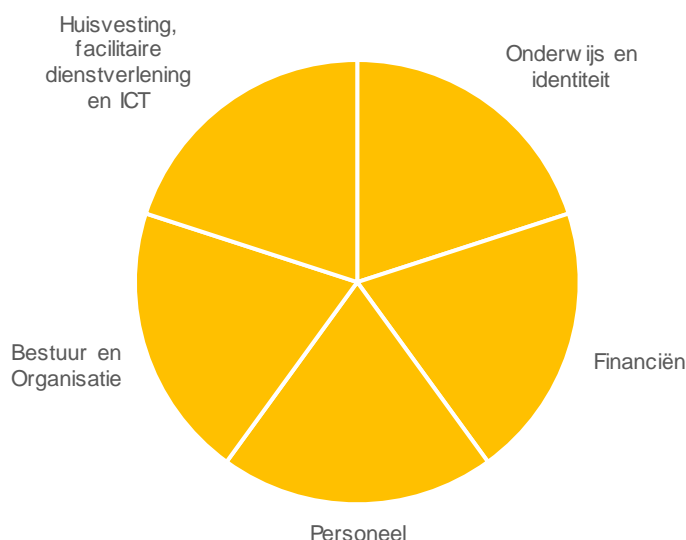
- fluctuatie in leerlingaantallen
- financiële gevolgen van arbeidsconflicten
- instabiliteit in de bekostiging
- onvolledige indexatie van de bekostiging
- restrisico's




Voor deze risico's heeft de Commissie Don de signaleringsgrenzen voor de bufferliquiditeit gesteld voor kleine besturen op 10% en voor grote besturen (zoals Stichting Keender) op 5%.

Risicomangement krijgt al langer aandacht binnen Stichting Keender. In 2009 hebben we ook al eens een risicoanalyse gemaakt gebaseerd op de jaarcijfers 2007. Conclusie was destijds dat er op dat moment voldoende weerstandscapaciteit aanwezig was. De risicoanalyse is een verdere onderbouwing van het buffervermogen dat Stichting Keender noodzakelijk acht. De risico's zijn gedefinieerd als *die factoren die het behalen van de doelstellingen kunnen bedreigen*.

Er is gebruik gemaakt van een webbased softwaretool, die de PO-raad samen met deskundigen uit de accountancy en het onderwijsveld heeft ontwikkeld. De tool bevat standaard een veelvoud aan vragen/risico's die zijn onderverdeeld in een vijftal domeinen.

De bestuurder heeft per domein alle vragen doorlopen samen met de office manager en de medewerker planning & control. Per risico is de kans op schade en de impact ingeschat en zijn er beheersmaatregelen genoemd. Zo resteert een *netto* risicoprofiel per domein. Tevens is aangegeven of het risico van korte (<1 jaar) of van lange duur is en of het risico na de maatregelen wordt beheerst. Vanuit de risico-tool komt vervolgens een rapportage waarin een taartdiagram is opgenomen met de domeinen en er per domein een *heatmap* is weergegeven. Ook de acties binnen de PDCA-cyclus zijn per domein opgegeven zodat duidelijk is in welke fase er nog maatregelen nodig zijn.



-  Laag risico, dit risico heeft geen nadere aandacht.
-  Middelgroot risico. De instelling dient opvolging te geven aan de wijze waarop betreffende risico afgedekt moet gaan worden.
-  Urgent risico. De instelling moet op korte termijn opvolging geven aan het afdekken van dit risico.



Hieruit hebben we de conclusie getrokken dat er geen domeinen zijn waar er sprake is van een urgent risico. Wel zijn er middelgrote risico's waarover in 2016 en verder moet worden nagedacht in hoeverre en op welke wijze deze risico's afgedekt moeten worden.

Van de 51 belangrijkste risico's die de (onderwijskundige) doelstellingen van Keender kunnen bedreigen, zijn op basis van onze inschatting er 7 als urgent en 33 als middelgroot bestempeld. Van deze risico's is 88% adequaat afgedekt zo blijkt uit het door ons ingevulde model. Een 5-tal middelgrote risico's is ons inziens niet (volledig) adequaat afgedekt. Dit zijn de volgende risico's:

Domein:	Risico:	Kans:	Impact:
Bestuur en Organisatie	Maatschappelijk belanghebbenden tonen zich ontevreden en haken af.	57%	29%
Financiën	De administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) is niet op orde	60%	26%
	Onrechtmatige bestedingen door ontbreken functiescheiding	62%	52%
Personeel	Opbouw en beheer van personeelsdossiers schiet tekort	62%	65%
Huisvesting, facilitaire dienstverlening en ICT	Ontwerp en beheer van ICT-infrastructuur schiet tekort	50%	37%

Met betrekking tot het risico van de interne controle is, zoals reeds eerder benoemd, gedurende 2015 de regeling declaraties en pintransacties Stichting Keender vastgesteld en ingevoerd.

Daarnaast is er voldoende bufferliquiditeit aanwezig om onverwachte tegenvallers op te vangen. Het blijft echter zo dat we, zoals de Commissie Don ook stelt, te maken hebben met risico's die bij deze sector horen en waar we onze reserves voor aanhouden.

Gedurende 2015 is de financiële positie van Stichting Keender nog eens nader geanalyseerd nadat over 2014 de conclusie kon worden getrokken dat de aanwezige bufferliquiditeit aan de ruime kant was. Daar kwam het volgende uit naar voren;

#### **Aanwezig kapitaal versus benodigd kapitaal:**

Conform berekening van het "Toetsingskader verantwoording van financiën" van de PO-raad is er sprake van een financiële ruimte van € 2.512.894. Het aanwezige kapitaal bedraagt € 8.522.900 (totaal vermogen minus gebouwen). Het benodigde kapitaal bedraagt € 6.010.500. Dit is de som van de financieringsfunctie (€ 2.446.395), de transactiefunctie (€ 2.734.053) en het bedrag dat benodigd is voor de risicobuffer (€ 829.559).

Berekening financiële ruimte uitgaande van financiële buffer	2014	2015
<b>Aanwezige bufferliquiditeit</b>		
Totaal aanwezig kapitaal (gecorrigeerd)	€ 8.336.465	€ 8.522.900
Minus: kapitaal voor instandhouding materiële vaste activa	€ 2.395.123	€ 2.446.395
Minus: transactiefunctie	€ 2.844.931	€ 2.734.053
<b>totaal</b>	<b>€ 3.096.411</b>	<b>€ 3.342.453</b>
<i>als percentage van totale baten</i>	19%	20%
<b>Benodigde bufferliquiditeit</b>		
Opvangen van tegenvallers in de exploitatie	€ 832.360	€ 829.559
<i>als percentage van totale baten</i>	5%	5%
<b>Verschil aanwezige buffer en benodigde buffer (financiële ruimte)</b>	<b>€ 2.264.051</b>	<b>€ 2.512.894</b>
<i>signalering voor te hoge financiële buffer: 3 maal signaleringswaarde</i>	<i>te hoge buffer</i>	<i>te hoge buffer</i>

Gezien de (te) hoge buffer zal door het CvB, in overleg en met instemming van de GMR, én na goedkeuring van de RvT, een richtinggevend beleidsstuk vastgesteld worden waarin na een grondige risico-inventarisatie een investeringsplan wordt gepresenteerd. Dat investeringsplan geeft weer waarin de grootste risicopunten zitten en met welke investeringen cq. interventies die het hoofd kunnen worden geboden.

***Disclaimer***

Bij het opstellen van deze paragraaf is ingegaan op de toekomstige situatie van Stichting Keender. Uiteraard laat de toekomst zich niet voorspellen en is de kans zeer groot dat bovenstaande cijfers in werkelijkheid afwijken. Immers, het onderwijs is onderhevig aan politieke besluitvorming en demografische ontwikkelingen. Binnen onze planning- en controlcyclus is opgenomen dat we minimaal jaarlijks nagaan of onze uitgangspunten passend blijven en of het scenario dat ten grondslag ligt aan bovenstaande cijfers nog geldig is. Er kan daarom geen keiharde garantie worden afgegeven over de toekomstige realisatie van bovenstaand scenario.

## A6 Kengetallen en grafieken

Kengetallen	Signalerings-grens PO	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Financiële kengetallen</b>						
Liquiditeit (current ratio)	$\leq 1,00$	3,24	3,38	3,43	4,22	4,82
Solvabiliteit 1	$< 30\%$	71%	71%	70%	75%	74%
Solvabiliteit 2	$\leq 30\%$	78%	78%	77%	83%	84%
Rentabiliteit	3 jaar negatief	-1,03%	0,36%	5,83%	2,12%	0,33%
Weerstandsvermogen	-	20%	20%	26%	26%	27%
Kapitalisatiefactor	$> 35\%$	43%	44%	51%	50%	51%
Financieringsfunctie	-	13%	14%	12%	14%	15%
Transactiefunctie	-	9%	9%	12%	9%	8%
Financiële buffer	$> 5\%$	20%	20%	27%	27%	28%

### Toelichting

*Liquiditeit (current ratio): vlottende activa / kortlopende schulden*

Geeft aan in welke mate de instelling aan haar verplichtingen op korte termijn kan voldoen.

*Solvabiliteit 1: eigen vermogen / totaal passiva*

Geeft aan op welke wijze de bezittingen, op de actiefzijde van de balans, zijn gefinancierd.

*Solvabiliteit 2: (eigen vermogen + voorzieningen) / totaal passiva*

Geeft aan op welke wijze de bezittingen, op de actiefzijde van de balans, zijn gefinancierd.

*Rentabiliteit: resultaat / totale baten*

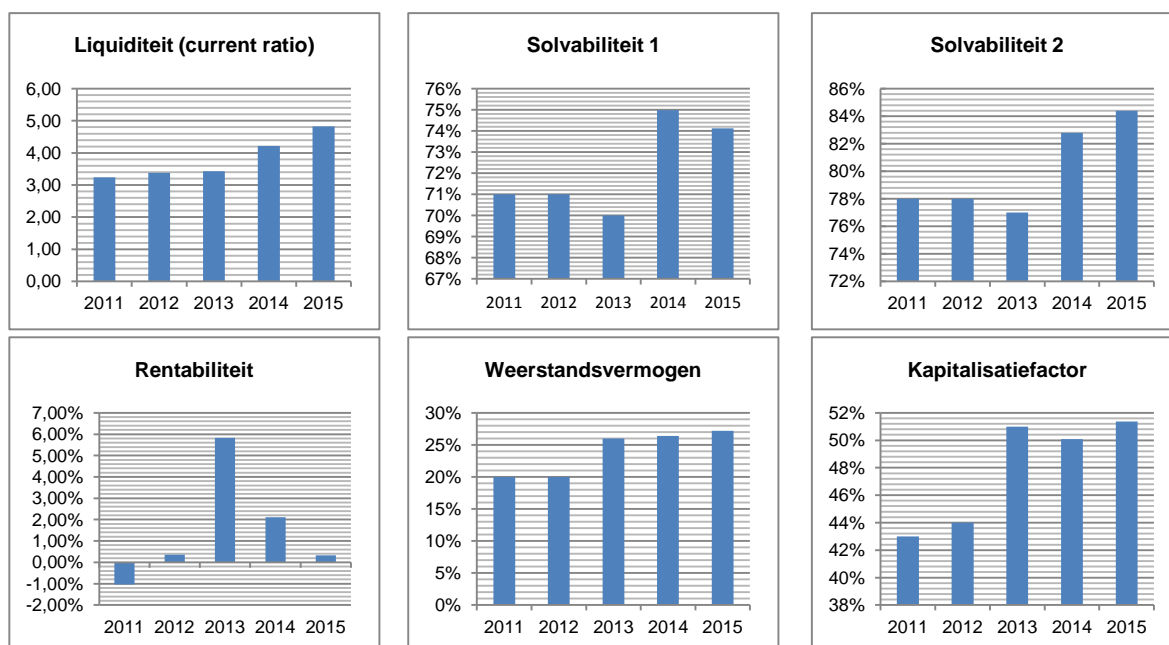
Geeft aan welk deel van de totale baten over blijft na aftrek van de lasten.

*Weerstandsvermogen: (eigen vermogen -/- materiële vaste activa) / Rijksbijdrage*

Is de verhouding tussen het eigen vermogen minus de materiële vaste activa en de omvang van de Rijksbijdragen.

*Kapitalisatiefactor: (balanstotaal -/- gebouwen en terreinen) / totale baten*

Meet het verband tussen het kapitaal dat een bestuur gebruikt voor haar activiteiten en de inkomsten.



## Kengetallen en grafieken vervolg

Kengetallen	Signaleringsgrens PO	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ratio's</b>						
Personele lasten/Rijksbijdrage	>= 95%	90%	88%	82%	86%	84%
Personele lasten/Totale baten	>= 90%	86%	84%	78%	81%	81%
Eigen vermogen/Totale baten	-	31%	31%	36%	39%	39%
Personele lasten/Totale lasten	-	84%	84%	83%	83%	81%
Personeelslasten per FTE	-	€ 60.055	€ 59.731	€ 58.332	€ 59.955	€ 61.931

### Toelichting

#### *Personele lasten / Rijksbijdrage*

Geeft aan in hoeverre een instelling de gelden van het Rijk aanwendt voor personele lasten.

#### *Personele lasten / totale baten*

Geeft aan in hoeverre een instelling de totale inkomsten aanwendt voor personele lasten.

#### *Eigen vermogen / totale baten*

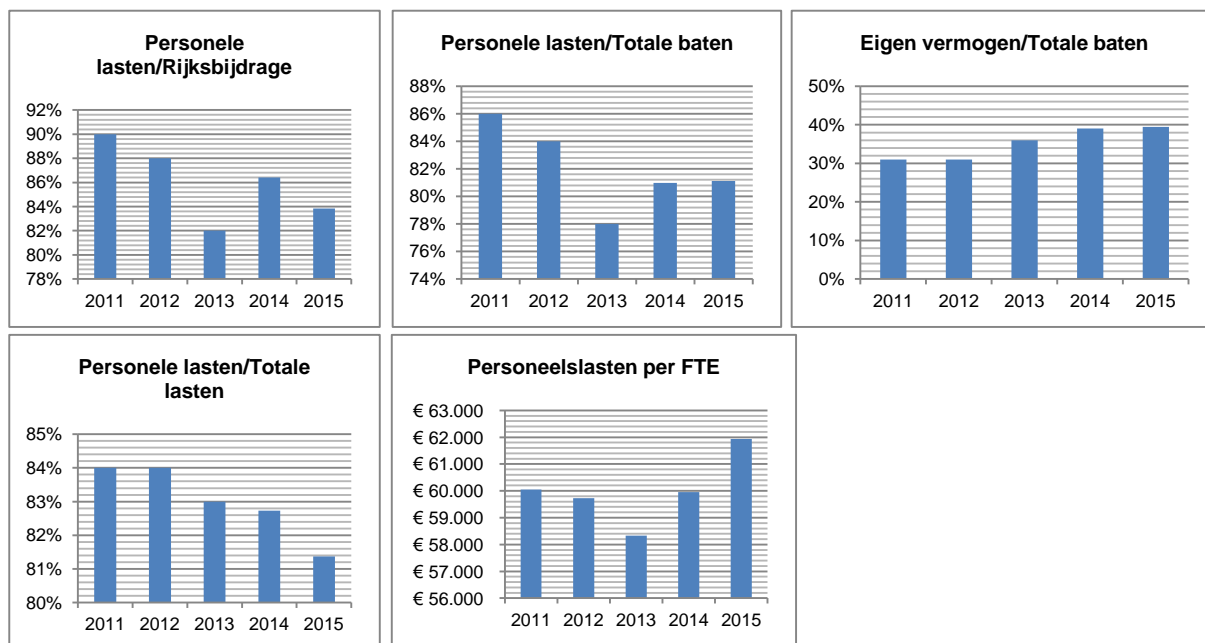
Deze ratio geeft een indicatie van het risicomanagement bij de instelling.

#### *Personele lasten / totale lasten*

Geeft aan hoeveel de instelling uitgeeft aan personele lasten. Dit is met name trendmatig een belangrijk signaal.

#### *Personeelslasten per FTE*

Geeft aan wat de totale personele lasten per FTE zijn.



**Stichting Keender**

**Jaarrekening 2015**

# B Jaarrekening 2015

## B1 Grondslagen

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

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

### Activiteiten

Stichting Keender voert het bevoegd gezag over negentien scholen voor basisonderwijs, gespreid over de regio Twente en Achterhoek. Het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs binnen een professionele cultuur, is de kerntaak van Stichting.

### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij.

### Vergelijkende cijfers

De cijfers van 2014 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met de cijfers van 2015 mogelijk te maken.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

### Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen.

Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### ***Materiële vaste activa***

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname van het materieel vast actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. De gehanteerde activeringsgrens bedraagt € 500.

Relatief kleine onderhoudskosten worden rechtstreeks verantwoord in de staat van baten en lasten de overige onderhoudskosten worden ten laste van de voorziening gebracht.

### ***Investeringsubsidies***

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

### ***Bijzondere waardevermindering van vaste activa***

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waarde-verminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

### ***Vorderingen***

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

### ***Liquide middelen***

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden. Eventuele rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder de schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden.

### ***Algemene Reserve***

Deze post betreft de niet-gebonden reserve die voortkomt uit de door (semi-)overheidsinstellingen gefinancierde activiteiten.

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van de stichting. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de gerealiseerde baten en de werkelijk gemaakte lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht.

### **Bestemmingsreserves**

Hieronder zijn opgenomen de reserves die bedoeld zijn voor specifieke toekomstige uitgaven die uit de huidige beschikbare middelen gedekt moeten worden, waarbij om die reden door het bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht.

### **Voorzieningen**

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

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

### **Voorziening ambtsjubileum**

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

De voorziening is opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubilea-uitkeringen worden ten laste van deze voorziening gebracht. De voorziening is conform uitspraak PO-raad 2010 bepaald op basis van € 620 per FTE per jaareinde.

### **Onderhoudsvoorziening**

Deze voorziening wordt gevormd ter dekking van groot planmatig onderhoud. Dagelijks onderhoud wordt rechtstreeks ten laste van de exploitatierekening gebracht. De meerjarenonderhoudsvoorziening is gevormd op basis van eigen dotaties en verminderd met uitgaven voor groot onderhoud.

## **Grondslagen voor de bepaling van de exploitatierekening**

### **Baten**

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

Opbrengsten van diensten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de diensten zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening gemaakte kosten in verhouding tot de geschatte kosten van de totaal te verrichten dienstverlening.

### **Personele lasten**

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



### **Pensioenen**

De onderwijsinstelling heeft haar pensioenregeling ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfonds ABP. De pensioenverplichtingen uit de regeling worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

Voor bestaande verplichtingen (anders dan de te betalen premies) jegens de pensioenuitvoerder en/of werknemers wordt een voorziening opgenomen (indien relevant).

Ultimo 2015 en 2014 waren er voor de stichting geen pensioenvorderingen en geen verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie. Ultimo 2014 was de beleidsdekkingsgraad van het ABP 104,7%. De beleidsdekkingsgraad eind 2015 is 98,7%. De overheid eist een beleidsdekkingsgraad van 104,2% of hoger. Hiermee voldoet de beleidsdekkingsgraad niet aan de minimale vereisten van de toezichthouder.

### **Afschrijvingen**

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### **Lasten**

De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen van waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende ontvangen en betaalde rente-ontvangsten en -uitgaven van uitgegeven en ontvangen leningen en overige kredietfaciliteiten.

## **Grondslagen voor het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden.

Ontvangen en betaalde interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

## B2 Balans per 31 december 2015

1	Activa	31 december 2015	31 december 2014
	<b>Vaste Activa</b>		
1.2	<i>Materiële vaste activa</i>		
1.2.1	Gebouwen en terreinen	310.579	323.547
1.2.2	Inventaris en apparatuur	1.429.978	1.556.726
1.2.3	Andere vaste bedrijfsmiddelen	444.112	469.159
1.2.4	In uitvoering	-	29.326
	<b>Materiële vaste activa</b>	<b>2.184.669</b>	<b>2.378.758</b>
	<b>Totaal vaste activa</b>	<b>2.184.669</b>	<b>2.378.758</b>
	<b>Vlottende activa</b>		
1.5	<i>Vorderingen</i>		
1.5.1	Debiteuren	114.114	81.997
1.5.2	Ministerie van OCW	824.061	865.953
1.5.7	Overige vorderingen	105.536	188.300
1.5.8	Overlopende activa	56.482	300.596
	<b>Vorderingen</b>	<b>1.100.193</b>	<b>1.436.846</b>
1.7	<i>Liquide middelen</i>		
1.7.2	Banken	5.548.516	4.514.408
1.7.3	Deposito's kort	-	330.000
	<b>Liquide middelen</b>	<b>5.548.516</b>	<b>4.844.408</b>
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>6.648.709</b>	<b>6.281.254</b>
	<b>Totaal Activa</b>	<b>8.833.378</b>	<b>8.660.012</b>

<b>2 Passiva</b>	<b>31 december 2015</b>	<b>31 december 2014</b>
2.1 <u>Eigen vermogen</u>		
2.1.0 Stichtingskapitaal	68	68
2.1.1 Algemene Reserve	3.254.684	3.174.774
2.1.2 Bestemmingsreserve publiek	3.293.281	3.319.094
<b>Eigen vermogen</b>	<b>6.548.033</b>	<b>6.493.936</b>
2.2 <u>Voorzieningen</u>		
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	123.266	128.491
2.2.3 Overige voorzieningen	783.404	548.032
<b>Voorzieningen</b>	<b>906.670</b>	<b>676.523</b>
2.4 <u>Kortlopende schulden</u>		
2.4.3 Crediteuren	65.123	145.076
2.4.7 Belastingen en premies soc.verz.	601.428	527.984
2.4.8 Schulden terzake pensioenen	144.000	176.884
2.4.9 Overige kortlopende schulden	32.124	172.729
2.4.10 Overlopende passiva	536.000	466.880
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>1.378.675</b>	<b>1.489.553</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>8.833.378</b>	<b>8.660.012</b>

### B3 Exploitatierkening over 2015

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
<b>3 <u>Baten</u></b>			
3.1 Rijksbijdragen	16.049.179	15.511.880	15.598.417
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	74.881	65.716	69.528
3.5 Overige baten	417.007	265.439	903.143
<b>Totaal Baten</b>	<b>16.541.067</b>	<b>15.843.035</b>	<b>16.571.088</b>
<b>4 <u>Lasten</u></b>			
4.1 Personeelslasten	13.457.283	13.012.931	13.480.801
4.2 Afschrijvingen	355.310	372.981	352.790
4.3 Huisvestingslasten	1.217.626	1.152.221	1.021.735
4.4 Overige lasten	1.502.854	1.462.525	1.436.210
<b>Totaal Lasten</b>	<b>16.533.073</b>	<b>16.000.658</b>	<b>16.291.536</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>7.994</b>	<b>157.623-</b>	<b>279.552</b>
<b>5 <u>Financiële baten en lasten</u></b>			
5.1 Financiële baten	50.242	51.000	76.111
5.5 Financiële lasten	4.139	1.400	3.108
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>46.103</b>	<b>49.600</b>	<b>73.003</b>
<b>Totaal resultaat</b>	<b>54.097</b>	<b>108.023-</b>	<b>352.555</b>

## B4 Kasstroomoverzicht 2015

	2015	2014
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo Baten en Lasten	7.994	279.552
<i>Aanpassingen voor:</i>		
- Afschrijvingen	355.310	352.790
- Mutaties voorzieningen	230.147	22.073
- Vorderingen (-/-)	336.653	364.745
- Kortlopende schulden	110.878-	525.704-
<b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>819.226</b>	<b>493.456</b>
- Ontvangen interest	50.242	76.111
- Betaalde interest (-/-)	4.139	3.108
	46.103	73.003
<b><u>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>	<b>865.329</b>	<b>566.459</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
(Des)investerings materiële vaste activa (-/-)	161.221-	835.809-
<b><u>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>	<b>161.221-</b>	<b>835.809-</b>
<b><u>Mutatie liquide middelen</u></b>	<b>704.108</b>	<b>269.350-</b>
Beginstand liquide middelen	4.844.408	5.113.758
Mutatie liquide middelen	704.108	269.350-
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>5.548.516</b>	<b>4.844.408</b>

## B5 Toelichting op de balans per 31 december 2015

### 1 Activa

#### 1.2 Materiële vaste activa

	Afschrijvings- jaren	Aanschaf prijs 1-1-2015	Afschrijvingen cumulatief 1-1-2015	Boekwaarde 1-1-2015	Mutaties 2015			Aanschaf Prijs 31-12-2015	Afschrijving cumulatief 31-12-2015	Boekwaarde 31-12-2015
					Investeringen	Des investeringen	Afschrijvingen			
1.2.1 <u>Gebouwen en terreinen</u>										
1.2.1.1 Gebouwen	20	112.707	6.104	106.603	-	-	12.968	112.707	19.072	93.635
1.2.1.2 Gebouwdelen/verbouwingen	30	220.000	3.056	216.944	-	-	-	220.000	3.056	216.944
1.2.1 Totaal Gebouwen en terreinen		332.707	9.160	323.547	-	-	12.968	332.707	22.128	310.579
1.2.2 <u>Inventaris en apparatuur</u>										
1.2.2.1 Kantoormeubilair	30	229.937	111.597	118.340	-	-	7.664	229.937	119.261	110.676
1.2.2.2 Schoolmeubilair	25	1.495.632	688.954	806.678	11.939	34.550	58.843	1.473.021	713.247	759.774
1.2.2.3 Inventaris en apparatuur	10	681.073	353.630	327.443	13.967	33.450	70.380	661.590	390.560	271.030
1.2.2.4 ICT	5	782.313	478.048	304.265	80.743	-	96.510	863.056	574.558	288.498
1.2.2 Totaal Inventaris en apparatuur		3.188.955	1.632.229	1.556.726	106.649	68.000	233.397	3.227.604	1.797.626	1.429.978
1.2.3 <u>Andere vaste bedrijfsmiddelen</u>										
1.2.3.1 Leer- hulpmiddelen	9	1.136.488	667.329	469.159	83.898	-	108.945	1.220.386	776.274	444.112
1.2.4 <u>In uitvoering en vooruitbetalingen</u>										
1.2.4.1 Tussenrekening actief		29.326		29.326	29.326-	-		-	-	-
<b>Totaal</b>		<b>4.687.476</b>	<b>2.308.718</b>	<b>2.378.758</b>	<b>161.221</b>	<b>68.000</b>	<b>355.310</b>	<b>4.780.697</b>	<b>2.596.028</b>	<b>2.184.669</b>

De afschrijvingen zijn per 31 december 2015 als volgt te splitsen:

Afschrijvingen schouw	33.358
Afschrijvingen nieuw	321.952
<b>Totaal</b>	<b>355.310</b>

<b>1.5</b>	<b>Vorderingen</b>	<b>31 december 2015</b>	<b>31 december 2014</b>
1.5.1	Debiteuren	114.114	81.997
	Prestatiebox	35.408	1.127-
	Te vorderen personele bekostiging	769.795	764.833
	Te vorderen P&A	-	102.247
	Te vorderen ambulante begeleiding	18.858	-
1.5.2	Ministerie van OCW	824.061	865.953
1.5.7	Overige vorderingen	105.536	188.300
	Overlopende activa	42.537	57.387
	Vooruitbetaalde kosten	-	28.070
	Vooruitbetaalde huisvestingskosten	13.945	215.139
1.5.8	Overlopende activa	56.482	300.596
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b><u>1.100.193</u></b>	<b><u>1.436.846</u></b>
<b>1.7</b>	<b>Liquide middelen</b>	<b>31 december 2015</b>	<b>31 december 2014</b>
1.7.2	Tegoeden op bankrekeningen	5.548.516	4.514.408
1.7.3	Deposito's	-	330.000
	<b>Totaal liquide middelen</b>	<b><u>5.548.516</u></b>	<b><u>4.844.408</u></b>

<b>2 Passiva</b>		<b>Mutaties 2015</b>			
<b>2.1 Eigen vermogen</b>		Stand per	Bestemming	Overige	Stand per
		1-1-2015	resultaat	mutaties	31-12-2015
2.1.0	Stichtingskapitaal	68	-	-	68
2.1.1	Algemene Reserve	3.174.774	79.910	-	3.254.684
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	3.319.094	25.813-	-	3.293.281
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>		<b>6.493.936</b>	<b>54.097</b>	<b>-</b>	<b>6.548.033</b>
2.1.1	<i>Algemene Reserve</i>				
	Bestuur:	2.379.476	82.930-	-	2.296.546
	Scholen:	795.298	162.840	-	958.138
<b>Totaal Algemene Reserve</b>		<b>3.174.774</b>	<b>79.910</b>	<b>-</b>	<b>3.254.684</b>
2.1.2	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
	<b>Bestuur:</b>				
	Reserve GMR	27.768	7.545	-	35.313
	Reserve personeel	450.000	-	-	450.000
	Reserve eerste waardering	10.855	608-	-	10.247
<b>Totaal reserves bestuur</b>		<b>488.623</b>	<b>6.937</b>	<b>-</b>	<b>495.560</b>
	<b>Scholen:</b>				
	Bijzondere bestemmingsreserves	2.135.765	-	-	2.135.765
	Reserve personeel	429.293	-	-	429.293
	Reserve eerste waardering	265.413	32.750-	-	232.663
<b>Totaal reserves scholen</b>		<b>2.830.471</b>	<b>32.750-</b>	<b>-</b>	<b>2.797.721</b>
<b>Totaal Bestemmingsreserves</b>		<b>3.319.094</b>	<b>25.813-</b>	<b>-</b>	<b>3.293.281</b>



2.2	Voorzieningen	Stand per 1-1-2015	Mutaties 2015			Stand per 31-12-2015
			Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>					
	Voorziening jubilea	128.491	42.168	47.393	-	123.266
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>					
	Onderhoudsvoorziening	548.032	469.212	233.840	-	783.404
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>676.523</b>	<b>511.380</b>	<b>281.233</b>	<b>-</b>	<b>906.670</b>
			Onderverdeling saldo per 31-12-2015		Stand per 31-12-2015	
			< 1 jaar	> 1 jaar		
2.2.1	<i>Personeelsvoorzieningen</i>					
	Voorziening jubilea		13.917	109.349		123.266
2.2.3	<i>Overige voorzieningen</i>					
	Onderhoudsvoorziening		618.937	164.467		783.404
	<b>Totaal</b>		<b>632.854</b>	<b>273.816</b>		<b>906.670</b>
2.4	<b>Kortlopende schulden</b>		<b>31 december 2015</b>	<b>31 december 2014</b>		
2.4.3	Crediteuren		65.123	145.076		
	Afdr. / inh. loonheffing	560.409		486.313		
	Afdr. / inh. Risicofonds	49		53		
	Afdr. / inh. Participatiefonds	313		301-		
	Afdr. / inh. Vervangingsfonds	40.657		39.318		
	Afdr. / inh. Proteq	-		2.601		
2.4.7	Belastingen en premies soc.verz.		601.428	527.984		
	Afdr. / inh. ABP	118.826		141.059		
	Afdr. / inh. FPU	21.668		34.990		
	Afdr. / inh. IP/BW	3.127		-		
	Afdr. / inh. pr Partnerpluspensioen	379		835		
2.4.8	Schulden terzake pensioenen		144.000	176.884		
	Overige kortlopende schulden	1.110		144.070		
	Netto salarissen	23.807		22.100		
	Verwerking levensloop	7.207		6.559		
2.4.9	Overige kortlopende schulden		32.124	172.729		
	Overlopende passiva	76.869		208		
	Te betalen vakantie-uitkering	431.258		442.275		
	Overige subsidies OCW/Lerarenbeurs	27.873		24.397		
2.4.10	Overlopende passiva		536.000	466.880		
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>1.378.675</b>	<b>1.489.553</b>		

## Model G

### G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving toewijzing	Toewijzing		Bedrag toewijzing	Ontvangen t/m 2015	De prestatie ultimo 2015 conform subsidiebeschikking	
	Kenmerk	Datum			Geheel afgerond	Niet geheel afgerond
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2017	DL/B/110284	20-1-2015	€ 50.951	€ 50.951	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Lerarenbeurs voor scholing en zij-instromers 2009-2017	DL/B/110284	20-1-2014	32.269	32.269	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<b><u>83.220</u></b>	<b><u>83.220</u></b>		

## **B6 Niet in de balans opgenomen verplichtingen (passief)/niet uit de balans bijkende rechten (actief)**

### **Financiële verplichting**

Met de Gemeente Haaksbergen is een huurcontract afgesloten voor de behuizing van het bestuurssecretariaat. Dit contract is ingegaan op 1 januari 2015 en vervalt op 31 december van elk jaar, behoudens verlenging. De huur bedraagt € 12.000,- per jaar.

Er is sprake van een huurovereenkomst inzake kopieermachines. De hieruit voortvloeiende jaarlijkse verplichting bedraagt circa € 51.210,- (exclusief btw).

### **Duurzame inzetbaarheid**

In de CAO PO 2014-2015 zijn een aantal vernieuwende afspraken opgenomen rondom duurzame inzetbaarheid van personeel en is de BAPO-regeling vervallen. De nieuwe CAO-regeling betreffende de duurzame inzetbaarheid geven medewerkers recht op een basisbudget van 40 uur.

Daarnaast is vanaf 57 jaar het sparen van ouderenverlof mogelijk en is er sprake van een overgangsregeling BAPO voor medewerkers vanaf 56 jaar. Deze aanpassing van de CAO heeft ook gevolgen voor de financiële verslaggeving van schoolbesturen met ingang van verslagjaar 2014.

Op basis van geldende wet- en regelgeving is geconcludeerd dat voor gespaarde uren duurzame inzetbaarheid in het kader van het ouderenverlof een voorziening moet worden gevormd.

Het basisbudget (40 uur) duurzame inzetbaarheid voor iedere werknemer kan in principe ook gespaard worden. Deze uren worden echter niet meegenomen in de voorziening, voor zover deze uren niet worden gespaard voor ouderenverlof.

Om uren te kunnen sparen voor ouderenverlof moet de werknemer conform artikel 8.A8 CAO PO vooraf een plan indienen, waarin staat hoe deze verlofuren de komende vijf jaren worden ingezet. Uitgangspunt voor het waarderen van de voorziening zijn deze plannen, die zwart op wit staan. De basis voor het vaststellen van de hoogte van de voorziening duurzame inzetbaarheid is het aantal uur dat een medewerker op basis van deze plannen heeft gespaard (en niet heeft opgenomen) vermenigvuldigd met de loonkosten per uur (rekening houdend met de eigen bijdrage en de blijfkans).

Aangezien er voor het opstellen van de jaarrekening 2015 geen afspraken zijn gemaakt over het sparen van de uren, kan er per ultimo 2015 geen voorziening worden ingericht. Over het kalenderjaar 2016 zal dit, indien aan de voorwaarden wordt voldaan, wel het geval zijn.

## B7 Toelichting op de exploitatierekening over 2015

### 3 Baten

	Realisatie 2015	Begroting 2015	Realisatie 2014
<b>3.1 Rijksbijdragen OCW</b>			
3.1.1 Rijksbijdragen OCW	14.952.073	14.543.538	14.694.665
3.1.2 Overige subsidies OCW	449.508	455.982	671.292
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV	647.598	512.360	232.460
<b>Rijksbijdragen OCW</b>	<b>16.049.179</b>	<b>15.511.880</b>	<b>15.598.417</b>
<i>Uitsplitsing</i>			
<u>3.1.1 Rijksbijdragen OCW</u>			
Rijksbijdragen personeel OCW	12.574.671	12.166.307	12.518.185
Rijksbijdragen materieel OCW	2.377.402	2.377.231	2.176.480
	<b>14.952.073</b>	<b>14.543.538</b>	<b>14.694.665</b>
<u>3.1.2 Overige subsidies OCW</u>			
Niet-geormerkte subsidies	69.955	72.293	210.949
Lerarenbeurs	23.076	-	32.269
Prestatiebox	306.858	334.074	343.015
Loonkostensubsidie OOP	49.619	49.615	85.059
	<b>449.508</b>	<b>455.982</b>	<b>671.292</b>
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>			
	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen	74.881	65.716	69.528
<i>Uitsplitsing</i>			
Bruidschat Gemeente Haaksbergen	38.916	38.916	38.916
Klokuurvergoedingen	26.825	26.800	27.317
Opbrengst oud papier en overig	9.140	-	3.295
	<b>74.881</b>	<b>65.716</b>	<b>69.528</b>

	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
<b>3.5 Overige baten</b>			
3.5.1 Verhuur	33.676	31.200	44.241
3.5.2 Detachering personeel	139.312	135.434	186.403
3.5.3 Schenking	2.629	-	19.274
3.5.4 Sponsoring	6.745	1.250	-
3.5.5 Ouderbijdragen	14.197	7.400	10.743
3.5.6 Overige	220.448	90.155	642.482
<b>Overige baten</b>	<b>417.007</b>	<b>265.439</b>	<b>903.143</b>
<i>Uitsplitsing</i>			
<u>3.5.6 Overige baten</u>			
Overige baten	27.282	155	16.754
Project hoogbegaafdheid	-	-	5.000
SWV uitkering reserve	14.205	-	278.851
Subsidie opleiden in de school	27.655	25.000	22.120
Zorgmiddelen SWV	-	-	122.811
Belastingdienst teruggaaf	-	-	56.984
Project versterking samenwerking	62.352	45.000	17.999
Kentalis en Bartimeus	25.115	5.000	11.672
Vervangingsfonds bonus	4.511	-	8.738
Schadeuitkering BSA	27.081	5.000	26.553
Lerarenbeurs	24.397	5.000	70.000
Projectmanagement SOH-ict	7.850	5.000	5.000
	<b>220.448</b>	<b>90.155</b>	<b>642.482</b>
<b>4 Lasten</b>			
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
4.1.1 Lonen en salarissen	13.467.802	12.432.538	13.843.328
4.1.2 Overige personele lasten	788.761	718.792	768.880
4.1.3 Af: uitkeringen	799.280-	138.399-	1.131.407-
<b>Personeelslasten</b>	<b>13.457.283</b>	<b>13.012.931</b>	<b>13.480.801</b>
<i>Uitsplitsing</i>			
<u>4.1.1 Lonen en salarissen</u>			
Brutolonen en salarissen	9.985.756	9.178.942	10.067.464
Sociale lasten	2.226.225	1.919.813	2.300.164
Pensioenpremies	1.255.821	1.333.783	1.475.700
	<b>13.467.802</b>	<b>12.432.538</b>	<b>13.843.328</b>

<b>4.1.2</b>	<b>Overige personele lasten</b>			
	Reiskosten (woon- werkverkeer)	48.644	54.297	53.341
	Dienstreizen	24.774	21.060	17.740
	Personeel niet in loondienst	287.694	231.285	272.963
	Vrijwilligersvergoeding	15.740	15.650	12.985
	Onderzoeken/begeleidingsdienst	2.290	6.000	-
	Dotatie personele voorzieningen	42.168	20.000	46.852
	Scholing	193.230	201.000	189.447
	Personeels- en arbeidsmarktbeleid	62.571	63.900	77.504
	Arbo-dienstverlening	62.543	57.200	50.341
	Overige	49.107	48.400	47.707
		<b>788.761</b>	<b>718.792</b>	<b>768.880</b>
	<i>Gemiddeld aantal FTE's</i>	<b>2015</b>		<b>2014</b>
	- Directie	21,27		23,08
	- Onderwijzend Personeel	183,10		189,17
	- Onderwijs Ondersteunend Personeel	12,92		12,60
		<b>217,29</b>		<b>224,85</b>
<b>4.2</b>	<b>Afschrijvingen</b>	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
4.2.2	Gebouwen	12.968	13.462	8.691
4.2.3	Inventaris en apparatuur	233.397	242.696	236.657
4.2.5	Leermiddelen	108.945	116.823	107.442
	<b>Afschrijvingen</b>	<b>355.310</b>	<b>372.981</b>	<b>352.790</b>
<b>4.3</b>	<b>Huisvestingslasten</b>	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
4.3.1	Huur	11.480	12.000	-
4.3.3	Onderhoud	53.607	54.550	65.982
4.3.4	Energie en water	239.665	271.400	257.513
4.3.5	Schoonmaakkosten	300.842	285.850	320.383
4.3.6	Heffingen	16.661	24.025	21.318
4.3.7	Dotatie onderhoudsvoorzieningen	469.212	469.197	220.100
4.3.8	Overige huisvestingslasten	126.159	35.199	136.439
	<b>Huisvestingslasten</b>	<b>1.217.626</b>	<b>1.152.221</b>	<b>1.021.735</b>

	<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
<b>4.4 Overige lasten</b>			
4.4.1 Administratie en beheerslasten	541.983	530.275	528.333
4.4.2 Inventaris en apparatuur	335.666	298.040	318.990
4.4.4 Overige	625.205	634.210	588.887
<b>Overige lasten</b>	<b>1.502.854</b>	<b>1.462.525</b>	<b>1.436.210</b>
<i>Uitsplitsing</i>			
<u>4.4.1 Administratie en beheerslasten</u>			
Administratie- en accountantskosten*	446.544	399.000	425.809
Kantoorbenodigdheden	4.689	7.450	2.522
Reis- en verblijfkosten	1.957	1.300	233
Telefoonkosten	29.199	31.350	30.985
Portokosten	3.664	5.415	4.896
Kabeltelevisie	916	1.280	2.159
Overige beheerslasten	55.014	84.480	61.729
	<b>541.983</b>	<b>530.275</b>	<b>528.333</b>
<u>4.4.2 Inventaris en apparatuur</u>			
Inventaris en apparatuur	11.765	8.653	16.132
ICT-verbruikskosten	227.714	221.232	225.523
ICT-licenties	96.187	68.155	77.335
	<b>335.666</b>	<b>298.040</b>	<b>318.990</b>
<u>4.4.4 Overige</u>			
Wervingskosten	8.109	250	2.127
Representatiekosten	26.172	32.350	46.349
Schoolse activiteiten	73.777	61.787	52.385
Kosten TSO/BSO	4.842	8.800	6.920
Bijdragen aan/vanuit SWV	50.513	42.000	21.047
Verzekeringen	8.814	8.800	7.637
Abonnementen	54.719	53.000	53.306
Medezeggenschapsraad	4.348	10.373	3.722
Ouderraad	682	5.050	746
Verbruiksmateriaal onderwijs	247.823	263.000	248.672
Kopieerkosten	145.406	148.800	145.976
	<b>625.205</b>	<b>634.210</b>	<b>588.887</b>
* <i>Specificatie honorarium</i> - onderzoek jaarrekening	6.268	6.000	6.173

		<b>Realisatie 2015</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Realisatie 2014</b>
<b>5.1</b>	<b>Financiële baten</b>			
	Rentebaten	<b>50.242</b>	<b>51.000</b>	<b>76.111</b>
<b>5.5</b>	<b>Financiële lasten</b>			
	Rente- en bankkosten	<b>4.139</b>	<b>1.400</b>	<b>3.108</b>



## **C Overige gegevens**

### **C1 Controleverklaring**

Aan het bestuur van Stichting Keender

## **CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

### **Verklaring betreffende de jaarrekening**

Wij hebben de in dit rapport op de pagina's 37 tot en met 55 opgenomen jaarrekening 2015 van stichting Keender te Haaksbergen gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2015 en de staat van baten en lasten over 2015 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### *Verantwoordelijkheid van het bestuur*

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

#### *Verantwoordelijkheid van de accountant*

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de stichting gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

*Oordeel betreffende de jaarrekening*

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Keender per 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijs-accountantsprotocol OCW/EZ 2015.

**Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen**

Ingevolge artikel 393, lid 5 onder e en f van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3 Jaarverslag van het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de in artikel 392, lid 1 onder b tot en met h van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 391, lid 4 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

Enschede, 15 april 2016

Ten Kate Huizinga Accountants + Belastingadviseurs N.V.

G.J.H. Oude Voshaar RA



## C2 (Voorstel) bestemming van het exploitatiesaldo

Het exploitatieresultaat over het jaar 2015 bedraagt € 54.097 positief.

Het bestuur heeft besloten het exploitatieresultaat als volgt te verdelen en te onttrekken danwel toe te voegen aan de volgende reserves:

	Stand 1-1-2015	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2015
Algemene Reserve	3.174.774	79.910	-	3.254.684
Bestemmingsreserve (publiek)	3.319.094	25.813-	-	3.293.281
	<b>6.493.868</b>	<b>54.097</b>	-	<b>6.547.965</b>
	Stand 1-1-2015	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2015
<i>Algemene Reserve</i>				
<b>Bestuur</b>	2.379.476	82.930-	-	2.296.546
<b>Scholen</b>	795.298	162.840	-	958.138
	<b>3.174.774</b>	<b>79.910</b>	-	<b>3.254.684</b>
	Stand 1-1-2015	Bestemming resultaat	Overige mutaties	Stand 31-12-2015
<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>				
<b>Bestuur:</b>	-	-	-	-
Reserve GMR	27.768	7.545	-	35.313
Reserve personeel	450.000	-	-	450.000
Reserve eerste waardering	10.855	608-	-	10.247
<b>Totaal Bestuur</b>	<b>488.623</b>	<b>6.937</b>	-	<b>495.560</b>
<b>Scholen:</b>	-	-	-	-
Bijzondere bestemmingsreserve	2.135.765	-	-	2.135.765
Reserve personeel	429.293	-	-	429.293
Reserve eerste waardering	265.413	32.750-	-	232.663
<b>Totaal scholen</b>	<b>2.830.471</b>	<b>32.750-</b>	-	<b>2.797.721</b>
<b>Totaal Bestemmingsreserves</b>	<b>3.319.094</b>	<b>25.813-</b>	-	<b>3.293.281</b>

### C3 Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan die aanleiding geven hier te worden vermeld.

### C4 Overzicht verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel
Oudervereniging v.d. R.K.Basisschool Dr. Ariëns	Vereniging	Haaksbergen
Katholieke Oudervereniging van de Albatrosschool	Vereniging	Goor
Stichting Ouderraad Sint Jozefschool	Stichting	Rietmolen
Stichting Ouderraad Basisschool De Sterrenboog	Stichting	Beltrum
Stichting Ouderraad Petruschool	Stichting	Hengevelde
Stichting Petruschool Cartridge Fonds	Stichting	Hengevelde
Katholieke Oudervereniging van de R.K. Kardinaal Alfrink	Vereniging	Neede
Stichting Ouderraad Paus Joannesschool	Stichting	Haaksbergen
Stichting Ouderraad van de R.K. Basisschool Pius X	Stichting	Haaksbergen
Oudervereniging v.d. R.K. Basisschool St. Bonifatius	Vereniging	Haaksbergen
Oudervereniging v.d. R.K.Basisschool Theo Scholte	Vereniging	Haaksbergen
Oudervereniging v.d. R.K. Basisschool de Troubadour	Vereniging	Haaksbergen
Katholieke Oudervereniging Basisschool de Holthuizen	Vereniging	Haaksbergen
Oudervereniging van de Basisschool Buurse	Vereniging	Enschede
Oudervereniging Los Hoes	Vereniging	Haaksbergen
Stichting Vrienden van Basisschool Los Hoes	Stichting	Haaksbergen
St. Oudergeledingraad Basisschool de Weert	Stichting	Haaksbergen
Oudervereniging van de Basisschool Honesch	Vereniging	Haaksbergen
Stichting Ouderraad van Basisschool St. Bonifacius	Stichting	Haaksbergen

## C5 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

### Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

#### Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking

Functie of functies	Voorzittersclausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband
Voorzitter CvB	j	P.J.A. Buhler	7-3-2013	nvt	1,000	€ 88.040	€ 0	€ 13.279	nvt

#### Vermelding alle toezichthouders

Functie of functies	Voorzitter of lid (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband
Voorzitter	J	H.L.G.M. Wensink	7-3-2013	1-8-2016	1,000	nvt	€ 2.822	nvt	nvt
lid	J	H. Dijkhuis	1-7-2013	1-8-2017	1,000	nvt	€ 2.500	nvt	nvt
lid	J	L.P.F.M.C. Leeters	7-3-2013	1-8-2016	1,000	nvt	€ 1.881	nvt	nvt
lid	J	E.H.M. Mühlradt	7-3-2013	1-8-2016	1,000	nvt	€ 1.881	nvt	nvt

Toelichting bij het samenstellen van de WNT verantwoording:

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 26 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.

Stichting Keender herkent de door de Minister van BZK in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen. In lijn met paragraaf 6 van de (gewijzigde) Beleidsregels toepassing WNT legt de stichting geen verantwoording af over externe niet-topfunctionarissen.

In het kader van de WNT wordt vermeld dat Stichting Keender in 2015 geen functionarissen in dienst heeft gehad waarvan het belastbaar jaarloon uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen.)

## Bestuursbesluit

Vergadering Raad van Toezicht d.d. 27 mei 2016

Geachte Raad,

Hierbij stel ik u voor de jaarrekening 2015 vast te stellen met een positief saldo van € 54.097 en akkoord te gaan met de verwerking van voornoemd saldo in de reserves conform het voorstel resultaatbestemming.

Haaksbergen, 27 mei 2016

Voorzitter College van Bestuur,  
P.J.A. Buhler

## Besluit Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht stelt de jaarrekening 2015 vast met een positief saldo van € 54.097 en gaat akkoord met de verwerking van voornoemd saldo aan de reserves conform het voorstel resultaatbestemming.

Haaksbergen, 27 mei 2016

H.L.G.M. Wensink  
Voorzitter

H. Dijkhuis  
lid

L.P.F.M.C. Leeters  
lid

E.H.M. Mühlradt  
lid