SPIL IN SPECIAAL ONDERWIJS

Jaarverslag 2023
Stichting Speciaal Onderwijs Fryslân

Juni 2024

Inhoud

Voorwoord **4**
A Bestuursverslag **5**
1. Het schoolbestuur **5**
1.1 Organisatie **5**
1.2 Profiel **8**
Missie en Visie 8
Overgang van Strategisch beleidsplan 2019-2023 naar SBP 2023-2027 9
1.3 Dialoog **11**
Werkwijze 11
2. Verantwoording beleid **14**
Onderwijskwaliteit en de nasleep van corona en personeelskrapte 14
2.1 Onderwijskwaliteit **15**
Werkwijze 15
Inspectiebezoek 20
Bestuurlijke visitatie 20
2.2 Integraal personeelsbeleid **20**
Strategische personeelsplanning 21
Professionalisering 21
Vitaliteit 21
Werkwijze 21
De gevolgen van het personeelsbeleid 25
Uitkeringen na ontslag 25
Werkdrukmiddelen 25
Privacy (AVG) en Veiligheidsbeleid 25
Sociale Veiligheidsbeleving 25
2.3 Huisvesting & facilitaire zaken **26**
Huisvesting 26

2.4 Financieel beleid 27
Werkwijze 27
De gevolgen van het financieel beleid 27
Analyse financieel resultaat 27
Resultaat 28
Baten 28
Lasten 28
Investeringen 29
Verwachting op de lange termijn (continuïteitsparagraaf) 29
Risicoprofiel 31
NPO 32
Financiële ontwikkelingen in kengetallen 33
Signaleringswaarde vermogen 33
Reserves 34
3. Raad van Toezicht (RvT) 35
Inleiding 38
Instemming 39
Uitgestelde beleidsdocumenten 40
Overige adviezen en activiteiten 40
B Bijlage - overzicht 42
C Jaarrekening 43

Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag 2023 van Stichting Speciaal Onderwijs Fryslân (SO Fryslân). Er is ook dit jaar door de medewerkers van SO Fryslân en haar scholen hard gewerkt om het onderwijs voor onze leerlingen optimaal vorm te geven. Dat doen we zoveel mogelijk samen met de leerlingen en alle betrokkenen. Daarbij moet gedacht worden aan ouders, zorginstellingen, jeugdhulpverlening, gemeenten, samenwerkingsverbanden van het primair en voortgezet onderwijs, bedrijven en instellingen. Fantastisch dat iedereen zich inzet voor kwetsbare leerlingen.
SO Fryslân heeft in deze samenwerking haar bijdrage geleverd en er samen met alle medewerkers, de Raad van Toezicht (RvT) en de (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraden ((G)MR-en) voor gezorgd dat de leerlingen optimaal konden leren en genieten op school. Het bestuursverslag vormt samen met de jaarrekening het jaarverslag van het schoolbestuur.

In het schooljaar 2022-2023 is er gewerkt aan het nieuwe Strategisch Beleidsplan (SBP) 2023-2027. Alle geledingen; de RvT, de directeuren en teamleiders van de scholen, de GMR, het stafbureau en verscheidene groepen van de gezamenlijke onderwijsontwikkeling hebben hier input voor aangeleverd. Voor de zomervakantie van 2023 is het SBP door alle geledingen goedgekeurd.
Dit betekent dat in het bestuursverslag de overgang naar het nieuwe SBP te zien is, oude doelen zijn afgerond en nieuwe doelen in gang gezet.

Horizontale verantwoording

Dit jaarverslag is voor SO Fryslân een belangrijk middel om zich horizontaal te verantwoorden. Belanghebbenden kunnen een gedrukte samenvatting ervan opvragen via info@so-fryslan.nl. Het volledige jaarverslag is eveneens te vinden op de website www.so-fryslan.nl. Via de website en intranet worden personeel, ouders en andere belanghebbenden steeds geïnformeerd over alle beleidsontwikkelingen. De organisatie legt op die manier zowel intern als extern verantwoording af over de ontwikkelingen binnen SO Fryslân op alle beleidsterreinen. Richtinggevend voor de inhoud van dit verslag zijn:

- de informatie zoals verspreid via de website;
- de informatie verspreid via Microsoft 365;
- de aan de GMR verstrekte beleidsdocumenten;
- het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 en 2023-2027;
- de managementrapportages over 2023.

Het jaarverslag voldoet aan de eisen zoals die door de overheid aan de jaarrapportage van een onderwijsinstelling worden gesteld.

Drs. M. Pruiksma
Voorzitter College van Bestuur

SO Fryslân
Morra 2-3, 9204 KH Drachten
Tel. 0512- 584594
Website: www.so-fryslan.nl
E-mail: info@so-fryslan.nl
Kamer van Koophandel: 59619295
Bestuursnummer: 42665
Organisatiecode 6042665

A Bestuursverslag

1. Het schoolbestuur

1.1 Organisatie

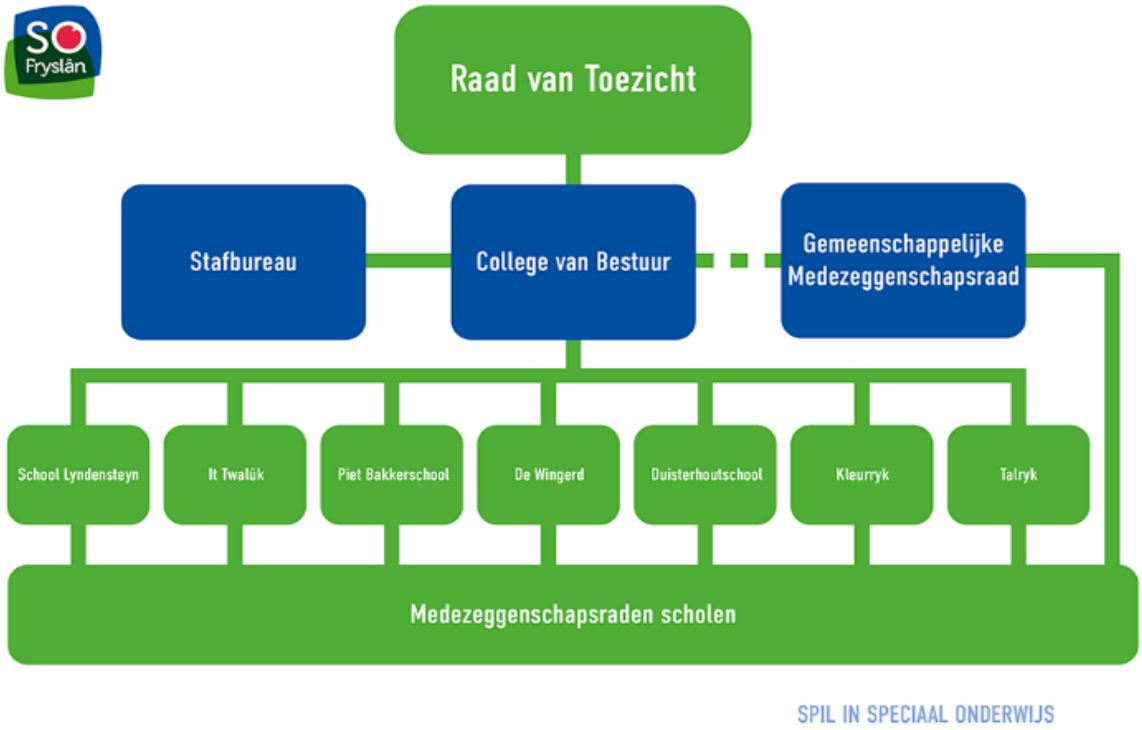
Stichting SO Fryslân is een overkoepelende organisatie waar zeven scholen op twaalf locaties deel van uitmaken. Het stafbureau is gevestigd aan de Morra 2-3 te Drachten.

De Wingerd	Damwâld	02XF
Piet Bakkerschool	Sneek	08ST
Kleurryk	Drachten	03PB
Talryk	Drachten en De Tike	00RS
Duisterhoutschool	Heerenveen en Oosterwolde	19TX
It Twalûk	Leeuwarden en Franeker	26LD
School Lyndensteyn	Beetsterzwaag	00LD

De stichting kent een Raad van Toezicht (RvT), die bestaat uit vijf leden. Het bevoegd gezag is belegd bij de voorzitter van het College van Bestuur (CvB). Elke school binnen SO Fryslân heeft een eigen directeur, die samen met één of meer teamleider(s) het Managementteam (MT) vormt. Het team van een school bestaat uit het MT samen met alle andere medewerkers. De tegenspraak is georganiseerd door middel van medezeggenschap. Binnen SO Fryslân is de medezeggenschap als volgt geregeld: elke school heeft een eigen medezeggenschapsraad (MR). Op stichtingsniveau is er een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR), die wordt gevormd door een afvaardiging vanuit de MR-en van de scholen.

Ter ondersteuning van het primaire proces kent het stafbureau adviserende functies op het gebied van: Personeel en Organisatie (P&O), Financiën en Onderwijs en Kwaliteit. Uitvoerende werkzaamheden die niet binnen de kerntaak van SO Fryslân passen, zijn uitbesteed aan instellingen en bedrijven die de expertise doorontwikkelen en de continuïteit borgen. Het gaat dan met name om Financiële Administratie, Personeels- en Salarisadministratie, Juridische Zaken en Huisvesting. Op het

stafbureau zijn werkzaam: een controller, drie medewerkers P&O (waaronder een hoofd P&O), een bestuurssecretaris, een adviseur Onderwijs en Kwaliteit en voorzitter CvB.
Onderstaand organogram laat zien hoe de organisatie is opgebouwd.



Code Goed Bestuur

Bij de inrichting van de organisatie van SO Fryslân is de Code Goed Bestuur van de PO-Raad als richtlijn gehanteerd. Om goed vorm te geven aan de wettelijk voorgeschreven scheiding van bestuur en toezicht is gekozen voor bestuursorganen in de vorm van een RvT en een CvB; het dualistisch bestuursmodel. Het CvB hanteert de code Goed Bestuur.

College van Bestuur

Het dagelijks bestuur van de stichting SO Fryslân ligt in handen van een voorzitter van het CvB. De taken en bevoegdheden van het CvB zijn vastgelegd in het Managementstatuut. In het verslagjaar 2023 is dit:

Mevrouw drs. Mirjam Pruiksma, voorzitter.
Nevenfuncties:
Lid Raad van Toezicht Samenwerkingsverband passend onderwijs te Leeuwarden; bestuurslid stichting Samenwerkingsverband VO Zuidoost Friesland; bestuurslid stichting Samenwerkingsverband VO Fultura; bestuurslid stichting samenwerkingsverband VO Fryslân Noard; voorzitter Raad van Toezicht poppodium Neushoorn te Leeuwarden; voorzitter Wijk- en Speeltuinvereniging Oranjewijk en lid Wijkpanel Oranjewijk te Leeuwarden.

Voor de vergoeding van het CvB verwijzen wij naar de jaarrekening en naar de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT).

Raad van Toezicht

De taken en bevoegdheden van de RvT zijn vastgelegd in het bijgevoegde toezichts- en bestuursreglement. Zie voor het Jaarverslag van de RvT hoofdstuk 3.

De Raad van Toezicht bestaat uit:

Mevrouw drs. S. de Graaf
Nevenfuncties: penningmeester van bestuur Stichting Noorderlicht/Huis van de Fotografie; lid Raad van Toezicht ROS Friesland; lid gezamenlijke rekenkamercommissie gemeenten Noardeast Fryslân en Dantumadiel (lid tot 1-7-2023); secretaris van bestuur Stichting Topvolleybal Groningen/Amysoft Lycurgus en lid stuurgroep festival Jazz te Gast, Zuidhorn.

Mevrouw J.E. de Poorte
Functie: opleidingsmanager Instituut voor Engineering, Hanzehogeschool Groningen.

Mevrouw mr. M.J.J. Stam-Boots
Functie: bestuurssecretaris Scholengroep Katholiek Onderwijs Flevoland en Veluwe.

De heer drs. H. Drenth RA MGA
Functie: directeur/openbaar accountant vestiging Assen Verstegen accountants en adviseurs;
Nevenfuncties: lid raad van commissarissen Zorg Innovatie Forum te Groningen; lid Raad van Commissarissen Woonborg in Vries; lid Raad van Toezicht Opron in Veendam; lid Raad van Toezicht Stichting 'Theater over de Noord'; lid raad van toezicht Het Oversticht in Zwolle; penningmeester bestuur Veenkoloniaal Museum in Veendam (met ingang van 11-04-2023); lid Werkveld Advies Commissie Hanzehogeschool; toezichthouder praktijkopleidingen NBA en examinator accountancyvakken RU Groningen.

Dhr. S. Dijkstra
Functie: beleidsadviseur Onderwijsinnovatie & ICT bij Ambion;
Nevenfuncties: coördinator kennisnetwerk SD-Fryslân en lid van de ledenraad van SIVON.

Gemeenschappelijke medezeggenschap

Bij SO Fryslân vallen zeven scholen onder het bevoegd gezag. Hierdoor is er een wettelijke verplichting om een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad in te stellen. De GMR vertegenwoordigt de belangen van de Medezeggenschapsraden van de scholen en komt regelmatig bijeen om te vergaderen en te overleggen met het bevoegd gezag. De GMR is bevoegd om voorstellen te doen, standpunten kenbaar te maken, adviezen te geven en instemming te verlenen volgens het GMR-reglement. Er komen zaken aan de orde die voor alle scholen binnen SO Fryslân van belang zijn.

De GMR bestaat uit een personeels- en een oudergeleding. De leden hebben zitting namens de MR van één van de scholen. Een overzicht van de GMR-leden is opgenomen in het jaarverslag van de GMR: zie hoofdstuk 4.

1.2 Profiel

Missie en Visie

Wij zien het als ons doel om leerlingen met een extra ondersteuningsvraag voor te bereiden op een zo zelfstandig mogelijke plek in de samenleving. Door leerlingen en hun ouders te begeleiden op het gebied van wonen, werk, vrije tijd, vervolgonderwijs en burgerschap willen wij bijdragen aan een waardevol en gelukkig leven. Toekomstperspectief, welbevinden en zelfvertrouwen zijn hierin de drie steunpilaren. Wij vinden het belangrijk dat ouders zich binnen onze organisatie net zo welkom voelen als hun kinderen. Wij zien hen als een belangrijke partner in het ontwikkelingsproces van onze leerlingen.

Effectief leren lukt alleen in een veilige omgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn. Speciaal Onderwijs Fryslân biedt leerlingen en medewerkers een vertrouwd leerklimaat dat aansluit op de individuele behoeften en in verbinding staat met de maatschappij. Een veilige leeromgeving begint bij onszelf. Het is daarom van belang dat onze medewerkers zich gewaardeerd, vitaal en veilig voelen. Wij verliezen hen dan ook niet uit het oog. Elke collega toont leiderschap en professionaliteit binnen zijn/haar taken en verantwoordelijkheden op onderwijskundig vlak. Wij bundelen onze kennis en vakmanschap en versterken daardoor elkaar.

Wij geloven in ons kunnen, maar vinden ook dat ontwikkeling tijdloos is. Onze missie en visie leiden tot de ambitie om op een aantal punten nog sterker te worden. Dit doen we door samen te werken en te blijven ontwikkelen binnen onze expertise. Deze waarden uiten zich in onze leerresultaten:

- Wij willen kwalitatief goed onderwijs geven.
- Wij zijn op de hoogte van de toekomstdromen van onze leerlingen en kunnen hier doelgericht op sturen.
- Wij staan voor professionaliteit welke wij dagelijks doorontwikkelen.

De visie van SO Fryslân op speciaal onderwijs is niet alleen waardevol binnen de eigen organisatie, maar ook voor externe partijen binnen en buiten de regio Friesland. Wij willen samenwerken met onderwijsorganisaties en een logische gesprekspartner zijn voor het onderwijs- en zorgveld, overheden, het bedrijfsleven en de politiek. Zo leveren wij een structurele bijdrage aan de inrichting van inclusief onderwijs en een inclusieve maatschappij. Dit maakt ons tot een expertisecentrum op provinciaal niveau op het gebied van speciaal onderwijs: Spil in Speciaal Onderwijs.

Kernactiviteiten

De eerste kerntaak van SO Fryslân is het faciliteren van de aangesloten scholen bij het verzorgen van speciaal onderwijs voor hun leerlingen. Daarnaast fungeert SO Fryslân als centraal aanspreekpunt voor externe partijen. Het CvB van SO Fryslân bewaakt de doelstellingen van het door de Stichting verzorgde onderwijs en de voortgaande ontwikkeling van dit onderwijs, zoals staat vermeld in het managementstatuut. Verder draagt het CvB zorg voor de synergie tussen de scholen. De inhoud van het beleid is gestuurd door de grote doelen in het Strategisch Beleidsplan (bijlage 1).

Toegankelijkheid & toelating

Leerlingen hebben alleen toegang tot onze scholen als zij een Toelaatbaarheidsverklaring (TLV) hebben, afgegeven door de Commissie van Advies van een Samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Elke school binnen SO Fryslân heeft een Schoolondersteuningsprofiel, waarin is aangegeven wat de expertise van de school is. Ouders melden hun kind met een TLV aan bij een

school met een passende expertise. Het Bestuur streeft ernaar om alle leerlingen die aan de criteria voldoen, binnen de wettelijke termijn op een school te plaatsen.

Overgang van Strategisch beleidsplan 2019-2023 naar SBP 2023-2027

In het Strategisch Beleidsplan van SO Fryslân (SBP) wordt het strategisch beleid van de stichting beschreven: de hoofdlijnen van de koers en de speerpunten voor de komende vier jaar. Verslagjaar 2023 is een overgangsjaar; het SBP 2019-2023 is afgerond en de nieuwe doelen voor de komende vier jaar zijn vastgesteld in het SBP 2023-2027. In de tekst zijn de doelen van **SBP 2019-2023 blauw** en zijn de doelen van **SBP 2013-2027 groen**.

De inhoud van het nieuwe SBP 2023-2027 is tot stand gekomen met organisatie brede inbreng. De teams op de scholen zijn vanaf september 2022 gestart met de vorming van hun schoolplan. Zij hebben de sterke en zwakke aspecten van de school benoemd, met elkaar bepaald welke punten prioriteit hebben om de komende vier jaar aan te werken en wat hun ambitie is. In januari 2023 is dit proces op de scholen afgerond.

Van alle sterkte-zwakte analyses van de scholen, hun speerpunten en ambities heeft het bestuur van SO Fryslân een analyse gemaakt. De uitkomst daarvan is met de Managementteams en Schoolontwikkelaars van de scholen besproken. Gezamenlijk zijn de prioriteiten voor het SBP van SO Fryslân voor 2023-2027 vastgesteld. Vervolgens is geformuleerd hoe de prioriteiten ook terug komen in de Schoolplannen van de scholen. Daarna is het SBP 2023-2027 besproken met de RvT en de GMR. Met het resultaat kan het bestuur van SO Fryslân de scholen ondersteunen om het gezamenlijke doel te bereiken, namelijk dat '… leerlingen hun eigen kracht ontwikkelen en straks een zo groot mogelijke kans krijgen om daar te komen waar ze het liefste willen zijn.'

Hieronder de doelen uit het SBP 2019-2023 die in het verslagjaar zijn afgerond:

1. **SO Fryslân heeft de cyclus onderwijskwaliteit geïmplementeerd, het bestuur heeft zicht op de ambities en kwaliteit van het onderwijs en op de samenhang hiervan met de schoolontwikkeling en professionalisering.**

Evaluatie: De cyclus onderwijskwaliteit is onderdeel van de Planning en Control cyclus tussen de directeur en het CvB. Komende SBP periode borgen.
Vervolg in groot doel 1 SBP 2023-2027

2. **SO Fryslân heeft zicht op de kwaliteit van de scholen aangaande tevredenheid op de vijf volgende onderwerpen: uitstroom, tussentijdse leeropbrengsten, ouders, leerlingen en medewerkers.**

Evaluatie: De tevredenheid op de vijf onderwerpen wordt aangeleverd door de Managementteams van de scholen aan het CvB, maar zijn niet bekend bij het team.
Vervolg in groot doel 1&2 SBP 2023-2027

3. **SO Fryslân heeft de visie op leiderschap vanuit draagkracht vormgegeven, de medewerkers zijn er eigenaar van.**

Evaluatie: De visie moet geborgd worden, gekozen is om dit volgens de systematiek van Waarderend onderzoeken te doen. Dit traject is in 2022 opgestart.
Vervolg in groot doel 3 SBP 2023-2027

4. De medewerkers van SO Fryslân zijn tevreden over de organisatie en communicatie tussen de scholen onderling en met het bestuur.

Evaluatie: Het MTO in december 2022 heeft laten zien dat de medewerkers tevreden zijn hierover. Voor het onderwerp Communicatie is nu Office365 intern ingericht, externe communicatie moet nog opgepakt worden.
Vervolg in groot doel 5 SBP 2023-2027

5. SO Fryslân is een aantrekkelijke werkgever.

Evaluatie: Het MTO in december 2022 heeft laten zien dat de medewerkers tevreden zijn. Ondanks de personeelskrapte lukt het nog steeds om net voldoende personeel te werven, dit moet geborgd worden.
Borging in groot doel 3 SBP 2023-2027

6. SO Fryslân werkt extern samen om expertise, kennisdeling en innovatie te bevorderen.

Evaluatie: Dit is gedaan en moet doorgaan toegespitst op de rol van SO Fryslân binnen inclusiever onderwijs.
Dit komt terug in groot doel 5&6 SBP 2023-2027

Strategisch Beleidsplandoelen 2023-2027

Een aantal ontwikkelingen uit het SBP 2019-2023 worden voortgezet en/of geborgd in de SBP doelen van 2023-2027. Niet alle ontwikkelingen zijn even dringend, aan sommige onderwerpen wordt al langer gewerkt en niet alles kan tegelijk. De volgende belangrijkste strategische doelstellingen staan er voor de komende jaren:

Grote doelen 2023-2027

1. **De leerlingen krijgen goed onderwijs aangeboden met goede resultaten.**
2. **De medewerkers hebben zicht op, en sturen op de kwaliteit van goed onderwijs aan de leerlingen.**
3. **De medewerkers zijn professionals.**
4. **We doen wat we hebben afgesproken.**
5. **We werken intern en extern goed samen.**
6. **De onderscheidende expertise van SO Fryslân wordt effectief ingezet op weg naar inclusiever onderwijs.**

1.3 Dialoog

Werkwijze

Alle scholen van SO Fryslân bevinden zich binnen de grenzen van de provincie Friesland. Dit betekent dat de Friese cultuur, tweetaligheid, het verschil tussen stad en platteland, de bevolkingsafname en vergrijzing items zijn die - in meerdere of mindere mate - binnen de omgeving een rol spelen.
Wat de contacten met de omgeving betreft zijn de ouders/verzorgers van een leerling het allereerste aanspreekpunt buiten de school.

Samenwerkingsverbanden
SO Fryslân is op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd in alle samenwerkingsverbanden in de provincie Fryslân die zijn gevormd sinds 1 augustus 2014 toen het Passend Onderwijs is ingevoerd. Deze organisaties geven de Toelaatbaarheidsverklaringen (TLV-en) af, waarmee een leerling het onderwijs op één van de scholen voor Speciaal Onderwijs kan volgen. Voor het primair onderwijs is er één provinciaal samenwerkingsverband in Fryslân. Voor het voortgezet onderwijs zijn er drie samenwerkingsverbanden in respectievelijk de regio's Noord-Friesland, Zuidwest-Friesland en Zuidoost-Friesland. De deelname van SO Fryslân aan de samenwerkingsverbanden heeft onder andere tot doel om een dekkend onderwijsaanbod in de provincie te borgen, de toelating van leerlingen naar het (V)SO, SBO en PrO te regelen en thuiszitters te voorkomen. Aan deze opdracht wordt gewerkt in bestuursvergaderingen, werkgroepen en andere vormen van overleg.

Contacten in het werkveld
Iedere school heeft in de eigen regio contacten met de RENN4-scholen en het regulier onderwijs, waaronder ook het Speciaal Basisonderwijs (SBO) en het Praktijkonderwijs (PrO). De samenwerking met het middelbaar beroepsonderwijs (MBO) en het praktijkonderwijs wordt gestimuleerd door de Impulsgelden in het kader van het actieplan Baankansen en van het project Arbeidstoeleiding 2021-2022 van het Europese Subsidie Fonds (ESF), waarin de uitbetaling in het verslagjaar heeft plaatsgevonden. Deze subsidies vormen een goede stimulans voor een bredere samenwerkingsstructuur tussen de scholen onderling, de leerlingen en de arbeidsmarkt. Deze samenwerking staat onder regie van de Arbeidsmarktregio 'Fryslân Werkt!'
Met zorginstellingen als Alliade, waarvan een aantal kinderdagcentra (KDC's) een plek hebben binnen de school, zijn nauwe contacten. Ook Wille! Speciale Kinderopvang is op bijna alle scholen na schooltijd te vinden. Overige zorginstellingen in de regio zoals MEE, Reik en de GGD zijn vaste overlegpartners, waarmee we in gesprek zijn om structureel Onderwijs-Zorgarrangementen in het kader van 'Eén kind, één plan' vorm te geven in de regio.

Overige partners
De gemeentes spelen een belangrijke rol in het leven van de leerlingen, zowel tijdens de schoolloopbaan (vervoer, extra zorg en ondersteuning) als bij de uitstroom richting dagbesteding en (beschut) werk. Ze zijn daarmee een belangrijke partner voor de scholen. Het UWV en het CIZ zijn bepalend bij het afgeven van indicaties en voor het bieden van stageplaatsen en bij de uitstroom naar werk is het bedrijfsleven onmisbaar.
De professionals van SO Fryslân kunnen voor scholing en ontwikkeling terecht bij het Noordelijk Onderwijs Gilde (NOG), dat in overleg met de stichting modules, masterclasses en vaardigheidscolleges aanbiedt gericht op werken in het speciaal onderwijs. De medewerkers kunnen ook andere scholingstrajecten volgen bij het NOG en eventueel andere aanbieders. Voor het implementeren van het waarderend onderzoeken en de waarderende gespreksvoering, wordt intensief samengewerkt met Drives@School.

Op kwaliteitsgebied wordt er samengewerkt met de adviseurs van Effectief Onderwijs. De diensten van MedPrevent en diverse organisaties die individuele coachingstrajecten verzorgen worden ingezet bij ziekte van medewerkers en de ondersteuning daarbij. Daarnaast zijn er nog veel bestuurlijke en schoolspecifieke organisaties waarmee wordt samengewerkt om aan de ambitie van SO Fryslân te kunnen voldoen.

SO Fryslân is lid van de sectorraad voor Gespecialiseerd Onderwijs (Sectorraad GO). Zo kunnen innovaties en kennisdeling op het gebied van onder andere Onderwijs en Zorg en Professionaliteit worden gestimuleerd en de belangenbehartiging gerealiseerd.
Tot slot heeft SO Fryslân zitting in de stuurgroep Cultuureducatie onder leiding van expertise- en adviesorganisatie Keunstwurk. Hier vindt de provinciale en gemeentelijke afstemming met het onderwijsveld plaats rond de besteding van de cultuurgelden volgens de landelijke regeling Cultuureducatie met Kwaliteit.

Verantwoording doelen Samenwerking

In het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 en 2023-2027 van SO Fryslân staat op het gebied van de dialoog het volgende geformuleerd:

Samenwerken – We werken intern en extern goed samen.
*SO Fryslân werkt samen om expertise kennisdeling en innovatie te **bevorderen** – Doorontwikkelen en communiceren!*

Voor het verslagjaar 2023 zijn daaruit de volgende jaardoelen afgeleid:

- Waar dat bespreekbaar is in de regio, gesprekken voeren om te komen tot een breder aanbod van gespecialiseerd onderwijs, onderwijs en zorg met alle belanghebbenden.
- Proactief in de gesprekken op weg naar inclusiever onderwijs.
- Borgen van de samenwerking tussen VSO, PrO en MBO in relatie tot de Arbeidsmarktregio Fryslân.
- Borgen van de samenwerking met ketenpartners zoals gemeenten, instanties, instellingen en belanghebbenden om innovaties te ontwikkelen en beschikbaar te maken voor het onderwijs.

De samenwerking met de ketenpartners, zoals die beschreven is onder Werkwijze, is op natuurlijke wijze ontstaan. In het verslagjaar heeft het bestuur zich daarnaast actief opgesteld in verschillende regio's om een breder aanbod van onderwijs en zorg gestalte te kunnen geven.
Alle onderwerpen die onder samenwerking vallen, hebben als doel om zo passend mogelijk het onderwijs aan te bieden voor de leerlingen van onze doelgroep. Daarnaast willen wij de expertise die wij hebben zo veel mogelijk delen met de overige instellingen om voor ieder kind de meest passende plek te realiseren én het gesprek over inclusiever onderwijs op te pakken en samen mee uit te werken.

Samen Kansrijk

Een voorbeeld van deze actieve samenwerking is het project Samen Kansrijk in Drachten, waar de SO Fryslân-school Kleurryk deel van uitmaakt. Dit is een voorbeeld van de mogelijkheid om Passend Onderwijs in de praktijk vorm te geven. Waarbij SBO It Heechhôf, SBO de Sjalom, SO de Saffier en SO de Skelp in Drachten samen geïntegreerd onderwijs gaan aanbieden. In 2023 is de bouw feestelijk van start gegaan. Toegewerkt wordt naar de opening van de nieuwe school in januari 2025. SO

Fryslân is vanuit expertise een belangrijke speler bij de ontwikkeling van dit project.

Talryk-locatie Unyk

In het schooljaar 2023-2024 heeft Unyk een herstart gemaakt. Deze locatie is onderdeel van het onderwijsaanbod van Talryk. Voor leerlingen die moeilijk in een schoolse setting kunnen leren en veelal thuis zijn komen te zitten. Het gaat hier om een tijdelijke leer-werkplek voor leerlingen, waarbij er samengewerkt wordt met diverse bedrijven. Bij Unyk is men gericht op de uitstroom en de training hiervoor.

Grutsk

In Franeker werken SO Fryslân, Elan Onderwijsgroep, gemeente Waadhoeke, Samenwerkingsverband PO Friesland en kinderopvang Wille! samen aan de uitvoering van een projectplan. In dit plan, waarvoor een stuurgroep is ontwikkeld, krijgen onderwijs en zorg vorm in een “huiskamer”, worden peuters opgevangen en is er aandacht voor de buitenschoolse opvang. Bij de start van het project werd gelijk al duidelijk hoeveel behoefte er is aan een dergelijke voorziening: de aanmeldingen zijn toegenomen. Omdat de groep leerlingen van It Twalûk al les kreeg in het gebouw samen met de leerlingen van SBO de Bolder in Franeker, zagen we dat beide onderwijsvormen elkaar kunnen aanvullen en versterken om goed onderwijs te geven. Onder de naam ‘Grutsk’ is daarom een plan opgesteld om ontschotting in de toekomst meer mogelijk te maken.

Maatjesproject lezen Duisterhoutschool en OBS Boekhorst

Beide scholen zijn gehuisvest binnen hetzelfde schoolgebouw, MFS-Zuid te Oosterwolde. Om de leerlingen meer met elkaar in contact te brengen en om van elkaar te kunnen leren. Vanuit een project over *anders zijn* is in het verslagjaar een structurele samenwerking ontstaan. Leerlingen van het Basisonderwijs zijn leesmaatje voor de leerlingen van de Duisterhoutschool. Ideeën om deze samenwerking ook op andere vakken in de toekomst uit te breiden liggen klaar.

School Lyndensteyn

School Lyndensteyn, die een grote regio bedient, werkt nauw samen met Revalidatie Friesland en heeft een afdeling voor het VMBO onderwijs. Om deze leerlingen naar een diploma te kunnen begeleiden, is er een nauwe samenwerking met de Burgemeester Harmsmaskoalle in Gorredijk (BHS Gorredijk).

Inclusief Leeuwarden

In het verslagjaar hebben de bestuurders van het Primair Onderwijs in Leeuwarden en de bestuurder van het SWV PO structureel overleg gehad. Met als doel te onderzoeken hoe we de toenemende verwijzing naar het speciaal onderwijs kunnen stoppen en waar we elkaar kunnen versterken om samen te werken aan meer inclusief onderwijs. Dit heeft geresulteerd in een aantal praktische plannen voor 2024 en 2025.

Toekomstige ontwikkelingen

Voor de Piet Bakkerschool in Sneek concentreren de gesprekken zich voornamelijk op de toekomst van de SO- en VSO-groepen. Er zijn drie schoolbesturen die deze groepen bedienen in Sneek, waarbij de versnippering substantieel is. Het voornemen is om een structurele oplossing te kiezen die de kwaliteit van het onderwijs voor deze leerlingen in de toekomst kan waarborgen. In het verslagjaar zijn hierover wederom gesprekken gevoerd.

Arbeidsmarkt
Onder regie van de Arbeidsmarktregio Fryslân Werkt! vindt overleg plaats tussen het VSO, PrO en MBO en de gemeentes om doorstroom naar arbeid te bevorderen en uitval te voorkomen. Inmiddels is er een nieuwe tranche Europese Subsidie Fonds Arbeidstoeleiding beschikbaar. Voor deze extra middelen zijn plannen geschreven in samenspraak met de uitvoerenden op de scholen. De uitvoering hiervan is gestart in september 2022 en is doorgezet in het verslagjaar.

Leerstoel
Peer van der Helm is benoemd tot bijzonder hoogleraar voor leerlingen met zorg, cognitieve beperkingen en gedragsproblemen in het speciaal onderwijs, aan de Faculteit der Maatschappij- en Gedragswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam (UvA). SO Fryslân is één van de organisaties die deze leerstoel tot 2024 heeft ingesteld in samenspraak met de Sectorraad GO. Vanuit SO Fryslân is er zitting in de Ondersteuningsgroep en in de Stuurgroep.

Het CvB is tevreden over de kansen die binnen alle hierboven genoemde samenwerking tot stand komen en over de bijdrage die ze leveren aan de visie van SO Fryslân. Samenwerken is nooit klaar en zal ook de komende jaren volop aan de orde zijn.

Klachtenbehandeling
SO Fryslân hanteert een eigen Klachtenregeling (bijlage 2). In 2023 is één klacht bij het bestuur ingediend. Bij de landelijke klachtencommissie is één klacht ingediend en weer ingetrokken.
Bij de externe vertrouwenspersoon is geen klacht ingediend.

Meldcode
De scholen van SO Fryslân hanteren de meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling. In 12 gevallen is de meldcode doorlopen, dat heeft in 2023 geresulteerd in daadwerkelijke één melding bij Veilig Thuis.

2. Verantwoording beleid

In dit hoofdstuk verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid op de volgende beleidsterreinen: de Onderwijskwaliteit, het Integraal personeelsbeleid, de Planning en control Financiën, Huisvesting & facilitaire zaken en het Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door een beschrijving van de werkwijze, waarna een verantwoording van de gestelde doelen vanuit het SBP en, indien van toepassing, een onderbouwing van wetmatigheden volgen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

Onderwijskwaliteit en de nasleep van corona en personeelskrapte
Vanaf 2020 hebben we door de lockdown ervaring opgedaan met groeps-, bouw- en zelfs schoolsluitingen, de reden was de pandemie. In diezelfde periode hebben we ook te kampen gekregen met personeelskrapte, waardoor we ook in het verslagjaar nog last hebben gehad van groeps-, bouw- en zelfs schoolsluitingen in verband met besmettingen en/of tekort aan personeel. Ten tijde van een sluiting is de mogelijkheid van noodopvang aangeboden voor leerlingen van ouders met een cruciaal beroep en leerlingen in een moeilijke thuissituatie. Hier is wisselend gebruik van gemaakt. Ook constateren we dat door deze situatie de afgesproken planning van de onderwijsontwikkeling niet altijd haalbaar bleek.

2.1 Onderwijskwaliteit

SO Fryslân wil het beste voor haar leerlingen. Dat betekent dat de landelijke standaard weliswaar als voldoende wordt beschouwd, maar dat de ambitie is om de lat hoger te leggen. Het bestuur streeft niet naar 'voldoende' maar naar 'goed' onderwijs en naar tevreden leerlingen, ouders en personeelsleden.

De kernvraag daarbij is: Wanneer zijn we tevreden?

Het bestuur is pas tevreden als alle leerlingen op school leren wat ze kunnen leren (tussentijdse leeropbrengsten) en als de leerlingen goed uitstromen naar vervolgonderwijs of naar een goede passende plek in de maatschappij (uitstroom). Daarnaast gaat het om tevreden leerlingen, ouders en personeelsleden.

Werkwijze

Bestuurlijk toezicht

Het bestuur van SO Fryslân heeft tot taak, om toezicht te houden op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen en zo nodig te stimuleren tot verbetering. Dat betekent toezicht houden op onvergelijkbare grootheden, want wat voor de ene school goed is, hoeft dat voor de andere school nog niet te zijn. Het bestuur kan en wil dan ook niet centraal vaststellen wat er in de praktijk moet gebeuren om het gewenste kwaliteitsniveau te bereiken of te behouden; de scholen hebben zelf de verantwoordelijkheid om hun leerlingen te bieden wat ze nodig hebben. De inhoud van het onderwijskundig handelen mag dan per school verschillen, over het geheel van SO Fryslân wordt wel een hoog kwaliteitsniveau nagestreefd. De eisen die de Inspectie aan scholen stelt voor een 'voldoende' beoordeling, gelden binnen SO Fryslân als het minimum. Er wordt meer verwacht van alle scholen binnen de stichting.

Om dat te bereiken vraagt SO Fryslân van de scholen om op vergelijkbare wijze hun eigen handelen tegen het licht te houden, zo nodig verbeteringen na te streven en hiervan verslag te doen aan het bestuur. En dat niet één keer, maar als doorlopend proces, waarbij telkens de vragen worden gesteld: wat willen we bereiken (thema ambitie), hoe staan we er nu voor (thema inzicht in de huidige kwaliteit) en wat moet er gebeuren om naar ons doel toe te groeien (thema ontwikkeling). Deze drie vragen komen op elk niveau weer in een andere vorm terug, vanaf de individuele leerling tot het groepsniveau, binnen het team medewerkers en op schoolniveau. Uiteindelijk berust de kwaliteit van SO Fryslân op de gezamenlijke kwaliteitsniveaus van de scholen, elk in hun eigen situatie.

Onderwijskwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs: waar is dat aan af te meten? Wij denken aan de leerresultaten van de leerlingen, aan de plek waar ze uiteindelijk terecht komen, aan een soepel lopende of lerende schoolorganisatie en aan de vraag of leerlingen, ouders en medewerkers tevreden zijn over hun school. Al deze aspecten bepalen voor een deel of het onderwijs van goede kwaliteit is. Sommige aspecten zijn te vatten in duidelijke cijfers en percentages (denk aan tussentijdse leeropbrengsten of uitstroomcijfers), op andere deelgebieden is de stand van zaken (de 'opbrengst') alleen in woorden

te beschrijven en niet hard te meten. En het vergelijken van de resultaten van de scholen onderling is niet rechtstreeks mogelijk, want de uitgangspositie is voor elke school anders.

Om het kwaliteitsbeeld van SO Fryslân als geheel te bepalen is een rijtje cijfertjes dus niet genoeg. Daarom is de belangrijkste vraag van het bestuur aan de scholen uiteindelijk niet wat ze precies hebben bereikt, maar of ze voldoende bezig zijn met het behouden en verbeteren van de kwaliteit van hun specifieke onderwijs, en hoe ze dat doen. Ofwel: wat is de ambitie (ambitie), is het duidelijk hoe het er nu voor staat (zicht op kwaliteit) en op welke manier wordt naar de ambitie toegewerkt (ontwikkeling)? Met als belangrijke toevoeging: wordt dit streven gedragen in alle geledingen van de school, zodat er op alle niveaus over wordt meegedacht? Dit laatste wordt samengevat in de term 'professionele dialoog': het zijn de betrokken professionals die samen met elkaar de antwoorden op de drie basisvragen moeten vormgeven en daarmee 'eigenaar' zijn van het streven naar behoud en verbetering van de kwaliteit.

Cyclus Onderwijskwaliteit

Door steeds dezelfde thema's in de basisvragen centraal te stellen, waarbij elke school zijn eigen invulling kan geven, worden de onvergelijkbare grootheden toch samengesmeed tot een overkoepelend beeld van het onderwijs binnen SO Fryslân. De werkwijze die hiervoor is gekozen staat bekend als de 'Cyclus Onderwijskwaliteit'. Het begrip Cyclus geeft daarin het belangrijkste kenmerk van deze manier van werken weer: vanuit de ambitie die is geformuleerd en het inzicht in de huidige stand van zaken wordt een plan gemaakt om de kwaliteit te behouden (borgen) en te verbeteren. Dat plan wordt uitgevoerd en naar aanleiding van de resultaten bijgesteld, waarna de cyclus opnieuw start: het Plan-Do-Check-Act-principe van Deming.

Opbrengstgericht Werken

Om te kunnen beoordelen wat er nodig is, wordt op elke school de Cyclus Opbrengstgericht Werken (OGW) toegepast. Dat is: het systematisch vaststellen van de doelen en standaarden en daarna het verzamelen van de benodigde informatie over allerlei deelgebieden, zoals de tussentijdse leeropbrengsten, de leerlingenuitstroom van de afgelopen jaren, de interne werkwijze en de mate waarin leerlingen, ouders en medewerkers tevreden zijn over de school. Deze gegevens moeten systematisch en inzichtelijk worden vastgelegd en geanalyseerd. De uitkomst hiervan leidt tot de vragen:

- Is de school tevreden over de gerealiseerde resultaten, vergeleken met de schoolstandaard?
- Wat gaat goed?
- Wat moet beter, op korte en lange termijn?

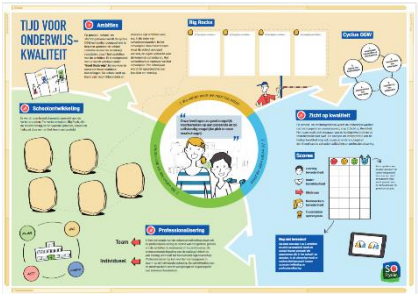
Op grond van de antwoorden worden beslissingen genomen over de te volgen koers: wat moet er dit jaar gebeuren, wat moet er daarna in het volgende jaarplan en wat is het doel voor de lange termijn, dat wordt opgenomen in het volgende schoolplan?

Samen ontwikkelen

De manier van werken met deze cyclus is door SO Fryslân samen met de scholen ontwikkeld in de loop van de jaren en wordt nog steeds verder verfijnd. Het beleidsstuk 'Cyclus Onderwijskwaliteit' geeft een overzicht van de gebieden waarop de scholen uiteindelijk verslag uitbrengen aan het bestuur: de 'Opbrengstschalen'. Al werkend met het systeem wordt steeds iets duidelijker welke inhoud de cyclus krijgt binnen de scholen. Het kwaliteitssysteem is in ontwikkeling en de werkwijze verandert mee.

Posters

Om de Cyclus Onderwijskwaliteit overzichtelijk te maken is het proces samengevat in de vorm van een illustratie. De scholen kunnen aan de hand van deze 'posters', die letterlijk een beeld geven van de toegepaste werkwijze, aan belangstellenden hun werkwijze uitleggen en verantwoorden. Per school is soms nog een eigen illustratie uitgewerkt om de werkwijze nog beter op de specifieke situatie toegesneden te laten zien. Onderstaand een schematische samenvatting van de in 2023 door de scholen aangegeven tevredenheid.



Figuur 1 Poster Bestuurstoezicht Onderwijskwaliteit

	Duisterhout	***It Twalûk (basis poster 22 23)***	***Kleurryk***	***Piet Bakkerschool***	***School Lyndensteyn***	***Talryk***	***De Wingerd***
Leerling							
Ouder	*Niet afgenomen in 2022-2023*						
Medewerker							
Tussentijdse leeropbrengsten	*Vergelijking gemaakt op basis van CITO-uitkomsten i.p.v. analyse van scoring op de eigen leerlijnen. Dit maakt dat er geen conclusie te trekken is.*						  *SO ontevreden, VSO tevreden*
Uitstroom SO						*nvt*	
Uitstroom VSO			*nvt*				

Legenda:

Blauw: *uitstekend/heel tevreden*
Groen: *goed/tevreden*
Oranje: *kan beter/ontevreden*
Rood: *slecht/ontevreden*

Werkwijze gezamenlijke onderwijsontwikkeling
Het CvB wil niet alleen zicht hebben op de onderwijskwaliteit op de scholen, maar wil de gezamenlijke onderwijsontwikkeling op de scholen ook stimuleren en faciliteren. Hiervoor zijn diverse werk-, expert- en projectgroepen ingericht die de gezamenlijke onderwijsontwikkeling vormgeven.



De uiteindelijke besluiten worden door het DOST genomen. De Regiegroep heeft de gang van zaken gecoördineerd tot augustus 2023. Deelnemers aan de werk/expert/projectgroepen zijn o.a.: directeuren, teamleiders, leraren, stafpersoneel en de voorzitter van het CvB.
Tijdens het verslagjaar is deze werkwijze in het kader van het nieuwe SBP geëvalueerd. Vanuit de directeuren en het CvB is het verzoek gekomen om te onderzoeken of het DOST niet de Regiefunctie zou moeten overnemen van de Regiegroep. Daarbij kan ook bekeken worden in hoeverre het leiderschap gedeeld zou kunnen worden tussen: de directeuren, het CvB en het stafbureau. In het najaar van 2023 is dit onderzoek gestart, met de start van 2024 zou daarmee het gedeeld leiderschap en de regievoering duidelijk moeten zijn.

Verantwoording doelen Onderwijskwaliteit

In het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 en 2023-2027 van SO Fryslân staat op het gebied van de onderwijskwaliteit het volgende hoofddoel geformuleerd:

Cyclus Onderwijskwaliteit en het Aanbod
De cyclus onderwijskwaliteit is geïmplementeerd op de scholen en op basis hiervan kunnen de scholen vanuit de onderwijsresultaten het aanbod voor de leerlingen optimaliseren.

Voor het verslagjaar 2023 zijn uit het hoofddoel de volgende jaardoelen afgeleid:

Vanuit de Cyclus Onderwijskwaliteit:
- Voor elke school zijn concrete doelen geformuleerd in het jaarplan 2022-2023 voor de implementatie van de cyclus onderwijskwaliteit.
- Er is een handboek onderwijskwaliteit ontwikkeld door de schoolontwikkelaars.
- De directeur van elke school kan gedurende het schooljaar de voortgang van de implementatie laten zien in het gesprek met het bestuur tijdens een Directieoverleg. Elke school heeft de doelen omgezet naar taken, verantwoordelijkheden en er ligt een planning.

Vanuit het Aanbod:
- Implementatie Burgerschap op alle scholen.
- Onderwijsresultaten van rekenen/taal-lezen/Burgerschap-Sociaal emotioneel leren en Praktijkvakken zijn inzichtelijk en worden vergeleken.

Evaluatie 2022-2023:
De cyclus is volgens verwachting geïmplementeerd op de scholen, naar tevredenheid ook besproken tijdens het Directieoverleg. Op basis van het inspectiebezoek in januari 2023 zijn er nog schoolspecifiek doelen aangepast.
Aandachtspunt: de cyclus is niet bekend bij de medewerkers die werken met de leerlingen. In het nieuwe SBP is dit als actie meegenomen.

Tussenevaluatie 2023-2024:
Vanuit de onderwijsresultaten-Aanbod, zijn rekenen en burgerschap besproken bij de werkgroep van de Intern Begeleiders. Ook de werkgroep Sociaal Emotioneel heeft een bijeenkomst gehad waarin een nieuwe visie is geschreven op basis van de resultaten. Naar tevredenheid wordt er gewerkt aan dit jaardoel.

Het volgende hoofddoel in het Strategisch Beleidsplan 2019-2023 en 2023-2027 van SO Fryslân op het gebied van de onderwijskwaliteit is:

Medewerkers hebben – zicht en sturen op kwaliteit
SO Fryslân en de medewerkers hebben zicht op de kwaliteit en sturen aan op kwaliteit van de scholen aangaande tevredenheid op de vijf indicatoren: uitstroom, tussentijdse leeropbrengsten, ouders, leerlingen en medewerkers. Na de analyse op klas-, team en schoolniveau kan de tevredenheid worden vastgesteld en actie en/of borging worden geformuleerd ten aanzien van de kwaliteit.

Vanuit het zicht op kwaliteit:
- Elke directeur kan op de vijf onderwerpen van de cyclus Onderwijskwaliteit de vijf stappen van de cyclus Opbrengstgericht Werken onderbouwen.
- Verantwoording en dialoog van de vijf onderwerpen staat in eenvoudige taal op websites en Intranet.
- Alle teamleiders hebben praktijkervaring opgedaan met de vijf onderwerpen in de professioneel dialoog.
- De school heeft een planning voor de vijf onderwerpen opgenomen, inclusief de wijze waarop de tevredenheid wordt bepaald.

Alle medewerkers hebben zicht op kwaliteit op basis van de vijf indicatoren:
- Vanuit de indicator sociale veiligheid starten we in samenhang met SBP doel 1 om deze gezamenlijk op alle scholen te bespreken om zo te komen tot een SO Fryslân kader voor deze indicator.

Evaluatie 2022-2023:
De eerste twee punten zijn naar tevredenheid geïmplementeerd. Met de Professionele Dialoog is minimale praktijkervaring opgedaan. Dit komt terug in groot doel 3 van het SBP 2023-2027. Alle scholen hebben de vijf indicatoren opgenomen in hun school- en jaarplan.

Tussenevaluatie 2023-2024:
Het thema/de indicator Sociale Veiligheid is in maart 2024 geagendeerd, omdat vanuit alle scholen de behoefte lag om eerst Uitstroom & Bestendiging met elkaar goed te bespreken. Dit thema is al wel naar tevredenheid besproken en er is een aanzet tot een handboek onderwijskwaliteit gemaakt

Inspectiebezoek

In december 2022 is de inspectie gestart met het reguliere vierjaarlijks onderzoek bij SO Fryslân. Op 26 januari 2023 heeft het eindgesprek plaatsgevonden, hieruit is het volgende naar voren gekomen: De kwaliteit van de besturing, de kwaliteitszorg en de ambitie van SO Fryslân worden alle drie als voldoende beoordeeld.

Wat gaat goed
Vanuit 'autonomie in verbondenheid' worden voor de kwaliteit van het onderwijs richtinggevende visie, ambities en doelen vormgegeven. Het bestuur faciliteert samenwerking tussen de scholen, is zichtbaar op de scholen en heeft zicht op de resultaten. De voorbereidingen op de nieuwe beleidsperiode zijn zichtbaar. De kwaliteitseisen zijn vertaald naar duidelijke opbrengstcriteria. Er is een goed functionerende medezeggenschap en deugdelijk financieel beheer.

Wat kan beter
De borging van de kwaliteitscyclus bij alle medewerkers. Een gestructureerde interne, dan wel externe, auditsystematiek wordt geadviseerd. De kennis van de expertgroepen zou beter benut kunnen worden. Er zijn tips gegeven om het bestuursverslag te verbeteren.

Wat moet beter
Implementatie Burgerschap en geborgd beleid ten aanzien van leerlingen die (tijdelijk) niet volledig onderwijs volgen. De inspectie spreekt vertrouwen uit dat deze tekortkomingen op korte termijn hersteld zijn.

In mei 2023 is er een stelselonderzoek leskwaliteit uitgevoerd op De Wingerd VSO, en It Twalûk VSO deze bestond uit 5 lesobservaties. De opgehaalde gegevens zijn verwerkt in de Staat van het Onderwijs die in 2023 is verschenen. Ook is er in mei een themaonderzoek naar de kwaliteit van de extra ondersteuning bij de Duisterhoutschool gedaan. Tot slot is er in juni in het kader van het stelselonderzoek "professionaliseringsactiviteiten van onderwijsprofessionals" een schoolbezoek uitgevoerd op de Piet Bakkerschool.

Bestuurlijke visitatie

Schoolbesturen kunnen veel leren van een frisse blik van buiten. Bestuurlijke visitatie is een krachtig instrument voor schoolbesturen om stappen te zetten in hun professionalisering. Leden van de PO-Raad hebben in de Strategische Agenda afgesproken dat alle schoolbesturen meedoen aan een bestuurlijke visitatie en dat de PO-Raad deze faciliteert. In 2023 was SO Fryslân geen deelnemer aan dit traject.

2.2 Integraal personeelsbeleid

Onder integraal personeelsbeleid verstaat SO Fryslân: het regelmatig en systematisch afstemmen van inzet, kennis en bekwaamheden van de individuele werknemer op de ambities van de school. Uitgangspunt is de samenhang tussen de ambitie, de huidige onderwijskwaliteit (zoals vastgesteld in de cyclus onderwijskwaliteit) en het personeelsbeleid, zodat de scholen in staat worden gesteld om het doel 'onze leerlingen zo goed mogelijk voorbereiden op een zo zelfstandig mogelijke plek in onze maatschappij' te bereiken.

Het integraal personeelsbeleid van waaruit SO Fryslân werkt, wordt vertaald in een continue werkwijze, waardoor er blijvend aandacht is voor het onderhouden van de bekwaamheden en het welzijn van het personeel. Zo wordt er bijvoorbeeld gewerkt met scholing die specifiek is ontwikkeld

voor de leerlingpopulatie van SO Fryslân, worden starters structureel begeleid, hebben we oog voor participatiebanen en is er grip op verzuim.

Binnen het integraal personeelsbeleid van SO Fryslân worden de volgende deelgebieden onderscheiden, met elk hun eigen beleidskader: Strategische personeelsplanning, Professionalisering en Vitaliteit.

Strategische personeelsplanning

De strategische personeelsplanning staat in dienst van het realiseren of continueren van de ambities van de school. Hierbij gaat het zowel om de kwantiteit als om de kwaliteit van personeel: het continu afstemmen van vraag en aanbod.

Professionalisering

Ook het onderdeel Professionalisering van het integraal personeelsbeleid houdt verband met het realiseren of continueren van de ambities van de school. Een onderzoekende houding van de medewerkers is hierbij van belang en die leidt weer tot toenemende eigen verantwoordelijkheid. De ontwikkeling van de medewerkers wordt vastgelegd in het eigen dossier en is gekoppeld aan basispakketten scholing.

Vitaliteit

De kwaliteit van onderwijs wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit en de vitaliteit van het personeel. Vitaliteit is daarbij een breed begrip, dat draait om het goed kunnen functioneren in de combinatie van werk en privé, de balans tussen uitdaging en overbelasting, tussen perspectief en verbondenheid met de eigen werksituatie, op elk moment van de loopbaan. SO Fryslân streeft naar het zo goed mogelijk inzetten van kwaliteit, talent en bevlogenheid van medewerkers ten behoeve van de ambities van de school. SO Fryslân heeft aandacht voor de loopbaanwensen van het personeel en aandacht voor het ontwikkelen van acties op het gebied van in-, door- en uitstroom om het uitgangspunt van SO Fryslân als aantrekkelijk werkgever vorm te geven.

Werkwijze

Bij het tot stand komen van beleidskaders wordt de inbreng van de scholen als uitgangspunt genomen: waar is behoefte aan? Wat zijn voor de praktijk werkende oplossingen? De eigen verantwoordelijkheid van personeelsleden en de autonomie van de scholen staat steeds meer voorop. Er is steeds vaker sprake van een samenwerking tussen de scholen en het stafbureau bij het creëren van kaders, in plaats van een van boven opgelegde benadering. Met dit proces zijn we in 2019 gestart en de komende jaren zullen we er met veel enthousiasme vervolg aan geven.

SO Fryslân volgt daarnaast de landelijke ontwikkelingen en voldoet aan de cao PO en overige wet- en regelgeving. Waar nodig wordt dit opgenomen in de planning & control cyclus van P&O. Het bestuur stelt zich tot taak om de verantwoordelijkheden die de medewerkers hebben optimaal te benutten, in het kader van eigenaarschap volgens de vastgestelde visie op leiderschap.

Verantwoording doelen Integraal personeelsbeleid

In de Strategische Beleidsplannen 2019-2023 en 2023-2027 van SO Fryslân staat op het gebied van het personeelsbeleid het volgende hoofddoel:

De medewerkers zijn professional en tonen Leiderschap

De medewerkers van SO Fryslân zijn eigenaar van de visie op leiderschap en kunnen dit tonen binnen hun eigen functie. Er is samenhang tussen Professionalisering en onderwijskwaliteit, op een waarderende manier wordt de professionele dialoog gevoerd. Hierdoor hebben we krachtige medewerkers

Voor het verslagjaar 2023 zijn daaruit de volgende jaardoelen afgeleid:

Vanuit Leiderschap:

- In 2022 al is besloten om de visie op leiderschap concreet te maken door via de principes van het waarderend onderzoeken met elkaar in gesprek te gaan. De implementatie van het traject Waarderend Leiderschap wordt uitgerold.

Vanuit de professionele medewerkers:

- Binnen Strategische Personeelsplanning (A), Professionalisering (B) en Vitaliteit (C) zijn er diverse zaken opgepakt in het verslagjaar die hieronder worden toegelicht.

Evaluatie 2022-2023 en tussenevaluatie 2023-2024:

A. Strategische personeelsplanning
Zie volgend doel.

B. Professionalisering
Er is gestart met het implementeren van het digitale bekwaamheidsdossier SOFie, gekoppeld aan de implementatie van de kadernotities Professionele dialoog en Scholing, aan de visie op leiderschap en aan de principes uit Waarderend Leiderschap. Met de directeuren is besloten dat (het tijdspad) de implementatie op schoolniveau wordt bepaald. Een aantal scholen starten in januari 2024 met het werken in SOFie. Bij aanvang kan de school gebruik maken van de communicatiecampagne.

Daarnaast is er met de scholen een vierjaren plan opgesteld voor de implementatie van het waarderend leiderschap. In 2023 hebben MT-leden, leden van het stafbureau en van de commissie van begeleiding de basistraining waarderend leiderschap gevolgd. Een aantal medewerkers hebben de verdiepingstraining gevolgd en/of de module waarderend feedback geven. Op diverse scholen is er tevens op studiedagen aandacht besteed aan waarderend onderzoeken en waarderende gespreksvoering. In december 2023 is, onder de medewerkers die de basistraining hebben gevolgd, een vacature uitgezet voor een trainer, nadat is gebleken dat we intern een trainer willen opleiden om het gedachtegoed verder te implementeren en te laten doorsijpelen naar de leerling.

C. Vitaliteit
Zie volgend doel.

SO Fryslân is een aantrekkelijke werkgever

Ondersteunend daaraan is een integraal personeelsbeleid met als hoofdonderwerpen: strategische personeelsplanning, professionalisering en vitaliteit. Gekoppeld aan de missie, visie en de cyclus onderwijskwaliteit van SO Fryslân.

Evaluatie 2022-2023 en tussenevaluatie 2023-2024:

A. Strategische personeelsplanning
De inzet van de onderwijsassistenten is geëvalueerd. De norm voor het functioneren van onderwijsassistenten is gewijzigd van onderwijsassistent B (schaal 5) naar C (schaal 6). Alle onderwijsassistenten B zijn per 1 januari 2023 collectief omgezet naar onderwijsassistent C. Daarnaast is de 36-urige werkweek van de onderwijsassistenten besproken. Geconcludeerd is dat de huidige maximale ureninzet nog steeds passend is op de scholen. Besloten is dat het beleid (Kaders werkverdelingsplan) daarom niet wordt aangepast.

Ook de inzet van de leraarondersteuner is geëvalueerd en geüpdatet met als doel een betere aansluiting bij de huidige praktijk.

In 2023 is het onderzoek naar ‘opleiden in de school’ gestart. Dit onderzoek heeft als doel op termijn meer stagiaires op de scholen van SO Fryslân dan nu én dat stagiaires na het behalen van het diploma vaker dan nu in dienst treden bij de stichting. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een gecertificeerde schoolopleider, tevens medewerker van SO Fryslân. De directeuren en teamleiders zijn hierover o.a. geïnformeerd in het DOST+TL in oktober 2023. Dit onderwerp is opnieuw geagendeerd voor het DOST van mei 2024. In de tussentijd loopt het onderzoek en de activiteiten daaromtrent door.

In verband met de formatie 2023-2024 is in maart 2023 een algemene vacature geplaatst in de regionale dagbladen. Het doel van deze vacature was potentiële kandidaten te interesseren om te werken op één van de scholen van SO Fryslân. Dit heeft geresulteerd in ruim 70 speeddates. Van deze 70-80 speeddates zijn 18 kandidaten doorgestuurd naar de scholen en zijn er drie medewerkers aangenomen (2 leraren en 1 onderwijsassistent).

B. Professionalisering
Zie vorig doel.

C. Vitaliteit
In 2023 is het beleidskader Vitaliteit SO Fryslân ontwikkeld als kapstok voor diverse nog te ontwikkelen kadernotities. De bijbehorende kadernotities, die richting geven aan de wijze waarop er op de scholen aandacht is voor de vitaliteit van individuele medewerkers en teams, staan op de planning om te ontwikkelen vanaf schooljaar 2024-2025.

Daarnaast heeft P&O met een afvaardiging van de teamleiders de inrichting van het verzuimsysteem geoptimaliseerd. Dit krijgt een vervolg in het teamleidersoverleg in 2024. Ook is er een evaluatie geweest met de arbodienstverlener waarin processen verder zijn geoptimaliseerd.

In december 2022 is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) afgenomen door DUO. Het onderzoek was anoniem, de uitkomsten waren wel op functiegroepen en op schoolniveau te analyseren.

Overall kan worden gezegd dat medewerkers tevreden zijn; zij scoorden het werk gemiddeld met een 8,5 (benchmark (V)SO: 8,4). We zijn als stichting trots op deze uitkomst. In onderstaande tabel worden de overige belangrijkste resultaten weergegeven:

	Score	Benchmark (V)SO	Afwijking t.o.v. de benchmark	Percentage ontevreden medewerkers	Percentage tevreden medewerkers	Plaats in de prioriteitenmatrix
Inhoud van het werk	8.4	8.2	o	2 %	94 %	Sterke punten
Sfeer	8.4	8.3	o	1 %	92 %	Handhaven
Werkomstandigheden	8.1	7.6	++	1 %	93 %	Sterke punten
Onderwijs	8.0	7.5	++	2 %	90 %	Handhaven
Leidinggevende	7.9			5 %	81 %	Sterke punten
Samenwerking	7.9	7.9	o	3 %	85 %	Handhaven
Persoonlijke ontwikkeling	7.8	7.6	o	4 %	84 %	Niet te positioneren
Werkdruk	7.2	6.7	++	7 %	73 %	Verbeterpunten
Communicatie	7.1	6.9	o	9 %	69 %	Aandachtspunten

Het MTO is op schoolniveau, op directeurenniveau en voor het stafbureau nader geanalyseerd. Hieruit zijn acties voortgekomen die zijn opgenomen in de jaarplannen voor schooljaar 2023-2024. Daarnaast zijn de volgende algemene punten meegenomen vanuit het MTO naar het SBP 2023-2027:

- Interne communicatie
- Implementatie professionele dialoog inclusief elkaar aanspreken
- Werkdruk door personeelskrapte

Afgesproken is om in schooljaar 2024-2025 opnieuw een MTO uit te zetten.

Naast het werken aan de jaardoelen reserveert P&O tijd voor (het inspringen op) landelijke ontwikkelingen en de planning en control, waaronder formatie en werkverdelingsplan.

Communicatie tussen scholen onderling en het bestuur en werken goed intern en extern samen

SO Fryslân haar medewerkers zijn tevreden over de communicatie tussen en van de scholen onderling en het bestuur, met ouders en externe organisaties.

Voor het verslagjaar 2023 is daaruit het volgende jaardoel afgeleid:

Vanuit de communicatie:

- Alle medewerkers van SO Fryslân zijn op de hoogte van de werkwijze van Microsoft 365 en de afspraken die we hebben gemaakt over de wijze van communiceren.
- Er zijn afspraken over het gebruik van Microsoft 365 bij de communicatiewijze door verschillende functiegroepen binnen SO Fryslân wordt vastgelegd.
- Alle scholen werken in de Cloud.

Vanuit intern en extern samenwerken:

- Visievorming op samenwerking tussen scholen; met elkaar leren en van elkaar leren.

Evaluatie 2022-2023:
Conform verwachting: De organisatie Nexxt is te ingehuurd om de implementatie van Office voor te bereiden. De Key users van de scholen hebben dit opgepakt, het traject van de server naar de Cloud is door alle scholen nu afgerond.

Tussenevaluatie 2023-2024
Dit staat op de agenda van de directeuren met het bestuur, zij voeren regie over de samenwerking.

De gevolgen van het personeelsbeleid

Uitkeringen na ontslag

In verslagjaar 2023 is € 133.106 uitgekeerd aan transitievergoedingen. De transitievergoeding is uitgekeerd aan personeel dat uit dienst is getreden vanwege een beëindigingsovereenkomst met wederzijds goedvinden.

De aandacht die SO Fryslân heeft voor de loopbaanwensen van het personeel en aandacht voor het ontwikkelen van acties op het gebied van in-, door- en uitstroom (Boeien & Binden) hebben als doel om het uitgangspunt van SO Fryslân als aantrekkelijk werkgever vorm te geven. Dit zal naar verwacht ook tot gevolg hebben dat een deel van de werkloosheidskosten wordt voorkomen.

Uitvloeisel van het gevoerde personeelsbeleid is dat er bij twee voormalige werknemers sprake is van uitkeringen voor risico en rekening van de werkgever. Als er echt sprake is van ontslag worden hierbij de kaders van het participatiefonds in acht genomen.

Werkdrukmiddelen

In 2023 is er een bedrag van € 632.251 ontvangen voor de Werkdrukmiddelen. Op schoolniveau wordt gezamenlijk door het MT en de teams besloten waar de werkdrukmiddelen voor worden ingezet. Dit wordt opgenomen in het werkverdelingsplan. De personeelsgeleding van de MR (PMR) heeft ingestemd met de inzet van deze extra middelen om de werkdruk te verlagen. De middelen zijn gedurende het schooljaar op verschillende manieren aangewend, vaak voor de extra inzet van onderwijsassistenten en/of verzorgingsassistenten.

Privacy (AVG) en Veiligheidsbeleid

SO Fryslân heeft als doel gesteld om in mei 2020 te werken volgens de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming met betrekking tot de privacy van de leerlingen, ouders en medewerkers. Hiervoor is een werkgroep AVG ingesteld. Deze groep heeft een introductie rond het thema Privacy georganiseerd in het verslagjaar.
De directeuren van de scholen hebben ervoor gekozen om het papieren Veiligheidsbeleid over te zetten naar het digitale Veiligheidsbeleid volgens de systhematiek van *School & Veiligheid*. In 2021 is hiermee een start gemaakt. Het voordeel van het digitale Veiligheidsbeleid is het kunnen delen van inzichten en protocollen, zodat alle scholen op de hoogte zijn van de laatste stand van zaken. In het verslagjaar 2022 heeft het ministerie aangegeven dat de website *School & Veiligheid* niet meer ondersteund wordt door het ministerie. Er is een keuze gemaakt om het Veiligheidsbeleid onder te brengen in een module van ParnasSys om hiermee het beleid te borgen.

Sociale Veiligheidsbeleving

De Inspectie voor het Onderwijs (IvhO) heeft alle scholen verplicht om de Sociale Veiligheidsbeleving van alle leerlingen in kaart te hebben en de resultaten hiervan door te geven. Aan deze verplichting hebben alle scholen voldaan. De sociale veiligheidsbeleving is een onderdeel van het kwaliteitsbeleid van SO Fryslân en is zichtbaar als indicator Leerling in het schema op pagina 19. Iedere school analyseert de uitkomst van de leerling-enquête (van Q-school), deze analyse wordt op klas-, school- en bestuursniveau besproken. Verbeterpunten worden opgenomen in het jaarplan van de school, de

uitkomsten staan in de Verantwoording & Dialoog op de websites van de scholen. In het verslagjaar waren de uitkomsten op alle scholen goed tot zeer goed.

2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

Huisvesting

Gefaseerde herhuisvesting (V)SO Duisterhoutschool

Eind 2022 is de Duisterhoutschool verhuisd naar de Buitenbaan 3 te Heerenveen. In 2023 zijn het binnenklimaat en de installatietechniek verbeterd. Over de plaatsing van zonnepanelen wordt in 2024 een besluit genomen.

Vernieuwbouw (V)SO School Lyndensteyn

Voor School Lyndensteyn staat gefaseerde vernieuwbouw gepland (2022-2027). Fase 1 betreft de optimalisatie van het binnenklimaat. In de zomervakantie van 2023 is het binnenklimaat in de lokalen met de hoogste urgentie verbeterd. Fase 2 betreft de vernieuwbouw (voorbereiding en ontwerp 2024-2025, realisatie gefaseerd 2025-2027). In 2023 is gewerkt aan het masterplan voor de vernieuwbouw (programma van eisen) en is de selectie van de projectmanager opgestart. Begin 2024 ronden we het programma van eisen af en starten we met de voorbereidingen voor het ontwerp- en bouwproces.

Nieuwbouw SO It Twalûk

Alliade en SO Fryslân werken aan de plannen voor nieuwe huisvesting onder één dak voor KDC De Vlieger en de SO-afdeling van It Twalûk. De nieuwbouw zal begin 2026 gereed zijn. Vraagstukken over financiële haalbaarheid, bouworganisatievorm en besluitvormingsprocessen in dit samenwerkingsproject hebben tot vertraging geleid. Recent is het voorlopig ontwerp voor de nieuwbouw vastgesteld. Eind 2023 was het definitief ontwerp gereed, zodat in 2024 uitvoerende partijen geselecteerd kunnen worden.

Nieuwbouw SO Kleurryk (Samen Kansrijk)

In juli 2023 is de bouw van het project Samen Kansrijk gestart. Een project waarmee nieuwbouw wordt gerealiseerd in 2025.

Herhuisvesting VSO De Wingerd

Sinds 2020 is De Wingerd op 2 locaties gehuisvest. Aanvullend op locatie De Klimmer (SO) gebruikt het VSO in de periode 2020-2025 de Nijewei-locatie (voormalige mavo). Met de gemeente is afgesproken om in die periode de lange termijn huisvestingsplannen verder te verkennen. SO Fryslân heeft de gemeente in april 2023 verzocht om het gebruik van Nijewei 1 met vijf jaar te verlengen en de voorkeur uitgesproken voor behoud van 2 locaties en herontwikkeling van de Nijewei-locatie. Dit mede gezien het stijgende aantal leerlingen. De gemeente heeft hiermee in december 2023 ingestemd. De Wingerd en Alliade verkennen in 2024 de tijdelijke mogelijkheden om (een deel van) het KDC ook op de Nijewei te huisvesten.

ICT

In het verslagjaar is er geïnvesteerd door medewerkerssystemen te vervangen door laptops. Verder is de documentenstructuur volledig overgegaan op het Microsoft 365 Platform. Tegelijkertijd heeft er een training plaatsgevonden voor medewerkers. Als laatste is de beveiliging van dit Platvorm verhoogd. In 2023 zal verder worden gegaan met de investering in laptops en zal verouderde randapparatuur vervangen worden.

2.4 Financieel beleid

Werkwijze

De beleidsnotitie Planning & Control (P&C) is een belangrijk instrument van het financieel management. Met de P&C-cyclus wordt systematisch inhoud gegeven aan het richting geven (het besturen ofwel Planning) en het op koers houden (beheersen ofwel Control) van de organisatie. Via deze P&C is de allocatie van middelen geregeld. De budgetten op school- en bestuursniveau worden jaarlijks vastgesteld naar aanleiding van het beleidsstuk Personeelsformatie Speciaal Onderwijs Fryslân. In de afgelopen jaren was de stichting 'in control', doordat de kosten in de pas zijn gebleven met de baten en er op totaalniveau volgens de begroting gehandeld is.
De begroting komt tot stand in overeenstemming met de statutaire bepalingen en de daaraan gekoppelde P&C-cyclus. De begroting van de stichting wordt gevormd door de samenvoeging (consolidatie) van de schoolbegrotingen en de bovenschoolse begroting. De schooldirecteur is verantwoordelijk voor de schoolbegroting. Het CvB legt periodiek verantwoording af aan de RvT over de financiële stand van zaken.

Vermogensbeleid

SO Fryslân is een financieel gezonde organisatie. Al enige jaren heeft SO Fryslân te maken met een sterke vermogenspositie. In 2016 is het Vermogensbeleid vastgesteld, dat onder meer ten doel heeft om het eigen vermogen te laten afnemen omdat het opbouwen van een sterke vermogenspositie geen intrinsieke doelstelling van SO Fryslân is. Vanaf het kalenderjaar 2016 wordt daarom gewerkt met een negatieve begroting. Het vermogensbeleid maakt onderdeel uit van de P&C-cyclus. Periodiek wordt het vermogensbeleid bijgesteld. In het voorjaar van 2022 is het Risicoprofiel van de stichting geactualiseerd, door het surplus aan vermogen hoefde het Vermogensbeleid niet te worden aangepast. Wel heeft er per 31 december 2023 een herschikking van het vermogen plaatsgevonden n.a.v. het nieuwe Strategische beleidsplan.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het is de bedoeling om in de toekomst de scholen van SO Fryslân grotendeels energieneutraal te laten draaien. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland heeft inmiddels een subsidie SDE (Stimulering Duurzame Energie) toegekend aan vier van de scholen. Naast deze subsidie zal SO Fryslân zelf ook moeten investeren. In 2021 is de Intentieovereenkomst ontzorgingsprogramma verduurzaming klein maatschappelijk vastgoed ondertekend met de Provincie Fryslân. Er is subsidie beschikbaar gesteld voor het in beeld brengen van de acties die moeten worden ondernomen om te komen tot de gewenste energietransitie. Naar aanleiding hiervan is in 2023 de eerste locatie van 'It Twalûk' van het gas afgegaan. In 2024 zal de locatie VSO Talryk volgen.

De gevolgen van het financieel beleid

Analyse financieel resultaat

Onderstaand wordt het resultaat van 2023 op hoofdlijnen vergeleken met de begroting 2023 en de realisatie in 2022.

Samenvatting exploitatieoverzicht				
(x € 1.000)	Realisatie	Begroting	Realisatie	Verschil
	2022	**2023**	**2023**	**2023**
Baten				
(Rijks)bijdragen OCW	33.009	33.870	35.737	1.867
Overige overheidsbijdr.	194	144	221	77
Steunpunt	908	860	853	-7
Overige baten	768	508	1.364	856
	34.879	35.382	38.174	2.792
Lasten				
Personele lasten	30.371	30.945	33.793	2.848
Afschrijvingen	505	622	640	18
Huisvestingslasten	1.741	2.239	2.029	-209
Instellingslasten	2.676	2.092	2.804	712
	35.294	35.897	39.266	3.369
Financiële baten	31	0	211	211
EXPLOITATIESALDO	-384	-515	-880	-365

Resultaat

In 2022 was er sprake van een negatief exploitatiesaldo van € 384.000. Wederom zijn de NPO-gelden van grote invloed op het resultaat. Ook was een gedeelte van het tekort over 2022 te verklaren door 'voorfinanciering', enkele scholen hadden te maken met groei van het aantal leerlingen waardoor voorfinanciering noodzakelijk was.
Het kalenderjaar 2023 sluit af met een negatief resultaat van € 880.271, tegenover een begroot negatief resultaat van € 515.000. De belangrijkste redenen van de overschrijding is een herhaling van het kalenderjaar 2022; wederom zijn de 'voorfinanciering' en 'inzet NPO middelen' hier debet aan. Vanwege de groei van het aantal leerlingen zijn er extra klassen gestart in schooljaar 2022-2023 en 2023-2024 die voorgefinancierd moeten worden.
Verder hebben de NPO-gelden nog invloed op het resultaat, de subsidie is gestopt per 1 augustus 2023. Scholen hebben gedeeltelijk de Bestemmingsreserve NPO in het tweede half jaar 2023 ingezet voor extra formatie.

Baten

De Rijksbijdragen vallen in 2023 hoger uit door het hoger vaststellen van de bekostiging. Per 1 juli 2023 is de nieuwe CAO PO van toepassing (plus 10%). Hierdoor zijn deze Rijksbijdragen substantieel hoger dan verwacht. De overige overheidsbijdragen zijn eveneens hoger dan begroot, door het verantwoorden van verschillende projecten en hogere vergoedingen vanuit de gemeenten. De overige baten zijn hoger dan begroot door onder andere de exploitatie van ESF-gelden.

Lasten

Personele lasten
De personele lasten vallen substantieel hoger uit dan begroot. Dit komt zowel door een stijging van de loonkosten als een grotere omvang van het personeelsbestand. De salariskosten zijn gestegen als gevolg van de eerdergenoemde cao-aanpassingen. Bovendien is er meer formatie ingezet vanwege leerlingengroei, hierdoor moesten klassen 'voorgefinancierd' worden. Als laatste kunnen we de inzet van extra formatie NPO noemen.

Afschrijvingen
De afschrijvingslasten vallen iets hoger uit, dit heeft te maken de opgevoerde 'desinvesteringen' voor SO Kleurryk. Vanwege de nieuwbouw wordt inventaris versneld afgeschreven.

Huisvestingslasten
De huisvestingslasten vallen lager uit dan begroot, dit komt met name omdat de post 'energie' relatief hoog begroot was. Tijdens het opstellen van de begroting 2023 was de energiemarkt erg onstabiel en is er een hoog budget voor dit onderdeel opgenomen in de begroting.

Overige instellingslasten
Onder deze post worden diverse uitgaven verantwoord. Door de inflatie zien we overschrijdingen op meerdere budgetten. Ook kunnen de overschrijdingen verklaard worden door de groei van het aantal leerlingen.
De kosten van het administratieservicebureau zijn mede gestegen door de toename van het personeel en stagiaires, de verwerking van de salarisgegevens was hoger dan verwacht. Ook is er meer deskundigheid ingehuurd, mede door de vele huisvestingsprojecten.
Daarnaast maken de onderwijsleerpakket deel uit van de overige instellingslasten. Vanwege de eerder genoemde groei van het aantal leerlingen en de inflatie zijn er overschrijdingen op de leermiddelen, klein inventaris, repro, ICT en culturele vorming (schoolreizen).

Financiële baten en lasten
Het surplus aan liquide middelen is al enkele jaren gestald bij het ministerie van Financiën (Schatkistbankieren). In de begroting was geen rekening gehouden met renteopbrengsten. In 2023 zijn er deposito's uitgezet volgens de dakpanconstructie.

Investeringen

In onderstaand overzicht zijn de werkelijke investeringen afgezet tegen de investeringsbegroting. Onder de post Gebouwen zijn vooral de investeringen op de Duisterhoutschool en It Twalûk verantwoord voor respectievelijk de renovatie van de locatie Heerenveen en de energietransitie in Leeuwarden. Voor dit laatste traject zijn er meerkosten ontstaan die voor een overschrijding op het budget hebben gezorgd.
Inventaris en apparatuur heeft vooral betrekking op verschillende ICT trajecten op de scholen en de vervanging van kopieerapparatuur. Ook is de locatie Unyk weer in gebruik genomen en is er geïnvesteerd in inventaris (machines) om praktisch onderwijs te kunnen geven.
Onder andere vaste activa zijn is o.a. een autobus verantwoord en enkele nieuwe leermethodes.

Investeringen (x € 1.000)	Begroting	Realisatie	Verschil
Gebouwen (o.a. zonnepanelen)	465	658	-193
Inventaris en apparatuur (ICT)	953	841	112
Andere vaste bedrijfsmiddelen	104	121	-17
Totaal	1.522	1.620	-98

Verwachting op de lange termijn (continuïteitsparagraaf)

De begroting 2024 maakt deel uit van de rollende meerjarenbegroting[1]. Deze geeft een financiële doorkijk naar het kalenderjaar 2027. Uitgaande van gelijkblijvende leerlingenaantallen vanaf de laatste teldatum laat de meerjarenprognose geen grote bewegingen zien. In december 2023 zijn de begroting 2024 en de Meerjarenbegroting 2025-2027 goedgekeurd en vastgesteld. Eén van de belangrijkste uitgangspunten is dat scholen meer autonomie en verantwoordelijkheid hebben. Daarom zijn ze vanaf 2020 uitgerust met een eigen algemene reserve en is de bekostiging van de school bepalend voor het opstellen van de schoolbegroting.

[1] 'Rollend' houdt in, dat de meerjarenbegroting ieder kalenderjaar wordt bijgesteld op grond van exploitatieresultaten en nieuwe inzichten in de ontwikkeling van baten en lasten.

Voor 2024 wordt er een negatief saldo begroot. Dit is in overeenstemming met de beleidslijn Vermogensbeleid.

Meerjarenraming SO Fryslân				
(x € 1.000)				
	2024	**2025**	**2026**	**2027**
Rijksbijdragen	37.918	37.752	37.515	33.103
Overige overheidsbijdr.	140	140	140	118
Overige baten	1.545	1.436	1.436	1.428
	39.603	39.328	39.091	34.649
Personele lasten	36.000	34.965	34.728	30.687
Afschrijvingen	497	497	497	489
Huisvestingslasten	1.773	1.773	1.773	1.552
Instellingslasten	2.213	2.204	2.204	2.006
	40.483	39.439	39.202	34.734
Saldo BATEN/LASTEN	-880	-111	-111	-85
Financiële baten	150	150	150	120
EXPLOITATIESALDO	-730	39	39	35

Personele bezetting in FTE over meerdere jaren					
Schooljaar	**2023/2024**	**2024/2025**	**2024/2025**	**2025/2026**	**2026/2027**
Management/Directie	19,10	19,10	19,10	19,10	19,10
Onderwijzend personeel	167,17	167,17	167,17	167,17	167,17
Overige medewerkers	200,81	200,81	200,81	200,81	200,81
Flexibele schil (detacheringen)	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30
Totaal	**389,37**	**389,37**	**389,37**	**389,37**	**389,37**
Leerlingenaantallen	*1280*	*1280*	*1280*	*1280*	*1280*

SO Fryslân beschikt over voldoende beheersinstrumenten, zoals de ‘interne en externe flexibele schil’ rond het vaste personeelsbestand, om te voorkomen dat het kostenniveau te hoog blijft in verhouding tot het aantal leerlingen.
In het beleid van SO Fryslân wordt op grond van de demografische ontwikkelingen in het verzorgingsgebied geen rekening gehouden met een scenario van afnemende krimp van de leerlingenaantallen. Daarom wordt in de personeelsbezetting over meerdere jaren het aantal fte’s constant gehouden.

Prognosebalansen SO Fryslân (x € 1.000)	Werkelijk 31-12-23	Prognose 31-12-24	Prognose 31-12-25	Prognose 31-12-26
ACTIVA				
Materiële vaste activa	4.410	4.944	4.947	4.950
Vorderingen	1.038	1.038	1.038	1.038
Liquide middelen	5.507	3.745	3.284	2.823
Totaal activa	**10.954**	**9.727**	**9.269**	**8.811**
PASSIVA				
Eigen vermogen				
* Algemene reserve	3.598	2.868	2.907	2.946
* Bestemmingsreserves				
* Privaat	763	763	763	763
* Extra investeringen 23-27	1.000	800	600	400
* Professionalisering	600	460	360	220
* NPO	215	0	0	0
* Communicatieplan	72	47	22	0
* Personele reserve	129	79	29	19
Voorzieningen	328	328	328	328
Kortlopende schulden	4.249	4.382	4.260	4.135
Totaal passiva	**10.954**	**9.727**	**9.269**	**8.811**

In het bovenstaande is rekening gehouden met de investeringen en de begrote resultaten uit de meerjarenbegroting.
Zoals al eerder aangegeven, is SO Fryslân voldoende flexibel om te kunnen voorkomen dat het kostenniveau in verhouding te hoog wordt. Baten en lasten kunnen tijdig in evenwicht worden gebracht door in te grijpen in de flexibele schil van het personeelsbestand. Ook zijn er beheersmaatregelen in de materiële sfeer getroffen om de risico's zoveel mogelijk te beperken; langlopende verplichtingen worden waar mogelijk vermeden om soepel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden.
Per 31 december 2023 heeft er een herschikking van het vermogen plaatsgevonden, de bestemmingsreserves zijn afgestemd op het nieuwe Strategisch Beleidsplan.

Risicoprofiel

Op 12 mei 2022 is het financieel risicoprofiel opnieuw opgesteld voor stichting SO Fryslân. Door middel van de uitgevoerde risicoscan heeft SO Fryslân zicht verkregen op de belangrijkste financiële risico's, de (aanwezige) beheersmaatregelen, de werking van de beheersmaatregelen en de netto risico's[2] waarvoor de vorming van een buffervermogen noodzakelijk is.

[2] Een netto risico is een risico dat overblijft na het dempende effect van beheersmaatregelen. Bij het inschatten van kans en gevolg is het van belang de getroffen beheersmaatregelen in ogenschouw te nemen. Kans en gevolg worden dus ingeschat op netto risico.

Omschrijving	Kans	Gevolg min.	Gevolg max.
Onvoorzienbare en onbeheersbare leerlingfluctuatie	30%	300.000	500.000
Financiële gevolgen van beëindiging arbeidsrelatie	90%	150.000	300.000
Instabiliteit in bekostiging	30%	300.000	500.000
Onvoldoende indexatie van bekostiging	70%	150.000	300.000
Hoger dan begrote kosten voor (ziekte-)vervanging	70%	300.000	500.000
Arbeidsmarkt schaarste (hogere kosten)	50%	150.000	300.000
Overdracht en invoeging van scholen	50%	300.000	500.000
Restrisico's	50%	300.000	500.000
Uitvoeringsrisico in de bedrijfsvoering (vaste voet)	100%	500.000	750.000

Met een Monte Carlo simulatie[3] is bepaald dat met een gewenste zekerheid van 90% een aan te houden vermogen van € 2.6 mln. voldoende is om bovenstaand profiel af te kunnen dekken.

Na onderzoek blijkt dat stichting SO Fryslân voldoende flexibel is om kostenremanentie (na-ijlende kosten) op te vangen. Hiermee kunnen baten en lasten weer tijdig in evenwicht worden gebracht. Ook zijn de juiste beheersmaatregelen getroffen om de risico's zoveel mogelijk te beperken. Mocht zich in de toekomst toch nog een onverwachte gebeurtenis voordoen die een negatieve invloed heeft op het behalen van doelstellingen, dan is er voldoende buffervermogen aanwezig. Met al deze maatregelen heeft SO Fryslân de risico's tot een minimum beperkt.

Periodiek zullen de financiële risico's herijkt worden. Het risicoprofiel is voortdurend een aandachtspunt en maakt deel uit van de P&C-cyclus bij het opstellen van de begroting en bij het vaststellen van de jaarrekening.

NPO

De interventies die in het verslagjaar hebben plaatsgevonden stonden in het teken van de sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van de leerlingen (meer activiteiten) en was er sprake van extra personeel en ondersteuning (meer handen in de klas). Deze activiteiten hebben op schoolniveau plaatsgevonden.
Voor inhuur van personeel niet in loondienst is minder dan 5% besteed van de totale inzet. Door de inzet van extra activiteiten hebben er meer sport- en culturele activiteiten plaatsgevonden. Dit heeft de sociale interactie tussen de leerlingen onderling gestimuleerd. Door meer handen in de klas kon er extra aandacht gegeven worden aan kleinere groepjes leerlingen bij de cognitieve vakken, met het doel de opgelopen leerachterstanden te verminderen.
De GMR heeft vooraf ingestemd met de interventies die er gepleegd zijn.

[3] Simulatietechniek waarbij een fysiek proces niet één keer maar vele malen wordt gesimuleerd, elke keer met andere startcondities.

Financiële ontwikkelingen in kengetallen

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste financiële kengetallen weergegeven.

	2022	2023	2024	2025	2026
Balans					
Weerstandsvermogen	20,8%	16,7%	12,7%	11,9%	11,1%
Solvabiliteit	61,2%	61,2%	54,9%	54,0%	53,1%
Liquiditeit	1,86	1,54	1,09	1,01	0,93
Exploitatie					
Rentabiliteit	-1,1%	-2,3%	-1,8%	0,1%	0,1%
Huisvestingsratio	5,1%	5,4%	4,5%	4,6%	4,6%

Weerstandsvermogen

Binnen de Primaire Onderwijssector wordt er bij een weerstandsvermogen dat tussen de 10% en 40% van de rijksbijdragen ligt, uitgegaan van een gezonde financiële situatie. Het percentage is echter sterk afhankelijk van het risicoprofiel van de betrokken onderwijsinstelling. Bij een hoger risicoprofiel is er een grotere buffer nodig om tegenvallers op te kunnen vangen.
Over 2023 zijn de baten ongeveer 38 miljoen euro (Rijksbijdrage 36 miljoen) en bedraagt het eigen vermogen circa 6.4 miljoen euro. Hierdoor ontstaat er een weerstandsvermogen van 16,7%.

Solvabiliteit

De solvabiliteit wordt bepaald door het eigen vermogen uit te drukken in een percentage van het balanstotaal. Voor de stichting is dit percentage 61,2%. Binnen de sector Primair Onderwijs wordt een normpercentage van 33,33% gehanteerd. Hier zit de stichting in het verslagjaar ruim boven.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan in hoeverre het bestuur op korte termijn aan haar verplichtingen, zoals kortlopende schulden, maar ook de betalingen van salarissen en de bekostiging van investeringen, kan voldoen. Het betreft een verhoudingsgetal tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden. De norm is ‘groter dan 1’ en met een liquiditeit van 1,54 in 2023 voldoet de stichting hier ruim aan. Mede door de ‘voorfinanciering’ in 2023 en 2024 daalt de liquiditeit van de stichting. Inmiddels is er voor 2024 een liquiditeitsbegroting opgesteld om vinger aan de pols te kunnen houden.

Rentabiliteit

De rentabiliteit wordt bepaald door het ‘resultaat uit de gewone bedrijfsvoering’ uit te drukken in een percentage van het totaal aan baten. In non-profit organisaties wordt de rentabiliteit ook wel het begrotingsoverschot genoemd (of het begrotingstekort bij een negatief exploitatieresultaat). De norm is vastgesteld op 0%. Het bestuur streeft naar een volledig evenwicht tussen de jaarlijkse baten en lasten. Voor het kalenderjaar 2023 is er wederom bewust een negatief resultaat begroot en een negatieve exploitatie gerealiseerd. De rentabiliteit in 2023 bedraagt 2,3% negatief.

Huisvestingsratio

De huisvestingsratio 5,4% geeft het aandeel van de totale huisvestingslasten in verhouding van de totale lasten weer. Als signaleringswaarde wordt een maximum van 10% gehanteerd.

Signaleringswaarde vermogen

Het Ministerie heeft zogenaamde signaleringswaarden ontwikkeld om bovenmatige reserves bij onderwijsinstellingen in beeld te brengen. Aanleiding was de conclusie van de Inspectie in 2018 in

'De Financiële Staat van het Onderwijs 2017' dat de reserves van onderwijsinstellingen geleidelijk toenemen. Een financieel gezonde organisatie is nodig om leerlingen zoveel mogelijk te blijven bedienen van goed onderwijs, maar dat neemt niet weg dat besturen niet onnodig geld moeten oppotten.

SO Fryslân heeft het opstellen van de 'Risicoanalyse' opgenomen in de P&C-cyclus. Deze analyse wordt periodiek uitgevoerd door een externe partij. De risicoanalyse bepaalt welke financiële buffer (reserves) minimaal moet worden aangehouden om risico's financieel af te kunnen dekken en welk deel als 'surplus' kan worden aangemerkt.

In 2016 is in dit verband het vermogensbeleid ontwikkeld, waarin het surplus is vertaald naar bestemmingsreserves die vanuit strategische en tactische doelen (Strategisch beleidsplan) zijn vastgesteld. Vanaf het kalenderjaar 2016 wordt er gewerkt met een negatieve exploitatiebegroting door te investeren in een aantal beleidsterreinen. Hierdoor zal het surplus op het vermogen geleidelijk afnemen in de komende jaren. Uitgaande van de formules die het Ministerie hanteert voor de berekening van het normatieve publiek eigen vermogen (signaleringswaarde), zit de stichting 1,7 miljoen onder deze norm.

Reserves

Naast de algemene reserve beschikt de stichting over een aantal zogenaamde bestemmingsreserves. In de vergadering van december 2023 heeft de RvT ingestemd met het voorstel tot herschikken van het eigen vermogen.

Bestemmingsreserve Professionalisering
Het scholingsbeleid wordt onder andere vormgegeven door professionaliseringsactiviteiten via het Noordelijk Onderwijs Gilde (NOG). Jaarlijks wordt 40% van deze kosten bovenschools gefinancierd.

Bestemmingsreserve Communicatieplan
Recent is er een intern en extern communicatieplan opgesteld. Om deze plannen te realiseren is een incidentele investering nodig. Hierbij wordt gedacht aan een tijdelijke communicatiemedewerker: twee dagen in de week gedurende twee jaar.

Bestemmingsreserve Personeel
Naar aanleiding van de Strategische personeelsplanning voor de komende jaren is er een bedrag gereserveerd voor incidentele omstandigheden.

Extra investeringen 2023-2027
In de vergadering van de RvT van 21 juni 2023 is de wens uitgesproken om de komende periode extra te investeren in het Onderwijs. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt kan potentieel personeel al eerder ingezet worden (b.v. eerder een medewerker vervangen i.v.m. pensioen). Een bijkomend effect is dat het surplus aan vermogen versneld afneemt.

Bestemmingsreserve NPO (Nationaal Programma Onderwijs)
Deze regeling loopt is beëindigd op 1 augustus 2023, scholen mogen nog gedurende 2 schooljaren deze middelen inzetten. De verwachting is dat deze bestemmingsreserve ultimo 2024 op 'nul' staat.

Privaat
De bestemmingsreserves privaat hebben veelal betrekking op de uit het verleden opgebouwde gelden die niet uit publieke middelen verkregen zijn. Hierbij moet gedacht worden aan rente-

inkomsten, giften en ouderbijdragen. Er is een algemene private reserve, om de scheiding tussen publiek en privaat aan te houden.
Verder worden er voor de buitenschoolse activiteiten zogenaamde schoolfondsen bijgehouden, bestaande uit de bijdragen van ouders. Deze schoolfondsen worden ingezet voor bijzondere dagen.

Algemeen Publiek
Aan de Algemene reserve publiek wordt het resultaat over het kalenderjaar toegevoegd of onttrokken.

Overige informatie

Projectplan ESF Arbeidstoeleiding Friesland
Evenals voorgaande jaren zijn de beschikbare gelden afkomstig uit de ESF-subsidie ingezet voor arbeidstoeleiding in de vorm van branchecursussen in de sectoren Zorg & Welzijn, Land- &Tuinbouw en Techniek.

Fonds Cultuurparticipatie/Meer muziek in de klas
Een aantal scholen hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid om projectplannen bij het Fonds Cultuurparticipatie in te dienen voor verschillende subsidies. Toegekend zijn bijvoorbeeld Muziekimpuls, Versterking Cultuureducatie VSO en de Gezonde School.

Internationalisering
Er is geen sprake van internationalisering binnen stichting SO Fryslân in 2023.

Inkoop- en aanbestedingsbeleid
SO Fryslân hanteert Inkoop- en aanbestedingsbeleid.

Treasury- en financieringsbeleid
SO Fryslân kan middelen uitzetten uit hoofde van de treasuryfunctie als deze uitzettingen een prudent karakter hebben en niet zijn gericht op het genereren van inkomen door het lopen van overmatig risico. Het prudente karakter van deze uitzettingen wordt gewaarborgd door de richtlijnen en limieten van het treasurybeleid.
SO Fryslân heeft geldmiddelen uitstaan bij het Minserie van Financiën (Schatkistbankieren). In 2023 is er € 211.093 aan rente uitgekeerd. Eind 2023 was er voor € 5.5 miljoen aan liquide middelen aanwezig ten opzichte van € 7.5 eind 2022. Er zijn geen wijzigingen geweest in het treasurybeleid.

3. Raad van Toezicht (RvT)

Voor 2023 stond de opstelling van een nieuw strategisch beleidsplan op de planning. De RvT heeft hier op bescheiden wijze aan bijgedragen door samen met de bestuurder een sterkte-zwakte analyse te doen om daarmee input te geven voor het nieuwe plan. Dit plan is vervolgens in zijn definitieve vorm ook goedgekeurd door de RvT.

Zelf heeft de RvT in 2023 de toezichtsvisie en het toezichtskader opgesteld en die, waar mogelijk, gekoppeld aan het nieuwe beleidsplan. Op een aparte beleidsmiddag in juli is een concept opgesteld en via de bespreking samen met de bestuurder en de bestuurssecretaris is ons inziens een helder en

praktisch model ontwikkeld waarmee we ons werk als RvT expliciteren en we richting kunnen geven aan onze jaaragenda.

Vergaderingen Raad van Toezicht
De raad heeft in 2023 in totaal 6 keer vergaderd en bij 2 vergaderingen werd er een schoolbezoek aan gekoppeld. Dit jaar bezochten de RvT de Duisterhoutschool en Kleurryk. De RvT is altijd zeer onder de indruk van de scholen en met name het contact met leerlingen, c.q. het onderwijs in de praktijk zien we als zeer waardevol.

In de RvT vergaderingen zijn de formele stukken zoals de kaderbrief, begrotingen, kwartaalrapportages jaarverslag/jaarrekening en strategisch beleidsplan 2023-2027 behandeld en door de raad goedgekeurd. Onderwijskwaliteit is een vast agendapunt op alle vergaderingen en het CvB heeft ons veel informatie aangeleverd wat ons zicht op de aanpak in de scholen verder heeft versterkt. Bij een aantal onderwerpen (jaarrekening, integraal personeelsbeleid, samenwerkingsverbanden) zijn dit jaar door diverse medewerkers korte informatieve presentaties tijdens de RvT vergaderingen gegeven. Dit wordt door de gehele RvT zeer op prijs gesteld.

Overleg directeuren en GMR
De raad heeft in mei en november met de directeuren gesproken, Het waren gesprekken in een open en plezierige atmosfeer. Beide sessies stonden in het teken van het traject rond gespreid leiderschap en de visie van de directeuren daarop en de voortgang daarin. De RvT heeft er vertrouwen in dat in het volgende kalenderjaar er concrete resultaten zichtbaar zullen zijn en gaat daarover ook weer graag het gesprek aan.

Met de GMR heeft de raad ook 2 gesprekken gevoerd. Uitvoerig is in het eerste gesprek gesproken over de ontwikkelingen rond governance van Samen Kansrijk. RvT en GMR constateerden een gedeelde visie op het gewenste toekomstperspectief maar constateerden eveneens dat de gewenste nieuwe stichting niet direct opgericht kan worden. Ook gespreid leiderschap en het nieuwe strategische beleidsplan zijn aan de orde gekomen. Deze gesprekken verliepen in een zeer open, professionele en constructieve sfeer en zijn daardoor voor de RvT van grote waarde

Zelfevaluatie
De RvT onderschrijft in dit verband de algemene uitgangspunten van de code “Goed Onderwijsbestuur”, opgesteld door de PO-Raad. Het principe “pas toe en leg uit” maakt hier onderdeel van uit. De positionering en de rol van het intern toezicht is ingericht volgens deze uitgangspunten. De Raad heeft vastgesteld dat er geen sprake is van situaties van potentieel tegenstijdig belang. De RvT heeft -voor zover het binnen haar competenties ligt- vastgesteld dat SO Fryslân ook in 2023 de code en andere relevante wettelijke voorschriften heeft nageleefd.

Conform de governance code voor het onderwijs, heeft de RvT ook in juli 2023 een interne zelfevaluatie gehouden en besproken of de eigen werkwijze voldoet of er ruimte is voor ieders inbreng en of de gang van zaken tijdens de vergaderingen voor eenieder naar wens verloopt. De RvT was tevreden over het eigen functioneren. De afspraak is gemaakt om in het volgende schooljaar een uitgebreidere zelfevaluatie te doen en daarbij een externe begeleider in te huren.

Evaluatie uitvoerend bestuur
Het functioneren van het College van bestuur wordt beoordeeld door de remuneratiecommissie (RC) via zowel functionerings-, als beoordelingsgesprekken. De RC heeft in juli en december gesprekken gevoerd met de bestuurder en een positief oordeel over haar functioneren gegeven.

Ook is een helder beoordelingskader voor de bestuurder opgesteld en dit vormt vanaf 2024 de basis voor beoordeling en bezoldiging. De verslagen van de gesprekken tussen RC en bestuurder worden zowel aan bestuurder als de gehele RvT gestuurd.

Samen Kansrijk

Apart aandacht verdient het project Samen Kansrijk. Gedurende 2023 is de RvT over de voortgang in dit project geïnformeerd. Omdat een aparte Stichting nog niet realiseerbaar was is eerst gekozen voor een sub optimale variant van een federatieve stichting. De RvT heeft ingestemd met deze vorm en ook goedkeuring gegeven aan de statuten en samenwerkingsovereenkomst. In de zomer is een Commissie van Toezicht ingesteld bestaande uit de bestuurders en de voorzitters van RENN 4, Adenium en SO-Fryslân. Deze Commissie fungeert als (informele) adviesgroep voor de betrokken bestuurders. In 2023 is 2 maal vergaderd in een constructieve setting.

Scholing

De RvT is van mening, dat scholing in het kader van good governance, c.q. modern toezichthouderschap, nuttig en noodzakelijk is. In 2023 is de voorzitter gestart met de 9-daagse Avicenna leergang voor toezichthouders en commissarissen. Door de leden zijn cursussen in het kader van eigen accreditatie gevolgd (100 uur), de cursus Digitaal toezicht en transformatie en tot slot is het VTOI-NVTZ webinar “halfjaarsgesprek RvT-GMR” door 2 leden gevolgd.

Vergoedingsregeling

De vergoeding van de RvT is met terugwerkende kracht tot 1 januari 2023 aangepast. De leden ontvangen op jaarbasis € 7.000. De voorzitter ontvangt € 10.500. Deze vergoedingsregeling is gebaseerd op de aangepaste VTOI-richtlijn.

Bezetting commissies en hoofd- en nevenfuncties

Agendacommissie: mevr. Pruiksma, mevr. de Graaf
Financiële commissie: dhr. Drenth, dhr. Dijkstra, dhr. Faber, mevr. Pruiksma
Remuneratiecommissie: mevr. Stam (vz.), mevr. de Graaf
Plaatsvervangend voorzitter: mevr. de Poorte

De nevenfuncties van de toezichthouders zijn opgenomen onder 1.1. Organisatie –

Financiën en risicomanagement

De financiële positie van de organisatie, waaronder de vermogenspositie, is stabiel. Hierbij blijft het bewaken van en het in balans houden van inkomsten en uitgaven een significante opdracht. De stichting werkt met “schatkistbankieren”. Het financieel meerjarenperspectief ziet er door stabiele leerlingenaantallen de komende jaren positief uit.

Het CvB van SO Fryslân is verantwoordelijk voor de implementatie en de werking van de interne risicobeheersing - en controlesystemen. Deze omvatten beleidsvorming, processen, taken en het beïnvloeden van gedrag van betrokkenen en andere aspecten van de organisatie die het mogelijk maken de doelstellingen te realiseren. Voorts is het CvB er mede voor verantwoordelijk om potentieel wezenlijke fouten, verliezen, fraude of de overtreding van wetten en regelgeving te voorkomen, dan wel vroegtijdig te signaleren. De RvT is van mening dat het CvB daarin voldoende adequaat heeft gehandeld. Binnen de stichting wordt gewerkt met een Planning & Control-cyclus die bewaakt wordt door de controller van de stichting. Dit ‘living document’ wordt voortdurend intern besproken en waar nodig bijgesteld. Op deze manier is er steeds een koppeling tussen de inhoud, financiën, het Strategisch beleidsplan en het Toezichtskader. Belangrijk is onder andere de rechtmatige verkrijging en de doelmatige besteding van middelen. Over dit thema is diverse malen van gedachten gewisseld, zowel in de financiële commissie, de vergadering van de RvT en in het

overleg met de externe accountant. Wij concluderen dat -mede doordat we binnen SO Fryslân met elkaar het open gesprek aangaan- de stichting 'in control' is en dat de middelen van de stichting rechtmatig zijn verworven en doelmatig zijn besteed.

De RvT heeft conform de statuten artikel 7 lid 5 de begroting 2024, het jaarverslag en de jaarrekening 2022 en het strategisch/tactisch meerjarenplan goedgekeurd. De externe accountant had diverse malen contact met de financiële commissie en de RvT. Met de raad is het accountantsverslag 2022 besproken en met de commissie zijn recente ontwikkelingen in de verslaglegging en aandachtspunten voor de controle 2023 doorgenomen. De samenwerking verliep goed en het contract met de externe accountant is verlengd.

4. Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)

Inleiding

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) SO Fryslân heeft in 2023 acht keer vergaderd en wel op 17/1, 21/2, 3/4, 18/5, 20/6, 3/10, 14/11 en 12/12. De vergaderingen waren afwisselend online of op een locatie van één van de zeven scholen.
Op dinsdagavond 12 september heeft de GMR de cursus 'Financiën' van de AOB georganiseerd voor de GMR en MR leden van de 7 scholen van SO-Fryslân.

In juli 2023 hebben twee PMR leden afscheid genomen van de GMR: de heer H. De Haan (Kleurryk) en de heer K. Kompaan (Duisterhoutschool). Voor Kleurryk heeft mevr. C. Wouda tijdelijk zitting genomen in de GMR. Zij zal vooral contactpersoon zijn in verband met de mogelijke afsplitsing van Kleurryk in 2027. Voor de Duisterhoutschool is nog geen vervanger gevonden voor de PGMR. Voor het doorgeven van documenten en vragen heeft mevr. P. Boersma zich beschikbaar gesteld.
Op dit moment zijn de personeelsgeleding It Twalûk en de Duisterhoutschool niet in de GMR vertegenwoordigd.
In 2023 is in januari de heer J.P. Luimstra toegetreden tot de GMR. Hij vertegenwoordigt de OGMR van School Lyndensteyn. Vanaf september 2023 zal er altijd één van de drie OMR leden van de Piet Bakkerschool de GMR-vergadering bijwonen, zodat de oudergeleding van de Piet Bakkerschool wel vertegenwoordigd is. Vanuit de oudergeleding GMR is de GMR nog op zoek naar een vast OGMR lid van Kleurryk, Talryk, Piet Bakkerschool en De Wingerd.
De heer K. van der Werff is de voorzitter van de GMR en deze functie heeft hij heel 2023 naar volle tevredenheid van iedereen uitgeoefend.

Een overzicht van de GMR-bezetting per 1 januari 2023:

School	**Personeelsgeleding**	**Oudergeleding**
Kleurryk	Dhr. H. de Haan	Mevr. W. Heikamp
Talryk	Dhr. S. Mud	*Vacant*
It Twalûk	*Vacant*	Dhr. S. van Lien
Duisterhoutschool	Dhr. K. Kompaan	Mevr. M. Bosma
Piet Bakkerschool	Mevr. I. Roeters	*Vacant*
De Wingerd	Mevr. M. Schuiling	*Vacant*
School Lyndensteyn	Dhr. K. van der Werff (voorzitter)	*Vacant*
Secretaris (onafhankelijk)	Mevr. S.G.R. Bax	

Een overzicht van de GMR-bezetting per 31 december 2023:

School	**Personeelsgeleding**	**Oudergeleding**

Kleurryk	Mevr. C. Wouda	Mevr. W. Heikamp
Talryk	Dhr. S. Mud	*Vacant*
It Twalûk	*Vacant*	Dhr. S. van Lien
Duisterhoutschool	*Vacant*	Mevr. M. Bosma
Piet Bakkerschool	Mevr. I. Roeters	*Vacant*
De Wingerd	Mevr. M. Schuiling	*Vacant*
School Lyndensteyn	Dhr. K. van der Werff (voorzitter)	Dhr. J.P. Luimstra
Secretaris (onafhankelijk)	Mevr. S.G.R. Bax	

Instemming

Net als voorgaande jaren hebben verschillende werkgroepen, bestaande uit twee GMR-leden, een aantal beleidsstukken voorbereid en besproken met het Stafbureau en het College van Bestuur. Bij een aantal beleidsstukken waren hier meerdere bijeenkomsten voor nodig en andere waren snel geregeld.

De volgende onderwerpen zijn aan de GMR voorgelegd voor instemming:

Kadernotitie werving en selectie
Dit document was duidelijk en hier kon snel worden ingestemd.

Herziene Klachtenregeling
Dit document was duidelijk en hier kon snel worden ingestemd.

Klokkenluidersregeling
Dit document was duidelijk en hier kon snel worden ingestemd.

Formatiebudgetten 2023-2024 (definitieve instemming)
In november 2022 had de GMR al een voorlopige instemming gegeven voor de formatie budgetten 2023-2024. In februari werden de definitieve leerlingen aantallen bekend en kon de GMR definitief instemmen.

Kadernotitie vervanging
Dit document was duidelijk en hier kon snel worden ingestemd.

Aanpassing functieboek (onderwijsassistent 5 naar onderwijsassistent 6)
In het najaar 2022 was er vanuit een aantal onderwijsassistenten de vraag gesteld over doorgroeimogelijkheden van onderwijsassistent B naar onderwijsassistent C. Dit heeft de GMR doorgespeeld naar het CvB. Mede naar aanleiding hiervan is het CvB met P&O en de controller in gesprek gegaan en is er een voorstel gedaan om alle onderwijsassistenten naar schaal C met bijbehorend takenpakket te verplaatsen. Er is wel de mogelijkheid geboden om in schaal B met bijbehorend takenpakket te blijven. Dit konden de onderwijsassistenten zelf aan hun teamleider bekend maken.
Eind mei kon de GMR instemmen met het aangeboden voorstel.

Strategisch beleidsplan 2023-2027

In het schooljaar 2022-2023 is er door het CvB gewerkt aan het strategisch beleidsplan 2024-2027. De GMR is hierin meegenomen. In het najaar 2022 heeft de GMR hiervoor een SWOT-analyse ingevuld. Ook is GMR diverse malen met het CvB in gesprek geweest, omdat zij o.a. de zes grote doelen niet SMART omschreven vonden. Uiteindelijk heeft de GMR eind juni 2023 ingestemd met het strategisch beleidsplan 2024-2027.

Integriteitscode
Dit document was duidelijk en hier kon snel worden ingestemd.

Formatiebudgetten 2024 – 2025 (Voorlopige instemming)
De GMR heeft 'voorlopig' ingestemd met het de formatiebudgetten 2024-2025. Pas wanneer de 1 februari telling bekend is (in februari 2024) kan de GMR definitief instemmen.

Oprichting BBMR voor Samen Kansrijk
De GMR (en m.n. de voorzitter van de GMR) heeft veel extra werkzaamheden gehad i.v.m. de oprichting van de BBMR van Samen Kansrijk. Het project loopt al vele jaren en ineens kwam het tot een stroomversnelling omdat de GMR instemming moest geven voor het oprichten van een BBMR Samen Kansrijk.

Beleidskader Vitaliteit
De GMR wachtte al ruim 5 jaar op dit document en was enigszins verbaast over de beknoptheid van dit document. Het bleek een basisdocument (soort paraplu) te zijn, waar nog meerdere documenten onder komen te hangen. De GMR kon instemmen met deze basis.

Evaluatie Kadernotitie Leraarondersteuner
Het huidige document leraarondersteuner is in deze de nieuwe versie vervangen door een document wat de verschillen tussen de leraar LB, de leraarondersteuner, onderwijsonderwijsassistent C en B aangeeft. Veel bepalingen uit het vorige document kwamen hier niet meer in terug. De commissie GMR is tweemaal met P&O in gesprek geweest om in het document duidelijk te laten aangeven dat de leraarondersteuner niet als 'vervanger' van de leraar mag dienen.

Uitgestelde beleidsdocumenten

Een aantal in 2021 en 2022 geplande documenten waren uitgesteld.
In 2023 is nu aan de orde geweest:

- Kadernotitie Vitaliteit
- Klokkenluidersregeling

De volgende documenten heeft de GMR nog niet onder ogen gehad en hoopt dit in 2024 te ontvangen:

- Kadernotitie Mobiliteit onderdeel van Vitaliteit (ook boeien en binden)
- Digitaal bekwaamheidsdossier/digitaal personeelsdossier

Overige adviezen en activiteiten

Naast de al genoemde onderwerpen heeft de GMR ook een positief advies gegeven over het Vakantierooster 2023-2024, de Begroting 2024 en de Meerjarenbegroting 2025-2027.
Op basis van het informatierecht zijn verder nog de volgende stukken in de GMR besproken: het bestuursverslag 2022, de jaarrekening 2022 en de evaluatie vervangingspool.

De GMR is elke vergadering door het lid van het College van Bestuur op de hoogte gehouden van de huidige ontwikkelingen. Ook schoof af en toe een lid van P&O of de controller aan, om beleidsdocumenten te verduidelijken en vragen te beantwoorden.

De GMR is door het bestuur van SO-Fryslân betrokken bij de brieven aan personeel en ouders over ontwikkelingen en de te nemen maatregelen.

In januari hebben een aantal GMR leden een gesprek gehad met de inspectie. Deze was bij SO-Fryslân om te onderzoeken of het bestuur voldoende op de hoogte was van de ontwikkelingen binnen de scholen.

De GMR is op de hoogte gehouden van ontwikkelingen binnen de scholen.
Grutsk In Franeker. Dit is een onderdeel van It Twalûk. Het aantal leerlingen groeit, m.n. op de peuters en de buitenschoolse opvang.
Unyk in De Tike. Dit is een nevenlocatie van Talryk, specifiek ingericht voor leerlingen die de motivatie om naar school te gaan kwijtgeraakt zijn.
In Drachten wordt het project Samen Kansrijk vormgegeven en is in 2023 met de nieuwbouw gestart. De voorzitter van de GMR en het GMR-lid van Kleurryk zijn aanwezig geweest bij een aantal bijeenkomsten over bestuurlijke inrichting en daarmee ook de inrichting van de boven bestuurlijke medezeggenschap van Samen Kansrijk.

Op 23 maart 2022 heeft de GMR een bijeenkomst georganiseerd voor alle O(G)MR leden. Het was een bijeenkomst, waarbij veel gedachten en ideeën werden uitgewisseld over de huidige OPP's (= Ontwikkeling Perspectief Plan). Er is toegezegd dat hier een vervolg aan wordt gegeven. Het CvB is in 2023 met de direct betrokkenen aan de slag gegaan hoe deze OPP's beter leesbaar kunnen worden en meer van betekenis kunnen zijn voor de ouders. De ouders zouden hier ook bij betrokken worden. In het voorjaar 2023 heeft de GMR aangegeven hier graag gehoor aan te geven. Hiervoor zijn de ouders tot op heden nog niet voor gevraagd.

Op 3 april heeft de gehele GMR een bijeenkomst gehad met de gehele RvT. Dit was een vruchtbare bijeenkomst waarbij veel informatie kon worden uitgewisseld.
Op 31 oktober is er een bijeenkomst geweest van een delegatie van de GMR (3 personen) met een delegatie van de RvT (3 personen).

Op 12 september 2023 is er een scholing van de AOB geweest voor alle (G)MR-leden. Het was de algemene scholing over Financiën MR/ GMR. Hier was behoefte aan, omdat veel MR/ GMR leden hier niet voldoende voor geschoold zijn. Er waren 22 mensen die zich hadden opgegeven, waarvan er 20 aanwezig konden zijn. Alle aanwezigen gaven aan veel van deze scholing te hebben geleerd en vonden het plezierig om op deze wijze ook MR-leden van anderen SO-Fryslân scholen te ontmoeten.

B Bijlage - overzicht

Bijlage 1: Strategisch Beleidsplan (SBP)
Bijlage 2: Klachtenregeling
Bijlage 3: Toezichts- en bestuursreglement
Bijlage 4: Managementstatuut
Bijlage 5: Afkortingen

C Jaarrekening