

**Alles over het jaar 2018**

In deze uitgave van de SOOOG Courant vindt u de essentie van ons jaarverslag van 2018. Het volledige jaarverslag kunt u raadplegen op [www.sooog.nl](http://www.sooog.nl).



# Ruimte voor verandering

**In 2018 werd het strategisch beleid van SOOOG, 'Focus op wat groeien mag', geëvalueerd. Met alle afzonderlijke MR'en, de GMR en het management van SOOOG werd gesproken over wat goed gaat, wat beter kan en hoe de toekomst eruit ziet.**

OOSTWOLD – Na evaluatie van het strategisch beleid dat SOOOG in 2015 in gang zette, is gebleken dat veel doelen al behaald zijn en dat sommige doelen nog in ontwikkeling zijn. SOOOG staat nog steeds achter het beleid uit 2015, dus is besloten dit vanaf het schooljaar 2019 – 2020 voort te zetten. “Met specifieke accenten”, benadrukt voorzitter van het College van Bestuur, Jaap Hansen, want: “De maatschappij beweegt en het onderwijs is voortdurend in ontwikkeling. Scholen krijgen de ruimte om mee te bewegen met wat de directe omgeving van hen vraagt”. De komende jaren kunnen scholen er voor kiezen te bewegen naar een aangepast onderwijsconcept, naar thuisnabij onderwijs voor ieder kind of naar een volwaardig Integraal Kindcentrum (IKC). Jaap: “Ons nieuwe strategische beleid heeft als titel ‘Ruimte voor morgen!’. Want er moet ruimte zijn voor veranderingen. Je kunt niet alles van tevoren al vastleggen”.

#### FOCUS OP WAT GROEIEN MAG

In het schooljaar 2017-2018 richtte de stichting zich vanuit het strategisch beleid ‘Focus op wat groeien mag’ op een aantal ontwikkelpunten als planmatig werken, systematiek rond kwaliteitszorg, passend onderwijs en het expertisecentrum van SOOOG, muziekimpuls en auditing en visitatie. In het huidige schooljaar,

2018 – 2019, gelden vier focuspunten: eigentijds onderwijs, een eigentijdse aanpak van sociaal-emotionele ontwikkeling, burgerschap en levensbeschouwing, het optimaliseren van leeropbrengsten en leerwinst en schoolprofilering. Opnieuw kregen alle scholen extra formatieruimte om aan deze vier focuspunten te werken.

#### RUIMTE VOOR MORGEN!

In het najaar van 2018 werd het nieuwe strategische beleid ‘Ruimte voor morgen!’ geschreven. Vanaf het schooljaar 2019 zal SOOOG zich vanuit dit nieuwe beleidsplan vier jaar lang gaan richten op vijf focuspunten\*. Jaap: “Voor ons nieuwe strategische beleid hebben we gekeken naar maatschappelijke en regionale ontwikkelingen en geluisterd naar wensen vanuit de samenleving. We gaan door op de ingeslagen wegen. We willen altijd beter en leggen de lat steeds hoger. We zullen ook de komende jaren weer zorgen dat we voldoende medewerkers hebben die goed toegerust zijn, zodat we kwalitatief hoogwaardig onderwijs kunnen blijven bieden, waarmee we uit kinderen halen wat erin zit”.

SOOOG investeert de komende jaren flink in haar onderwijs. De stichting trekt vier miljoen euro uit voor kwaliteitsversterking en innovatie. Jaap: “We blijven onderwijskundig en financieel gezond en dat biedt voldoende perspectief voor kwalitatieve groei! We hebben vertrouwen in de toekomst. Wij bieden leerlingen het onderwijs waar ze recht op hebben”.

\* Zie kader rechtsbovenaan.

## Vijf focuspunten strategisch beleid

- 1 Elke school een eigen identiteit met ruimte voor verandering.**
- 2 Elk kind een ononderbroken ontwikkelproces door onderwijs en opvang te verbinden.**
- 3 Een professionele leercultuur.**
- 4 Eén specialistisch (integraal) kindcentrum voor de regio.**
- 5 Het expertisecentrum als hét centrum van SOOOG.**



## Waarom deze krant?

SOOOG vindt goede communicatie heel belangrijk. Ieder jaar schrijft het bestuur van SOOOG een bestuursverslag. Daarin staat bijvoorbeeld welk beleid het afgelopen jaar is gevoerd, hoe geld binnen de stichting is gebruikt en wat voor investeringen de stichting de komende jaren wil doen. Ook staat er in hoe de stichting in elkaar zit, wat de belangrijkste activiteiten zijn en hoe het er financieel voor staat. Het bestuur legt met het bestuursverslag verantwoording af. Deze krant is een publieksversie van het bestuursverslag. Alle belangrijke informatie staat er in, op een prettige manier verteld.

## In deze krant o.a.:

Hoe SOOOG in elkaar steekt.....	pagina 2
Zo breed mogelijke ontwikkeling.....	pagina 3
Leerlingaantal stabiliseert.....	pagina 3
“Lerarentekort is ook een kans” .....	pagina 5
Altijd blijven leren .....	pagina 6
Ziekteverzuim licht gedaald.....	pagina 6
Investeren in planmatigheid.....	pagina 6
Ieder jaar duurzamer .....	pagina 10



## De 6 kernwaarden van SOOOG

### 1. Iedereen is welkom

Wie je ook bent, waar je ook vandaan komt, welke seksuele gaardheid je ook hebt en wat je ook gelooft: je bent welkom.

### 2. Iedereen is benoembaar

Wie je ook bent, waar je ook vandaan komt, welke seksuele gaardheid je ook hebt en wat je ook gelooft.

### 3. Wederzijds respect

Voor levensbeschouwing of godsdienst van alle leerlingen, ouders en personeelsleden.

### 4. Waarden en normen

We hebben actieve aandacht voor de verschillende levensbeschouwingen en de maatschappelijke waarden en normen die daarbij horen.

### 5. We zijn van en voor de samenleving

We bereiden leerlingen voor op het meedoen in de samenleving van vandaag en de toekomst. Belangrijke beslissingen nemen we samen met onze partners: ouders, personeel en andere betrokkenen.

### 6. Levensbeschouwing en godsdienst

Op onze scholen is aandacht en ruimte voor godsdienstig of humanistisch vormend onderwijs.



## Colofon

Redactie: Saffira Rijkee

Vormgeving: Puntgaaf Reclame & Vormgeving

Druk: Scholma Druk Bedum

De SOOOG Courant is een uitgave van Stichting Openbaar Onderwijs Oost Groningen.

Stichting Openbaar Onderwijs  
Oost Groningen (SOOOG)

Huningaweg 8, 9682 PB Oostwold

Telefoon: 0597-453980

Mail: info@sooog.nl

Inschrijvingsnummer KvK: 02094022

Werkgeversnummer: 41613

[www.sooog.nl](http://www.sooog.nl)

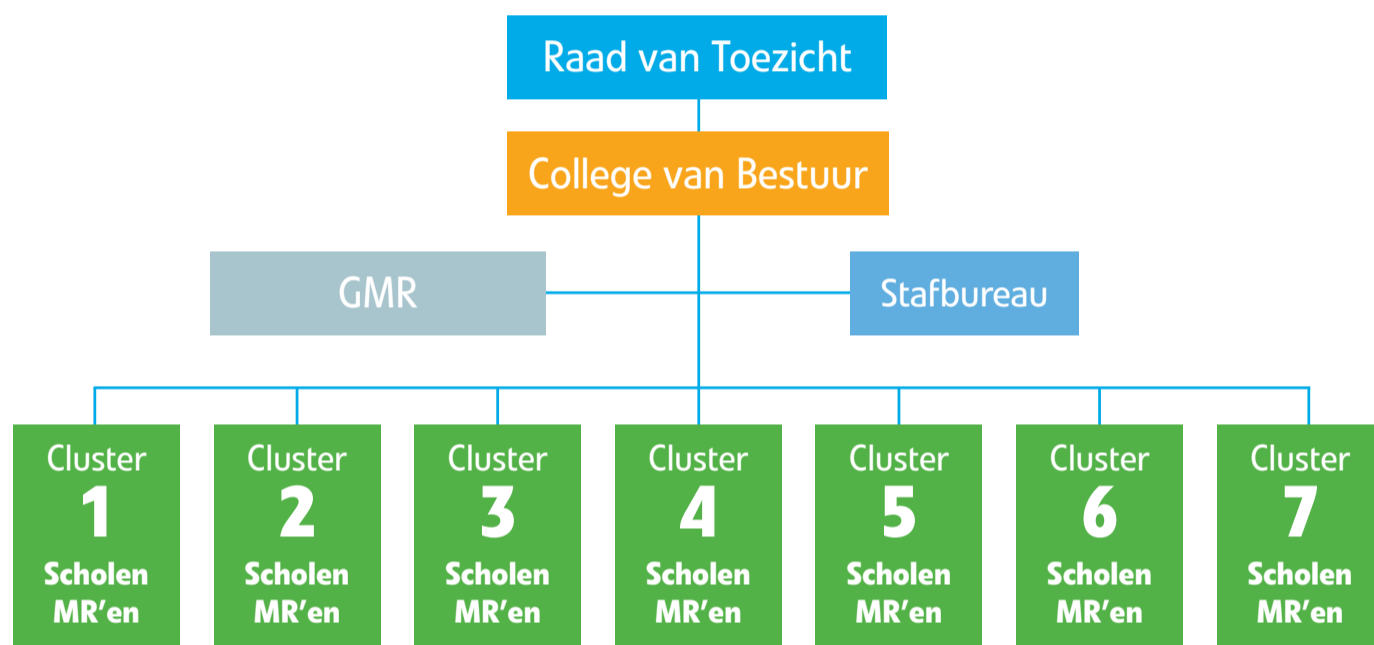
# Hoe SOOOG in elkaar steekt

Stichting Openbaar Onderwijs Oost Groningen is verantwoordelijk voor het openbaar onderwijs in de gemeenten Oldambt, Pekela en Westerwolde. Op 1 oktober 2018 zaten op de 24 SOOOG scholen ongeveer 2900 kinderen en werkten er ongeveer 300 medewerkers.

SOOOG werkt volgens de code 'Goed bestuur' van de PO-Raad. Goed bestuur wordt ook wel good governance genoemd. De kerntaken van governance zijn sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoording afleggen. Drie principes die voor good governance heel belangrijk zijn en voor de hele organisatie gelden zijn verantwoording afleggen, leren en verbeteren, en het behoud van draagvlak bij stakeholders en alle werknemers. Voor goed onderwijs is een goede samenwerking nodig tussen leraren, ondersteuners, schoolleiders en besturen. De code 'Goed bestuur' is voor SOOOG iets dat altijd in ontwikkeling is, zegt Ted Hulst, lid van het College van Bestuur van SOOOG. "Bestuur wordt niet goed omdat er toevallig een code is vastgesteld. Het wordt goed als iedereen voor zichzelf én gezamenlijk de principes van de code toepast. Zo kan een bestuur steeds verder professionaliseren." De vier belangrijkste partijen voor good governance zijn de schoolcoördinator, de (cluster)directeur, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Alle vier zijn ze op hun eigen manier verantwoordelijk voor onderwijskwaliteit. In het eigen handboek 'Governance' beschrijft SOOOG wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe controle en toezicht zijn georganiseerd.

## VERANTWOORDING AFLEGGEN

Binnen SOOOG is het College van Bestuur (CvB) eindverantwoordelijk. Het CvB geeft leiding aan de (cluster)directeuren, die weer leiding geven aan de schoolcoördinatoren. De schoolcoördinatoren of de (cluster)directeur hebben de dagelijkse leiding op de scholen en zijn het eerste aanspreekpunt voor ouders en personeel. Het CvB, de (cluster)directeuren en de schoolcoördinatoren worden ondersteund door het bestuursbureau. Het CvB legt verantwoording af aan de diverse belanghebbenden van SOOOG, zoals ouders, gemeenteraden, de Raad van Toezicht en het Ministerie van OCW. In een organogram zag SOOOG er in 2018 zo uit:

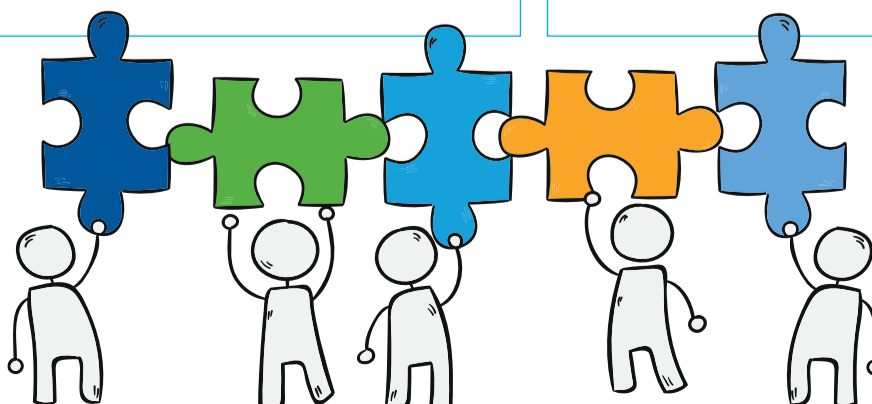
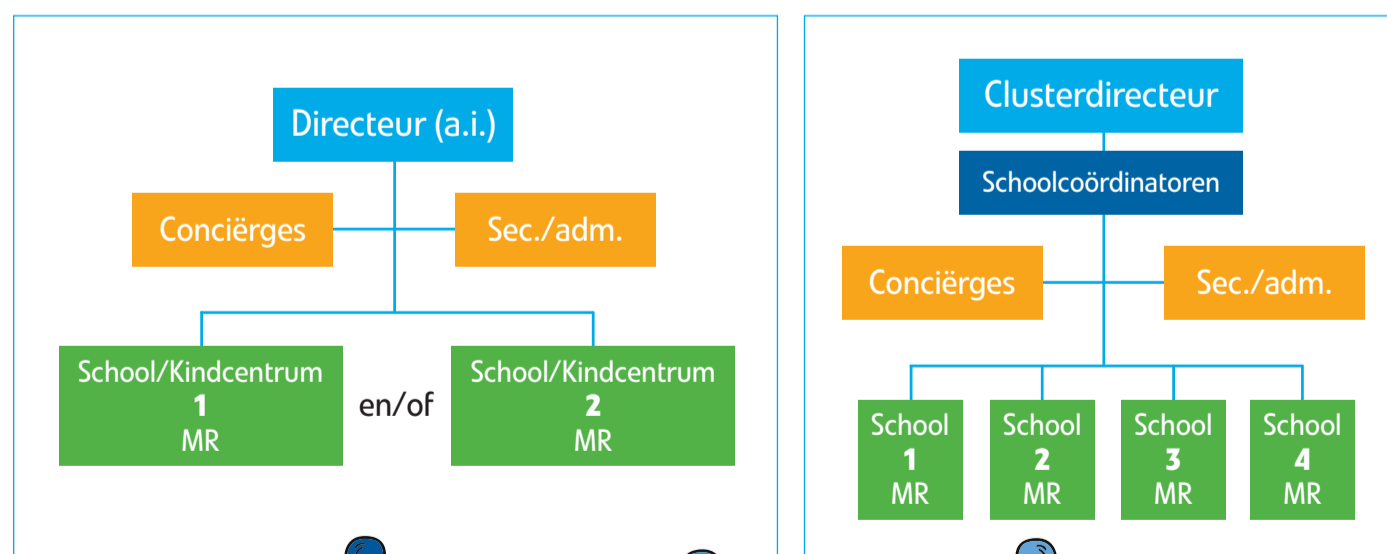


## GEEN CLUSTERS MEER

In de toekomst zal SOOOG er anders uitzien. De clustering van scholen zal dan geen vaststaand feit meer zijn. Ted: "Onze scholen zijn sinds augustus 2014 ondergebracht in clusters en dat heeft onze organisatie veel gebracht. Zo zijn onder andere onderwijskwaliteitsteams ontwikkeld, is de organisatiestructuur effectief ingericht, en is mobiliteit binnen onderwijsteams ontstaan. De middelen voor scholing en begeleiding worden efficiënter ingezet en specialisatie en expertise zijn versterkt en worden breder ingezet. De inhoudelijke samenwerking die in de afgelopen jaren binnen de clusters is ontstaan willen we daar waar deze als waardevol wordt ervaren natuurlijk voortzetten".

## FLEXIBELER ORGANISATIESTRUCTUUR

Door ontwikkelingen nu en in de toekomst gaat de organisatiestructuur – het functiegebouw – van SOOOG er anders uitzien en zal deze flexibeler worden. Functies worden gekoppeld, waardoor functiegroepen ontstaan. Binnen zo'n functiegroep kunnen medewerkers zich waar mogelijk verder ontwikkelen. In de overgangsfase naar de nieuwe organisatiestructuur is de tijdelijke overgangsfunctie van ad interim directeur gecreëerd. Deze functie kan uitgroeien tot directeur van bijvoorbeeld meer scholen of van een IKC.



# 'Het onderwijs in Nederland heeft forse investeringen nodig'

De komende jaren zal SOOOG extra investeren in haar onderwijs en dat is overal nodig, zeggen Jaap Hansen en Ted Hulst. "Het onderwijs kampt met forse en urgente problemen."

OOSTWOLD – Het groter wordende lerarentekort, materiele instandhouding, huisvesting: het onderwijs kampt met forse en urgente problemen, zegt Jaap Hansen. "Het is belangrijk dat serieus in onderwijs geïnvesteerd wordt. SOOOG is financieel gezond en daardoor kunnen wij gelukkig flink investeren. Het is wel belangrijk dat we verstandig blijven omgaan met de inzet van mensen en middelen. Zodat investeringen die we nu doen in de toekomst niet tot onbetaalbare verplichtingen leiden."

## VOOR ALLE KINDEREN

SOOOG werkt vanuit de overtuiging dat alle kinderen in Oost-Groningen onderwijs van hoge kwaliteit verdienen, dat verzorgd wordt in een veilige en uitdagende omgeving. Ted Hulst: "Alle kinderen moeten zich optimaal kunnen ontwikkelen. Vanuit onze gezamenlijke missie en visie werken we hard om onze ambities te verwezenlijken. We verantwoorden ons aan onze omgeving en gaan verstandig om met het geld".

## Zo breed mogelijke ontwikkeling

SOOOG biedt leerlingen het onderwijs waar ze recht op hebben. Kinderen worden gestimuleerd zich zo breed mogelijk te ontwikkelen, zodat ze een stevige basis hebben voor het voortgezet onderwijs en de rest van hun toekomst.

OOSTWOLD – Een goede basis betekent voor kinderen onder andere dat ze genoeg bagage hebben qua taalontwikkeling, zegt Ted Hulst, lid van het College van Bestuur van SOOOG. "We besteden dan ook meer dan gemiddeld energie en aandacht aan taal. Op alle scholen is bovendien extra aandacht voor het versterken van de woordenschat."

Het hoofddoel van SOOOG is altijd passend onderwijs van hoge kwaliteit verzorgen voor alle kinderen, nu en in de toekomst. Maar naast de vanzelfsprekende aandacht voor alles wat kinderen op school moeten leren, worden kinderen op SOOOG scholen ook gestimuleerd zich zo breed mogelijk te ontwikkelen. Er is veel aandacht voor 21ste-eeuwse vaardigheden en goed burgerschap. Ted: "We bereiden kinderen voor op de samenleving van de toekomst. We leren ze een eigen mening te vormen. Verantwoordelijkheid te nemen en besef te krijgen van sociale samenhang. Van verbondenheid en het belang van samenwerken. Ook maken we kinderen steeds meer verantwoordelijk voor hun eigen leren. We leren ze in mogelijkheden te denken en een creatieve, onderzoekende houding aan te nemen".

## MUZIEK EN SPORT

SOOOG wil onder andere de doorgaande leerlijnen op het gebied van muzikale vorming op haar scholen versterken. Met behulp van de 'impulsregeling muziekonderwijs' investeert de stichting daarom in haar muziekonderwijs. Ted: "Vakleerkrachten vanuit de muziekschool ondersteunen onze leerkrachten bij het ontwikkelen en verzorgen van de muzieklessen". Ook voor beweging was in 2018 weer veel aandacht binnen SOOOG. In april werd bijvoorbeeld het topsportproject, dit keer met basketbalvereniging Donar, weer afgesloten met een sportieve dag, verzorgd door acht trainers van Donar. Het topsporttraject wordt in 2019 voortgezet met volleybalvereniging Lycurgus. De inzet van vakleerkrachten op SOOOG scholen groeit. Ted: "Dit komt mede door een goede samenwerking met Huis voor de Sport Groningen".

## HOGЕ VERWACHTINGEN

Voor het allerbeste onderwijs is samenwerking op school en met partners, waaronder ouders, een belangrijke voorwaarde. Ted: "We werken samen met ouders en andere partners, om de individuele talenten van ieder kind zoveel mogelijk te voeden. Ons personeel is goed geschoold en heeft een grote passie voor de ontwikkeling van kinderen. Hun kwaliteiten worden continu verbeterd". SOOOG scholen garanderen een stevige basis voor het voortgezet onderwijs door planmatig en handelingsgericht concrete leeropbrengsten te versterken. Ted: "We hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen. We willen het maximale uit ieder kind halen en verwachten dat onze medewerkers daartoe het uiterste uit zichzelf willen halen. We bieden onze leerlingen het onderwijs waar ze recht op hebben".



## Naar één organisatie voor opvang en onderwijs

Al in 2017 zette SOOOG de eerste stappen richting Integrale Kindcentra (IKC's). Het management van SOOOG is in 2018 gestart met de opleiding leidinggevende IKC. Eén school, obs Beukenlaan, is vanaf het schooljaar 2018-2019 een IKC in wording.

SOOOG scholen krijgen de komende jaren de ruimte om zich te bewegen naar een Integraal Kindcentrum (IKC). Clusterdirecteuren en schoolcoördinatoren hebben de mogelijkheid de opleiding leidinggevende IKC te volgen. Verschillende scholen zijn gestart met de ontwikkeling van een visie. SOOOG ziet in IKC's de toekomst. Ted Hulst: "Om opvang en onderwijs maximaal tot bloei en tot hun recht te laten komen, willen we een eigen aan SOOOG gelieerde opvangorganisatie realiseren. We streven daarmee naar scholen waarin onderwijs en opvang worden aangestuurd vanuit één organisatie".

## GRENZEN VERDWIJNEN

In een IKC hebben ouders en kinderen te maken met één organisatie, één directeur, die leiding geeft aan één team, met één pedagogische visie. Ted: "Zo ontstaat een veilige en vertrouwde omgeving waarin kinderen van nul tot twaalf of veertien jaar hun talenten in één doorlopende leer- en ontwikkelingslijn kunnen ontwikkelen. De grenzen tussen onderwijs en opvang, tussen spelen en leren zijn in een IKC verdwenen". Eigentijds en toekomstgericht onderwijs bieden dat zich richt op een brede ontwikkeling van kinderen, waaronder de 21ste-eeuwse vaardigheden: dat is de ambitie van SOOOG. Ted: "Die ambitie kunnen we niet alleen realiseren, dat vraagt om samenwerking. We werken daarom intensief samen met Stichting Kinderopvang KiWi. We willen samen één organisatie voor opvang en onderwijs worden".

## EERSTE IKC

Obs Beukenlaan in Winschoten en obs Feiko Clock in Oude Pekela zijn de eerste SOOOG scholen die toewerken naar een IKC. Obs Beukenlaan is losgekoppeld van een cluster en functioneert momenteel als zelfstandige basisschool onder aansturing van een directeur ad interim. De ontwikkeling van IKC's of andere vormen van samenwerking tussen opvang en onderwijs, zullen leiden tot een veranderende organisatie. Daarbij hoort natuurlijk nieuw of aangepast beleid. Ted: "Maar om te kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en een veranderende samenleving is initiatief, tijd en ruimte nodig. We kunnen vooraf niet alles vastleggen in beleid. Nieuw beleid en nieuwe kaders ontstaan ook proefondervindelijk".



## Toelatingsbeleid

OOSTWOLD – Openbaar onderwijs is voor iedereen toegankelijk, ongeacht godsdienstige of levensbeschouwelijke overtuiging. De toelating van een kind is niet afhankelijk van betaling van een ouderbijdrage en het College van Bestuur beslist of een leerling wordt toegelaten. Dat een school openbaar is betekent niet dat elke leerling moet worden toegelaten, maar dat is wel het uitgangspunt. Weigeren is een uitzondering. Ouders gaan bij inschrijving akkoord met de gedragsregeling die op SOOOG scholen geldt. In de schoolgids en op de websites van scholen en van SOOOG staat alles over het toelatingsbeleid van de stichting. Hier staat ook hoe ouders bezwaar kunnen maken tegen weigering tot toelating.

## Leerlingaantal stabiliseert

OOSTWOLD – Het leerlingenaantal in Oost-Groningen daalt al jaren, maar nu begint die daling af te vlakken. Verwacht wordt dat het aantal leerlingen zich gaat stabiliseren. De prognoses laten een daling van het aantal leerlingen zien van ongeveer 7,5 procent voor de komende vijf jaar ten opzichte van 2018. In 2006 startte SOOOG met ongeveer 4000 leerlingen. Ten opzichte van 2006 bedraagt de te verwachten daling tot 2023 ongeveer 32,9 procent, waarvan tot en met 2018 ongeveer 27,5 procent is gerealiseerd. Jaap Hansen: "Samen met gemeenten en andere schoolbesturen moeten wij kijken of scholen zoals ze nu zijn, naast elkaar kunnen blijven bestaan. Uiteindelijk zullen scholen sluiten als het leerlingenaantal onder de opheffingsnorm daalt. Obs Eexterbasisschool en obs Jaarfke fuseren met ingang van 1 augustus 2020 tot één openbare school in de nieuw te bouwen brede school in Scheemda. Wij streven naar één school, bij voorkeur een open Integraal Kindcentrum voor kinderen van nul tot twaalf of veertien jaar".

## Gemiddelde groeps-grootte

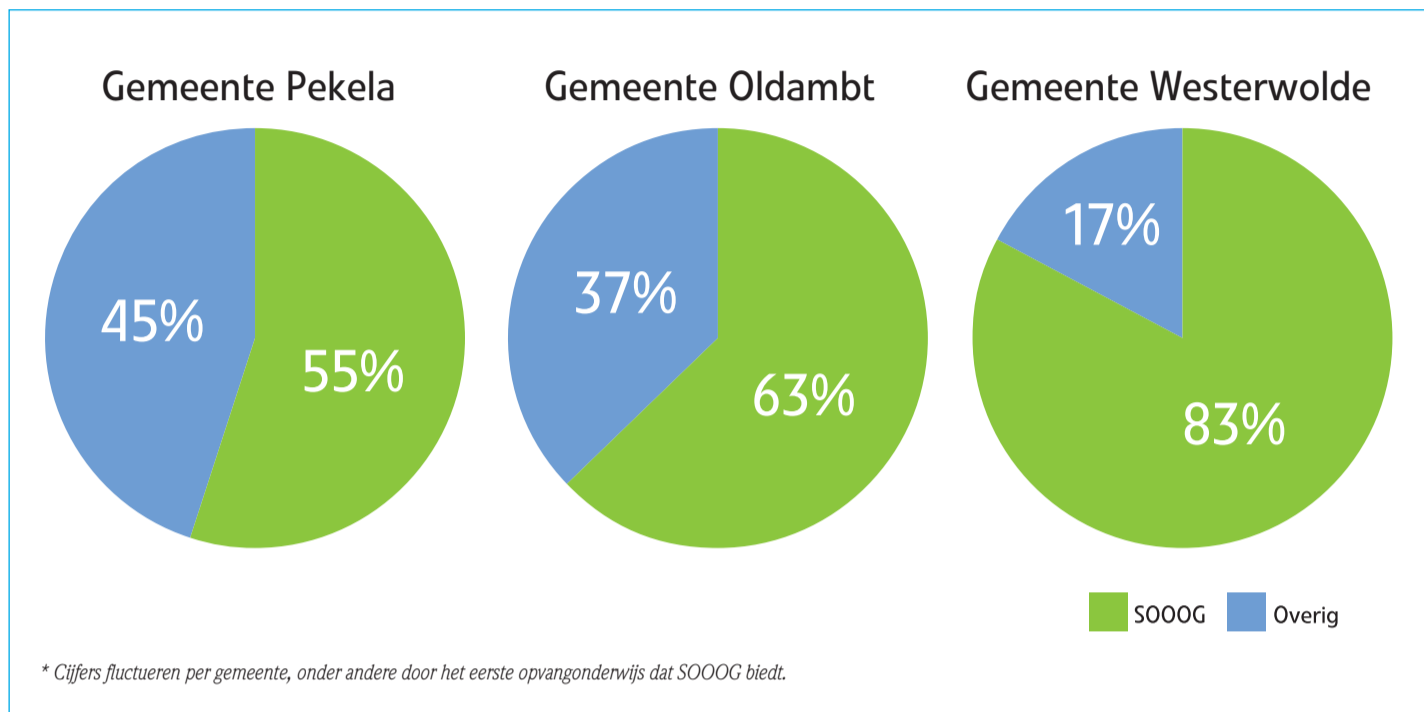
OOSTWOLD – Op SOOOG scholen bestonden groepen in 2018 gemiddeld uit 19,61 leerlingen. Dat is een lichte daling ten opzichte van 2017, door onder andere de inzet van werkdrukmiddelen en middelen vanuit de reserves van de stichting. Het landelijk gemiddelde in 2017 bedroeg 23,1 leerlingen. De gemiddelde groeps-grootte binnen SOOOG lag de afgelopen jaren al onder het landelijk gemiddelde. Toch zijn ook binnen SOOOG een aantal grote groepen van meer dan 30 leerlingen. Geprobeerd wordt om deze groepen te ondersteunen met bijvoorbeeld een onderwijsassistent.



# Steeds meer medewerkers in vaste dienst

Ook in 2018 is het aantal leerkrachten met een payrollaanstelling binnen SOOOG afgenomen, vooral omdat de stichting steeds meer medewerkers in eigen dienst aanneemt.

OOSTWOLD – SOOOG heeft 22 basisscholen in de gemeenten Oldambt, Pekela en Westerwolde. Het marktaandeel van SOOOG zag er in 2018 als volgt uit:\*



### WERKGELEGENHEID 2019-2023

Nog maar een beperkt aantal leerkrachten is werkzaam in een payrollconstructie. Onderwijsassistenten die door het expertisecentrum van SOOOG worden ingezet op scholen werken wel in een flexibele payroll-schil. In de schooljaren 2019-2020 en 2020-2021 zal een klein personeeloverschot ontstaan, zegt Jaap Hansen. “Maar dit wordt in eerste instantie ingevuld met het verdere natuurlijk verloop – keuzepensioenen en vertrek – de opname van allerlei verloven en de invulling van onder andere werkdrukmiddelen. We verwachten dat er dan juist vacaturruimte ontstaat.” De PLUS-pool van SOOOG, bedoeld voor vervanging bij ziekte, zwangerschap en buitengewoon verlof, wordt voortgezet. Binnen de huidige PLUS-pool zijn momenteel 12 fpe’s opgenomen, SOOOG laat dit iets groeien naar 14 fpe’s. Waar mogelijk stromen PLUS-poolers door naar een reguliere functie in een school.



### Ontwikkeling werkgelegenheid 2019 -2024 (fpe.)

Schooljaar	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Budget	203,19	199,16	197,45	198,22	n.n.b.
Personele verplichtingen	207,96	200,13	196,27	190,24	182,98
Vacaturruimte	-4,77	-0,97	1,18	7,98	n.n.b.

Bron: Het bestuursformatieplan 2019-2020.



# "Lerarentekort is ook een kans"

Het lerarentekort zal ook SOOOG raken. De stichting bindt daarom actief jonge leerkrachten aan zich en werft actief zij-instromers. Ook wordt de eigen PLUS-pool ingezet om tekorten op te vangen.



OOSTWOLD – Het lerarentekort in het primair onderwijs wordt steeds meer zichtbaar, ook binnen SOOOG, zeggen Jaap Hansen en Ted Hulst. Jaap: "Wij hebben een eigen invalpool, de PLUS-pool. Daarin bieden we aan ongeveer veertien medewerkers een baan om vervanging bij ziekte of verlof in te vullen. Vooral dankzij deze PLUS-pool kunnen we de bezetting van de schoolteams nog rond krijgen. Maar de grens zal op een gegeven moment zijn bereikt".

## VERGRIJZING

In 2018 steeg het aantal jonge medewerkers van SOOOG licht omdat een aantal PLUS-poolers een vaste aanstelling kreeg en een aantal nieuwe jonge PLUS-poolers werd aangenomen. Het grootste aantal medewerkers van SOOOG is echter vijfenvijftig jaar of ouder. Het aantal medewerkers dat de komende jaren met pensioen gaat is groot, terwijl de pabo steeds minder studenten trekt. Om het lerarentekort dat door vergrijzing zal ontstaan op te vangen probeert SOOOG zoveel mogelijk jonge leerkrachten aan zich te binden. Jonge leerkrachten krijgen direct een vaste aanstelling, of worden aangesteld in de PLUS-pool.

## JONGE LEERKRACHTEN EN ZIJ-INSTROMERS

Eén van de maatregelen die SOOOG neemt om alvast te anticiperen op het lerarentekort is het zoveel mogelijk in vaste dienst nemen van medewerkers. Op 1 januari 2017 had de stichting 304 medewerkers in dienst, op 1 januari 2019 zijn dat er 324. Een andere maatregel is het werven van zogenaamde zij-instromers. Ted: "Een zij-instromer is iemand die vanuit een ander beroep leraar wil worden. Of iemand die al bevoegd is, maar les wil geven in het basisonderwijs". SOOOG werkt aan een notitie waarin staat hoe de stichting om zal gaan met het aanstellen van zij-instromers. Er zijn subsidiemogelijkheden vanuit de overheid waar gebruik van gemaakt kan worden. Ook de onderwijsassistenten die SOOOG in dienst heeft wordt gevraagd of zij de pabo willen volgen. Hiervoor wordt ook geprobeerd subsidie te krijgen.

## SILVER LINING

Het verwachte lerarentekort is ook een kans voor SOOOG, zegt Ted. "We kunnen aankomende leerkrachten en leerkrachten van elders laten zien dat het goed werken is bij SOOOG. We bieden onze mensen uitgebreide scholingsmogelijkheden voor groei en ontwikkeling, op zowel school- als individueel niveau. We bieden een aantrekkelijke woon- en werkomgeving. We hebben mooie schoolgebouwen en er is volop betaalbare woonruimte beschikbaar. We werken intensief samen met de pabo in de driehoek pabo – student – school en bieden stagiairs een volwaardige begeleiding. Stagiairs kunnen ook kennis maken met het speciaal basisonderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs." Jaap ziet in het lerarentekort ook een kans om het onderwijs te verbeteren. "Denk na welk onderwijsconcept je hanteert en welke organisatie daarbij past. En denk dan na over wat de maatschappij vraagt als het gaat om leren. Dan kun je verschillende concepten de revue laten passeren. Bijvoorbeeld gepersonaliseerd leren waarbij je de leerlingen verantwoordelijk maakt voor het eigen leren. Onze verantwoordelijkheid is dan het geven van kwalitatief goed onderwijs."



## De juiste mensen op de juiste plek

Met behulp van strategische personeelsplanning probeert SOOOG tijdig de juiste kwaliteiten in huis te hebben en de juiste mensen op de juiste plek te plaatsen.

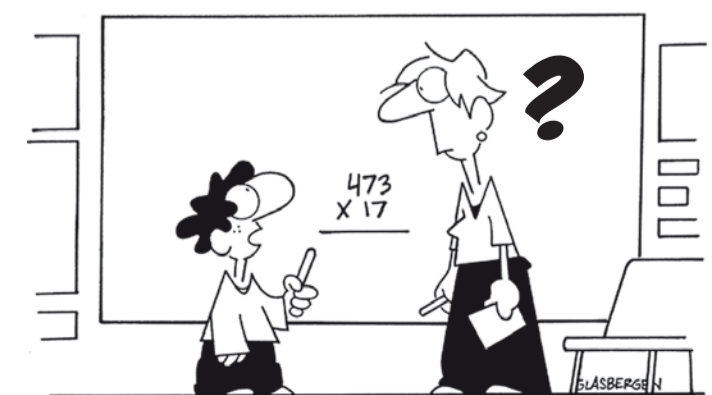
Het personeelsbeleid van SOOOG is erop gericht de sterke punten en talenten van iedere medewerker te benutten. Jaap Hansen: "En, minstens zo belangrijk: ons personeelsbeleid zorgt ervoor dat medewerkers niet alleen het uiterste uit kinderen willen halen, maar ook uit zichzelf".

### CRUCIAAL

Met behulp van strategisch personeelsbeleid kan SOOOG precies zien wat de juiste personele bezetting is. Jaap: "Om onze ambities te blijven realiseren zijn kwaliteiten van mensen cruciaal, niet alleen nu maar ook in de toekomst. Om tijdig te kunnen inspelen op interne en externe ontwikkelingen moeten we zorgen dat we op tijd de juiste kwaliteiten in huis hebben en dat de juiste mensen op de juiste plek zitten om nu en in de toekomst een goede bijdrage te leveren".

### STUREN

Strategisch personeelsbeleid geeft antwoord op vragen als: wat betekent de daling van het aantal leerlingen voor de samenstelling van de schoolteams? En wat betekent de wijziging van de regelgeving van de overheid? Jaap: "Strategisch personeelsbeleid helpt ons te bepalen welke gevolgen ons nieuwe strategische beleidsplan 'Ruimte voor morgen!' heeft voor de samenstelling van ons personeel en welke competenties onze ambities vragen van onze leerkrachten. Hoe zorgen we ervoor dat onze leidinggevenden en medewerkers aansluiten op een veranderende maatschappij en klaar zijn voor de toekomst? Hoe brengen we kritieke kwaliteiten in beeld en hoe krijgen we meer grip op de kwaliteit van onze scholen en teams? Strategische personeelsplanning helpt ons te sturen. Het lost problemen niet vanzelf op. Maar het laat wel tijdig zien waar de kansen en knelpunten zitten, zodat we daarop kunnen anticiperen".



"ALS WE LEREN VAN ONZE FOUTEN....  
MOET IK DAN NIET ZOVEEL MOGELIJK FOUTEN MAKEN?"

## Investeren in planmatigheid

SOOOG investeert in de planmatigheid van de ondersteuning op haar scholen, om zo haar onderwijs duurzaam te verbeteren en te versterken.

OOSTWOLD – Voor alle lagen van de stichting werden in 2018 bijeenkomsten georganiseerd: voor management en IB'ers, werkbijeenkomsten voor IB'ers en bijeenkomsten met alle leerkrachten (per cluster of school). Ted Hulst: "Samen werken we aan een cultuur waarin professionals op elk niveau blijf geven van eigenaarschap vanuit hun specifieke rol in de organisatie".

De bovenschoolse bijeenkomsten stonden in het teken van kwaliteitszorg met behulp van WMK en MijnSchoolplan. De werkbijeenkomsten voor intern begeleiders hadden onder andere als thema leerlijn Kader voor ontwikkeling en referentieniveaus. De clusterbijeenkomsten waren op maat voor elk cluster of elke school, met als onderwerpen: leerlijnen Jonge Kind, Passende Perspectieven, Zien!, creatief denken en hogere denkvaardigheden. Een paar keer per jaar worden alle bijeenkomsten geëvalueerd door een stuurgroep, waar een intern begeleider of schoolcoördinator uit elk cluster, een clusterdirecteur namens het MT en een lid van het College van Bestuur in zitten.



# Altijd blijven leren

SOOOG blijft een lerende organisatie. De eigen SOOOG Academie, die personeel ieder jaar vele opleidingen biedt, is niet meer weg te denken uit de stichting. Ook het management van SOOOG heeft uitgebreide mogelijkheden tot ontwikkeling dankzij een persoonlijk scholingsplan.

OOSTWOLD – Medewerkers van SOOOG krijgen ruimte om hun talenten volop te ontwikkelen. Ted Hulst: "We blijven een lerende organisatie. Medewerkers doen niet alleen hun werk, maar zijn ook wendbaar genoeg in een omgeving die verandert. We stimuleren onze medewerkers kennis en ervaringen met elkaar te delen zodat we ook van elkaar leren. Daar gaan we de komende jaren nog meer nadruk op leggen: leren van en met elkaar, om zo het uiterste uit onszelf en uit onze leerlingen te blijven halen".



### SOOOG ACADEMIE

De SOOOG Academie heeft een niet meer weg te denken positie binnen SOOOG. Ieder jaar worden hier vele cursussen, workshops en opleidingen verzorgd voor alle personeelsleden. Ted: "De werkgroep die het aanbod van de SOOOG Academie samenstelt zorgt al jaren voor een breed en aantrekkelijk aanbod dat steeds is afgestemd op strategische keuzes, cluster, school en individuele ontwikkeling". De kosten van opleidingen via de SOOOG Academie worden bovenschoolse betaald. Daarnaast hebben scholen een eigen scholings- en kwaliteitsbudget voor individuele en/of teamscholing. Het management van SOOOG – (cluster)directeuren en schoolcoördinatoren – kan een persoonlijk scholingsplan maken voor een periode van drie jaar. Binnen SOOOG geldt een studieregeling. Voor opleidingen die onder deze regeling vallen tekenen medewerkers een studieovereenkomst. Bij voortijdig stoppen met de opleiding of ontslag moeten de studiekosten terugbetaald worden.

### EIGEN WEBSITE

In 2019 wordt een eigen website voor de SOOOG Academie ontwikkeld. Ted: "Hiermee maken we het cursusaanbod voor zowel interne als externe medewerkers beschikbaar. Ook verbeteren we het proces van informatie, inschrijving en verwerking. Het extern aanbieden van het cursusaanbod vergroot de kans op doorgang en financiert mede de interne scholingskosten".

### GOUD

SOOOG wil haar medewerkers uitdagen, binden en boeien. De stichting biedt leerkrachten een aantal ontwikkelpaden. Van het ondersteunen van het leren van leerlingen, bijvoorbeeld als zorgcoördinator, taalcoördinator of rekencoördinator, tot het ontwikkelen van het onderwijs: onderzoek uitvoeren of het ontwerpen van materiaal. En van organiseren van onderwijs als leidinggevende tot het ondersteunen van het leren van collega's, als coach. Ted: "Goed personeel is het goud van onze organisatie. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven voor zittend en nieuw personeel. We vinden het daarom belangrijk dat al onze medewerkers professioneel blijven groeien, niet alleen naar een hogere functie, maar ook door afwisseling, verbreding en verdieping".



# Ziekteverzuim licht gedaald in 2018

Het ziekteverzuim binnen SOOOG is dankzij een aantal preventieve maatregelen, waaronder de succesvolle inzet van een verzuimcoach, afgenomen in 2018.

OOSTWOLD – Het gemiddelde verzuim in het gehele primair onderwijs in 2018 is nog niet bekend, maar de verwachting is dat het verzuimpercentage binnen SOOOG rond of onder het landelijk verzuimpercentage ligt. Ondanks de lange griepperiode is het verzuimpercentage ten opzichte van 2017 zelfs licht gedaald.

### PREVENTIE

Het verzuim onder de medewerkers van 55 jaar en ouder ligt binnen SOOOG hoger dan het gemiddelde verzuim. Jaap Hansen: "Met het verhogen van de AOW-leeftijd en onze stijgende vergrijzing ligt hier een risico. Ons verzuimbeleid is daarom vooral gericht op preventie en ook in ons strategisch personeelsbeleid leggen we de nadruk op ouderenbeleid en duurzame inzetbaarheid. We maken al onze medewerkers al vroeg in hun loopbaan bewust van en verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid, zodat ze ook als ze ouder worden goed kunnen blijven functioneren".

### EERDER STARTEN

In 2018 werd geconstateerd dat een aantal medewerkers (te) lang ziek blijft. Jaap: "In deze gevallen had eerder gestart moeten worden met re-integreren. Leidinggevenden moeten eerder in gesprek treden met de zieke medewerker en met de bedrijfsarts. Daarnaast blijkt dat men onvoldoende bedreven is in het maken van plannen van aanpak en de begeleiding daarin. Het is van belang om snel zicht te krijgen op vroegtijdige herkenning van mogelijke problemen en preventief handelen".

### VERZUIMCOACH

In januari 2018 is SOOOG gestart met de inzet van een verzuimcoach die leidinggevenden en de beleidsmedewerker P&O helpt om de eigen rol binnen het verzuimbeleid te optimaliseren. Want de rollen die de medewerker, leidinggevende, bedrijfsarts en P&O hebben bij het terugdringen van verzuim is essentieel. Jaap: "In het eerste half jaar zagen we dat na een aarzelende start steeds meer gebruik werd gemaakt van de begeleiding van de verzuimcoach. We startten met de begeleiding van drie clusterdirecteuren, maar gaandeweg werd de groep steeds groter. Op dit moment is er niet alleen vraag om begeleiding vanuit clusterdirecteuren, maar ook vanuit schoolcoördinatoren".

### MINDSET

De verzuimcoach voerde ook gesprekken met het College van Bestuur en met de bedrijfsarts. Doel van de inzet van de verzuimcoach was in eerste instantie het veranderen van de mindset binnen SOOOG: loslaten van medisch denken en komen tot 'warme zakelijkheid'. Een aantal dossiers is op orde gebracht en onder andere tijdens gesprekken met collega's werd een start gemaakt met preventie, door vroegtijdige herkenning van een aantal signalen en symptomen. De inzet van de verzuimcoach wordt in ieder geval tijdens het schooljaar 2018-2019 nog voortgezet. Jaap: "Zo hebben leidinggevenden meer tijd om zich de

### VERZUIMCIJFERS SOOOG 2018

School	Kort verzuim 1-7 dagen	Middellang verzuim 8-42 dagen	Lang verzuim 43-730 dagen	Lang verzuim > 2 jaar	Percentage verzuim	Meldingsfrequentie	Gemiddelde verzuimduur in dagen	Percentage nulverzuim
<b>SOOOG Totaal</b>	0.47%	0.62%	5.36%	0.06%	6.46%	0.83	28.16	52.54%

kunst van verzuimbegeleiding eigen te maken. Ook komt er zo nog meer aandacht voor preventieve acties als sneller gesprekken aangaan over motivatie en functioneren, en over het voorkomen van verzuim als iemand niet in balans is".



## Beter worden op je werk

Arbodienstverlening wordt binnen SOOOG uitgevoerd door bedrijfsartsen die volgens het 'gedragsmodel' werken. Dit model gaat er van uit dat verzuim niet alleen wordt veroorzaakt door ziekte of gezondheidsklachten, maar ook door gedrag. Jaap: "Iemand kiest ervoor om met een bepaalde klacht te verzuimen, terwijl een ander met dezelfde klacht wel werkt. Uiteraard zijn er situaties waardoor er geen sprake is van een keuze. Tijdens het ziekteproces is het belangrijk om regelmatig contact te hebben met het werk, bij voorkeur op de werkvloer. Het motto van SOOOG is dan ook: ziekte overkomt je, beter worden doe je op je werk".

## Bedrijfshulpverlening

OOSTWOLD – Op iedere SOOOG school is een aantal bedrijfshulpverleners (BHV'er) aanwezig. Op ieder dagdeel minimaal één. De jaarlijkse herhalingscursussen voor BHV'ers hebben ook in 2018 weer plaatsgevonden. Deze trainingen zijn door vijftig medewerkers gevolgd. Daarnaast zijn zes nieuwe medewerkers opgeleid.



## Adviesgroep personeel

SOOOG heeft een adviesgroep personeel die bestaat uit twee clusterdirecteuren, twee schoolcoördinatoren en de beleidsmedewerker P&O. De adviesgroep ontwikkelt beleid op bestuursniveau en bespreekt beleidsinitiatieven ontwikkeld door het College van Bestuur. Een werkgroep binnen de adviesgroep houdt zich ook bezig met strategische personeelsplanning.



## Deeltijdbeleid

OOSTWOLD – In 2018 werkten 228 van de 324 medewerkers (70,37 procent) van SOOOG in deeltijd. Gemiddeld werken medewerkers 32 uur per week. Ted Hulst: "Door de vele deeltijders is het niet altijd eenvoudig om de formatie op de scholen rond te krijgen. We streven er naar dat groepen les krijgen van maximaal twee medewerkers. Door het aantal deeltijders is dit helaas niet altijd haalbaar".

MAN! WAT STA JE TOCH TE MEKKEREN! JOUW LOKAAL IS BIJ UITSTEK GESCHIKT VOOR HET GEVEN VAN ARBO-ONDERRICHT! KAPOTTE STOPKONTAKTEN, GEEN VLUCHTWEG, GEEN DAGLICHT! KUN JE ZE METEEN LATEN ZIEN HOE HET NIET MOET!



# Steeds meer vrouwen

OOSTWOLD – Maar liefst 81.95 procent van de medewerkers van SOOOG is vrouwelijk, tegenover 81.04 procent in 2017. SOOOG wijkt hierin niet af van landelijke cijfers: het aantal mannen werkzaam in het primair onderwijs daalt al jaren. Het bevoegd gezag van scholenstichtingen moet iedere vier jaar een document vastleggen over de evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding, als er sprake is van ondervertegenwoordiging. Daarvan is binnen SOOOG geen sprake: het streefpercentage voor directiefuncties vervuld door een vrouw is 66 procent en dat is behaald. Er worden dus geen aanvullende maatregelen genomen om het aandeel vrouwen in de schoolleiding te vergroten.

# Begeleiding nieuwe medewerkers

OOSTWOLD – SOOOG hecht veel waarde aan de begeleiding en coaching van nieuwe medewerkers. Jaap Hansen: "Ook in 2018 hebben wij weer coaching, scholing en de mogelijkheid tot intervisie met andere starters geboden aan onze startende leerkrachten. Het starterscafé, waarin startende leerkrachten en onderwijsassistenten bij elkaar komen om ervaringen te delen, is ook in 2018 voortgezet. Om de informatievoorziening over de rechtspositie van medewerkers en over onze organisatie te optimaliseren, is vanaf medio 2019 een digitale personeelsgids voor alle medewerkers beschikbaar".



## Waardevolle gesprekken

Ieder jaar worden binnen SOOOG meerdere gesprekken gevoerd tussen medewerker en leidinggevende, en tussen bestuur en clusterdirecteuren, volgens een vaste gesprekkencyclus. "Deze gesprekken worden als heel zinvol ervaren."

OOSTWOLD – Tijdens het plan- en het functioneringsgesprek wordt aandacht besteed aan het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) en wordt de normjaartaak besproken. Ted Hulst: "Wij hechten veel waarde aan een inhoudsvolle gesprekkencyclus. Ook de voortgangsgesprekken die wij als bestuur twee keer per jaar met clusterdirecteuren voeren over de ontwikkelingen van scholen, onderwijs en personeel, worden als heel constructief ervaren. Ze leveren actuele informatie en input op om vervolgstappen met elkaar te maken". De adviesgroep personeel zal de gesprekkencyclus in 2019 verder moderniseren.



## Werkdruk verlagen

In 2018 werd door het ministerie extra geld beschikbaar gesteld om de werkdruk van leerkrachten te verminderen. Teams op scholen bepalen zelf hoe het geld moet worden ingezet.

OOSTWOLD – Vanaf het schooljaar 2018-2019 is voor SOOOG scholen in totaal 465.000 euro beschikbaar gekomen om de werkdruk van leerkrachten te verlagen. Per leerling betekent dat ongeveer 155 euro. De teams op SOOOG scholen hebben zelf bepaald hoe ze dit extra geld willen inzetten. Jaap Hansen: "Het merendeel van de scholen heeft besloten om de middelen te gebruiken voor extra inzet van een leerkracht, om groepen te splitsen of als extra ondersteuning. Ook is vaak gekozen voor inzet van een onderwijs-assistent of vakleerkracht. Sommige keuzes, die gepaard zijn gegaan met aanstellingen, hebben daardoor een doorlopend karakter gekregen".



# Eind- en tussenopbrengsten

Ook in 2018 werd weer de Centrale Eindtoets van Cito afgenomen op alle reguliere basisscholen van SOOOG. Eindopbrengsten wisselen per jaar, omdat ze sterk groepsafhankelijk zijn.

OOSTWOLD – De onderwijsinspectie houdt bij de beoordeling van de eindopbrengst van een school momenteel nog rekening met het aantal gewichtsl leerlingen op de school (het schoolgewicht). In sommige gevallen kunnen leerlingen buiten de beoordeling gehouden worden. De eindopbrengst wordt dan gecorrigeerd tijdens een schoolbezoek. De eindopbrengsten van Cito-toetsen verschillen per jaar en per school. Dit komt omdat ze onder andere afhangen van de omvang en samenstelling van iedere groep. Ted Hulst: "Wanneer een school twee jaren achter elkaar onder de ondergrens scoort, dus onder gemiddeld, laten we in overleg met het management de school door een extern bureau visiteren. De uitkomsten daarvan leiden tot een verbeterplan".

### TUSSENOPBRENGSTEN

Hoewel de tussenopbrengsten van een school niet meer worden meegenomen in de beoordeling door de onderwijsinspectie, worden ze nog steeds twee keer per jaar met de (cluster)directeuren besproken. Ted: "De tussenopbrengsten voorspellen mede de eindresultaten van een school. Als het nodig is voeren we extra gesprekken, waar ook de schoolcoördinator en de IB'er bij aanwezig kunnen zijn".

### ANALYSE

Met het leerlingvolgsysteem van SOOOG kunnen allerlei overzichten worden gemaakt, op zowel bestuurs-, school-, groeps- en leerlingenniveau. Ted: "Het is heel interessant om de analyses van de opbrengsten van scholen over meerdere jaren te bespreken. Daarbij zoomen we in op de stappen die we kunnen nemen, waarna we afspraken kunnen maken of extra ondersteuning kunnen bieden. Zo sluiten we volledig aan bij de ondersteuningscyclus van de scholen".

## Kwaliteitscyclus

In 2018 heeft SOOOG de overstap gemaakt naar het nieuwe kwaliteitsinstrument WMK (Werken met Kwaliteit). Om tot nieuwe schoolplannen te komen voor de komende vier jaren is voor alle scholen de module 'Mijnschoolplan' aangeschaft.

OOSTWOLD – Scholen zijn volgens de Wet primair onderwijs verplicht om kwaliteitsbeleid te voeren en dit in hun schoolplan te beschrijven. Elke school werkt rondom kwaliteitszorg jaarlijks met een schooljaarplan en een schooljaarverslag. Deze plannen sluiten aan bij het strategisch beleid van SOOOG en bij het schoolplan van de school.

In 2018 is SOOOG gaan werken met kwaliteitsinstrument WMK (Werken met Kwaliteit), een module van het schooladministratieprogramma en leerlingvolgsysteem ParnasSys. Om de scholen wegwijs te maken binnen WMK is een aantal trainingen georganiseerd door een extern bureau. Jaap Hansen: "In eerste instantie richten we ons op het nieuwe schoolplan voor de komende vier schooljaren. Hiervoor hebben we binnen ParnasSys de module 'Mijnschoolplan' aangeschaft".

### SCHOOLJAARPLAN EN -JAARVERSLAG

Aan het eind van het schooljaar maakt elke school een schooljaarplan voor het komende schooljaar. Het schooljaarplan komt tot stand na uitgebreide interne analyses en gesprekken op schoolniveau en bevat concreet uitgewerkte ontwikkelpunten voor het komende jaar. Een ander document dat iedere school aan het eind van het jaar moet maken is het schooljaarverslag. Hierin verantwoordt de school zich. Jaap: "In het schooljaarverslag staan onder andere kengetallen over het afgelopen jaar die belangrijk zijn voor de planning van het komende jaar en een uitgebreide weergave en analyse van de tussentijdse- en eindopbrengsten. Ook bevat het een inhoudelijke evaluatie van het afgelopen schooljaar. De analyses en evaluaties leiden tot conclusies en consequenties voor het beleid van de school en leveren zo input voor het nieuwe schooljaarplan. Daarnaast leveren de schooljaarplannen en schooljaarverslagen input op voor ons Onderwijsjaarverslag".

# Het expertisecentrum als hét centrum van SOOOG

SOOOG wil haar expertisecentrum uitbouwen naar een eigen centrum voor ondersteuning, kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs.

OOSTWOLD – In 2018 rondde SOOOG de beleidsnotitie 'Ondersteuningsstructuur van SOOOG' af. Op dit moment wordt deze notitie geïmplementeerd. Jaap Hansen: "Ons eigen expertisecentrum heeft een belangrijke rol binnen de ondersteuningsstructuur van SOOOG. Op het gebied van passend onderwijs worden onze scholen met raad en daad bijgestaan door de medewerkers van het expertisecentrum. Ze helpen bijvoorbeeld bij het aanvragen van een toelaatbaarheidsverklaring voor leerlingen naar het speciaal basisonderwijs, zodat deze leerlingen kunnen worden verzonden. Daarnaast vervult het expertisecentrum een sterke brugfunctie tussen onze scholen en het samenwerkingsverband passend onderwijs".

### IB-NETWERKBIJENKOMSTEN

Ook in 2018 werden weer een aantal IB-netwerkbijeenkomsten georganiseerd waarop de intern begeleiders van SOOOG, een clusterdirecteur namens het MT en een medewerker van het expertisecentrum bijkwamen. Jaap: "Met deze bijeenkomsten willen we de basisondersteuning en de ondersteuningsstructuur verstevigen en uitbouwen, kennis delen en vergroten en samen optrekken binnen onze organisatie. De bijeenkomsten worden als zeer zinvol ervaren".

Eén van de intern begeleiders van SOOOG coördineert het IB-netwerk en de werkzaamheden rondom het handelings- en opbrengstgericht werken. Daarnaast is deze IB'er de schakel tussen het IB-overleg en het expertisecentrum. Met de inzet van de bovenscholse IB-coördinator is een aantal werkzaamheden bij en met het expertisecentrum gestroomlijnd, zegt Jaap.

### UITBOUWEN

Ook in de toekomst zal het expertisecentrum zich blijven richten op het verder uitbouwen en optimaliseren van de ondersteuning van scholen en leerkrachten. Jaap: "Waar handelingsverlegenheid dreigt te ontstaan, zal men met adviezen of een heel praktisch arrangement hulp bieden. Bijvoorbeeld door het tijdelijk inzetten van een onderwijsassistent. We willen ons expertisecentrum, in navolging van één van de focuspunten uit ons strategisch beleid voor de komende jaren, verder uitbouwen tot een eigen centrum voor ondersteuning, kwaliteit en ontwikkeling van het onderwijs. Dit centrum zal nog meer een centrale plaats binnen het onderwijs van SOOOG krijgen".



## Basisarrangement alle scholen

OOSTWOLD – In het schooljaar 2017-2018 heeft de onderwijsinspectie een beperkt aantal onderzoeken naar de kwaliteit van het onderwijs op SOOOG scholen uitgevoerd. Aan alle scholen is het basisarrangement toegekend.



## Twée eigen auditteams

OOSTWOLD – In het najaar van 2018 zijn binnen SOOOG twee eigen auditteams opgeleid, om audits uit te kunnen voeren op alle SOOOG scholen. De clusterdirecteuren van SOOOG hebben hier zelf een nieuw auditing systeem voor opgezet. Vanaf het schooljaar 2018-2019 wordt auditing als een standaard kwaliteitsinstrument ingezet binnen SOOOG. Een ander middel waarmee de kwaliteit van het onderwijs op een school in beeld gebracht kan worden is visitatie. Hiervoor wordt een externe partij gevraagd een bezoek te brengen aan de school. Een visitatie zal leiden tot inzicht en overzicht, dialoog, bijstelling en verbetering. Visitatie is een incidenteel middel om kwaliteit te versterken.

## Sociale veiligheid

OOSTWOLD – SOOOG scholen werken via een effectief programma continu aan bewustwording rond sociale veiligheid. Scholen hebben een gezamenlijke visie op veiligheid en allemaal monitoren ze jaarlijks de veiligheidsbeleving van leerlingen. De rapportage rond veiligheidsbeleving wordt jaarlijks geëvalueerd. Het bestuur heeft daarmee voldoende zicht op de veiligheid en het welbevinden van leerlingen en grijpt daar waar nodig in. Door de opbouw van de leerlingenpopulatie vraagt dit om een maatwerk benadering. De uitkomsten van de veiligheidsbeleving op SOOOG scholen worden jaarlijks gedeeld met de onderwijsinspectie.



# Leerkrachtvaardigheden

OOSTWOLD – Vanaf het schooljaar 2018-2019 gebruikt SOOOG de kwaliteitsmodule 'Werken Met Kwaliteit' (WMK: onderdeel van ParnasSys). SOOOG scholen gebruiken de kijkwijzers vanuit WMK. Ted Hulst: "Aandachtspunt binnen onze scholen blijft het aanscherpen van het didactisch handelen van onze leerkrachten. Door in te zetten op leerkrachtvaardigheden, onder andere door het werken met een kijkwijzer, werken we continu aan de verdere ontwikkeling en professionalisering van al onze medewerkers".



# Achterstanden jonge kinderen

Programma's voor voor- en vroegschoolse educatie (VVE) willen onderwijs- of ontwikkelingsachterstanden bij jonge kinderen van ongeveer twee tot zes jaar verminderen. SOOOG werkt nauw samen met VVE-instancies.

OOSTWOLD – Binnen de drie gemeenten waar de scholen van SOOOG zijn gevestigd hebben alle VVE-partners, samen met de betreffende gemeente, een convenant ondertekend. Jaap Hansen: "In deze convenanten staan de afspraken die alle VVE-partners hebben gemaakt om de kwaliteit van VVE te verhogen en te borgen. Samen proberen we zo vroeg mogelijk de specifieke onderwijsbehoeften van kinderen in beeld te brengen en deze met een doorgaande ontwikkelingslijn te stimuleren". De komende tijd wordt op een aantal aandachtspunten gericht, waaronder ouderbetrokkenheid. Jaap: "Betrokken ouders die de ontwikkeling van hun kinderen stimuleren blijken de effecten van VVE te versterken en langer merkbaar te maken. Investeren in een aanbod gericht op ouders van jonge kinderen blijft dan ook wenselijk".



## Leerlingenstop speciaal basisonderwijs

OOSTWOLD – In Onderwijszorgcentrum De Stuwe verzorgt SOOOG het speciaal basisonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs. Per 1 februari 2018 moest de stichting een leerlingenstop instellen voor haar speciaal basisonderwijs. Er kwamen zoveel wijzigingen binnen dat er te weinig huisvesting was om leerlingen te kunnen plaatsen. In 2019 worden door de gemeente Oldambt vijf extra theorielokalen gerealiseerd, waardoor de leerlingenstop vanaf het schooljaar 2019-2020 komt te vervallen.



## Zwam en niet aangesloten kleutertoiletjes

OOSTWOLD – Begin 2018 werden de gevolgen van zwam in de kruipruimte van obs Theo Thijssen in Boven Pekela opgelost. Naast het bestrijden van de zwam zijn de aangetaste vloerconstructie en vloeren hersteld. De zwam is ontstaan als gevolg van een te hoog vochtgehalte in de kruipruimte. Omdat dit door constructiefouten kwam, waren de kosten voor herstel voor rekening van de gemeente Pekela.

In de kruipruimte van obs de Bouwsteen bleek een rioolaansluiting op enkele kleutertoiletjes niet te zijn aangebracht. De gevolgen daarvan zijn opgelost en de aansluiting is alsnog aangebracht. Omdat ook dit door een constructiefout kwam en de verantwoordelijkheid voor het onderhoud van het gebouw nog maar kort bij SOOOG ligt, kwamen de herstelkosten voor rekening van de gemeente Oldambt.

## Tele- en datacommunicatie

OOSTWOLD – SOOOG heeft al haar telefoonabonnementen en internetabonnementen ondergebracht bij één provider. Het nieuwe abonnement biedt scholen de benodigde download- en uploadsnelheid (180/30). SOOOG werkt in de Office 365-omgeving en heeft haar data ondergebracht in de Cloud van Microsoft. In 2019 gaat de stichting de infrastructuur, het beheer en gebruik van de Office 365-omgeving verder optimaliseren en doorontwikkelen.



# Ieder jaar duurzamer

Frisse scholen, slimme energiemonitoring waardoor het elektriciteitsverbruik van SOOOG voor het derde jaar achtereen daalt en zonne-energie: SOOOG wordt ieder jaar duurzamer.

OOSTWOLD – In 2018 werd het dak van obs de Linde van zonnepanelen voorzien. In totaal hebben negen SOOOG scholen nu zonnepanelen op hun daken liggen. Deze wekken gezamenlijk circa 185.055 kWh op jaarbasis op. Jaap Hansen: “De overige scholen zijn vanwege hun ligging en daken minder geschikt voor het gebruik van zonnepanelen. In 2019 gaan we onderzoeken of het gebruik van windenergie ook interessant kan zijn voor onze organisatie”.

### SLIMME ENERGIEMETERS

Om onnodig energieverbruik tegen te gaan monitort SOOOG het energieverbruik van haar scholen. Hierdoor wordt het energieverbruik van scholen tijdens weekenden en vakanties tot een minimum beperkt. Het verbruik van elektriciteit en gas wordt maandelijks verwerkt in een energieverbruiksprogramma. Via slimme meters kan alles op afstand worden uitgelezen. Jaap: “Op basis daarvan schatten we de energiekosten en worden de werkelijke energiekosten inzichtelijk. Periodiek worden de verbruiken geanalyseerd. We komen in actie als dat nodig is. Dit alles zorgt er samen met het verduurzamen van gebouwen voor dat ons elektriciteitsverbruik voor het derde jaar achtereen is gedaald”.

### FRISSE SCHOLEN

SOOOG wil van haar scholen ‘Frisse Scholen’ maken, zodat leerlingen en leerkrachten onderwijs kunnen genieten in een duurzame en gezonde school. In 2018 werd op obs de Linde een klimaatverbetering gerealiseerd. In eerdere jaren werd van obs de Bouwsteen, sws de Driesprong en obs de Wiekslag al Frisse Scholen gemaakt. Een Frisse School is een schoolgebouw met een laag energiegebruik en een gezond binnenmilieu als het gaat om luchtkwaliteit, temperatuur en comfort, licht en geluid.

# Nieuwe schoolgebouwen

Veel schoolgebouwen van SOOOG zijn meer dan veertig jaar oud en minder geschikt voor hedendaags onderwijs. SOOOG wil samen met gemeenten komen tot integrale huisvestingsplannen.

OOSTWOLD – Het onderwijs verandert en vraagt om duurzame en moderne opvang- en onderwijsvoorzieningen, zegt Jaap Hansen. “Wij willen eigentijdse opvang en eigentijds onderwijs bieden in een doorgaande lijn voor kinderen van nul tot twaalf of veertien jaar. Veel van onze schoolgebouwen zijn echter meer dan veertig jaar oud. Niet alle schoolgebouwen zijn flexibel en aanpasbaar waardoor ze de kansen en mogelijkheden van modern onderwijs beperken. Daarnaast zijn niet alle schoolgebouwen duurzaam en dat leidt tot onnodig hoge energie- en onderhoudskosten.”

### INTEGRAAL HUISVESTINGSPLAN

Om goede onderwijs- en opvangvoorzieningen zo thuisnabij als mogelijk te behouden wil SOOOG onder regie van de gemeenten komen tot integrale huisvestingsplannen (IHP). Die plannen moeten leiden tot een planmatige aanpak van herschikking en vervangende nieuwbouw van onderwijs- en opvangvoorzieningen. Op initiatief van de gemeente Westerwolde wordt in 2019 een IHP opgesteld. In de gemeenten Oldambt en Pekela is gestart met overleg om samen te komen tot een visie op onderwijs en opvang.



# Onderhoud scholen

OOSTWOLD – In september 2018 zijn alle SOOOG scholen weer op onderhoud geschouwd. De te verwachten onderhoudskosten voor de komende tien jaren bedragen in totaal ongeveer 7,5 miljoen euro. De meest voorkomende werkzaamheden in 2018 waren schilderwerk, vervangen van vloerafwerking, plafonds, verlichting, zonwering, reiniging en diverse overige bouwkundige onderhoudswerkzaamheden.

## De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van SOOOG is naast toezicht-houder ook een klankbord voor het College van Bestuur. In 2018 vergaderde de raad zes keer en werd haar functioneren door een extern deskundige geëvalueerd.

OOSTWOLD – De Raad van Toezicht (RvT) van SOOOG werkt als team en heeft een portefeuillevordering. Vergaderingen van de RvT zijn niet openbaar. De agenda van de RvT volgt de jaarcyclus van het basisonderwijs en bevat daarnaast actuele onderwerpen die de aandacht vragen. Iedere vergadering wordt op een andere SOOOG school gehouden, zodat de RvT bij alle scholen betrokken blijft. Het College van Bestuur (CvB) is bij alle vergaderingen aanwezig.

De RvT vergadert onder andere over het meerjarenbeleidsplan, het strategisch beleid en de meerjarenbegroting van SOOOG. De meerjarenbegroting wordt omgezet in een jaarbegroting, die twee keer per jaar in de gaten wordt gehouden met managementrapportages. Het meerjarenbeleidsplan wordt omgezet in een jaarplan, dat ook door tussenrapportages wordt gevolgd.

### EVALUATIE RAAD VAN TOEZICHT

In eerdere jaren voerde de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uit over het eigen functioneren. In 2018 is de RvT op eigen initiatief geëvalueerd door een extern deskundige van B&T Organisatieadvies. Bij de evaluatie is gekeken hoe de RvT haar rol vervult ten opzichte van de huidige wetgeving, de Code Goed Bestuur PO en 'good practices' rond goed toezicht. Verder werd onder andere een bijeenkomst van de RvT begeleid en werd een interview afgenomen met de leden van het CvB. Ook werd gekeken naar de toegevoegde waarde van (de leden van) de RvT, de informatievoorziening door het CvB, het werkgeverschap, de samenstelling en het functioneren van de RvT. De RvT kreeg een behoorlijk positieve beoordeling. Eén van de aanbevelingen die de RvT kreeg is nadenken over een waardengericht toezicht, in plaats van een resultaatgericht toezicht zoals dat nu wordt gevoerd. Ook werd aanbevolen om in een volgende evaluatie het toezichtskader van SOOOG te evalueren. De RvT volgt deze aanbeveling op.

Een overzicht van de leden van de RvT, van welke vergaderingen de RvT in 2018 hield en op welke scholen die vergaderingen plaatsvonden, vindt u in het jaarverslag 2018 op sooog.nl.

## Medezeggenschap: investering in kwaliteit

Medezeggenschap is partnerschap, vindt SOOOG. "Het is een investering in de kwaliteit van het onderwijs die we niet ervaren als een wettelijke dwang, maar als een ondersteuning van ieders streven naar beter onderwijs."

OOSTWOLD – Medezeggenschap helpt de school en organisatie beter besturen, zegt Jaap Hansen. "De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR, red.) en de MR-en van de scholen hebben een grote waarde en inbreng. De GMR is een zelfstandige en onafhankelijke raad die een fundamentele bijdrage levert aan de kwaliteit op stichtingsniveau. De MR-en leveren die bijdrage op schoolniveau."

De GMR behartigt de belangen van leerlingen, ouders en personeel. Ze volgt de beleidsplannen van het bestuur en de uitvoering daarvan en informeert de leden van de MR-en van de aangesloten scholen. Ze geeft het bestuur adviezen en heeft advies-, instemmings- en/of initiatiefrecht. De GMR kan bij volledige bezetting bestaan uit veertien leden. In 2018 heeft het College van Bestuur ongeveer zeven keer overleg gehad met de GMR. Na advies of instemming van de GMR en MR-en wordt beleid door het bestuur vastgesteld. Van de overleggen die de GMR voert maakt ze een verslag dat ze deelt met alle MR-en. Jaarlijks informeert de GMR het personeel en ouders over haar activiteiten, adviezen en instemmingen in haar jaarverslag.

## Lidmaatschappen

OOSTWOLD – Het College van Bestuur (CvB) is lid van de PO-Raad, de brancheorganisatie voor het primair onderwijs die onderhandelt over de cao voor het primair onderwijs. Daarnaast is het CvB lid van VOS/ABB, de vereniging voor openbare en algemeen toegankelijke scholen en de werkgeversvereniging voor bestuur en management in het openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs. De Raad van Toezicht is lid van de VTOI: de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen.

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Bij elke beslissing die SOOOG neemt denkt de stichting na over de maatschappelijke en economische effecten hiervan. Want iedere beslissing heeft invloed op de belanghebbenden van SOOOG: haar stakeholders.

OOSTWOLD – Stakeholders van SOOOG zijn medewerkers, ouders, maar bijvoorbeeld ook gemeenten, leveranciers, de regio en ook 'de samenleving' in algemene zin. Jaap: "We vinden het belangrijk om open te zijn over onze activiteiten en in gesprek te blijven met onze stakeholders. We evalueren regelmatig beleid en processen en onderzoeken om de twee jaar de tevredenheid onder personeel, leerlingen en ouders. Zo houden we inzicht in de gevolgen van onze beslissingen voor anderen. We blijven zoeken naar een balans tussen betere resultaten voor zowel de organisatie als de samenleving".

Het College van Bestuur en de clusterdirecteuren hebben in 2018 regelmatig diverse stakeholders bezocht. Ook doet SOOOG mee in verschillende overlegstructuren. Het volledige overzicht van die overlegstructuren vindt u in het jaarverslag 2018.

### REGIONAAL

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) krijgt binnen SOOOG onder andere aandacht door bijvoorbeeld samenwerking te zoeken met gemeenten en onderwijspartners om leefbaarheid en onderwijs zo thuisnabij als mogelijk vorm te geven. Verder krijgt mvo aandacht door regionale oplossingen voor te stellen voor de organisatie van passend onderwijs, bij te dragen aan onderwijszorg in de regio, energiebewustzijn te bevorderen onder medewerkers en leerlingen, duurzaam onderhoud te plegen en de voorkeur te geven aan regionale ondernemers bij aanbesteding van opdrachten.



## SOOOG informeert en profileert

Op allerlei manieren informeert SOOOG medewerkers, ouders en toekomstige ouders over het reilen en zeilen binnen de stichting: onder andere via websites, een ouderportaal en -app, promotiefilms en het SOOOG Magazine.

OOSTWOLD – In 2018 werd van vijf scholen de website geactualiseerd, in 2019 worden de websites van de laatste scholen onder handen genomen. Daarna zullen alle sites een herkenbare en uniforme vormgeving en lay-out hebben. Alle websites van de scholen zijn gekoppeld aan de centrale website van SOOOG. Nieuwsberichten die op de centrale website worden geplaatst, worden automatisch ook aangeboden aan de scholen, die zelf kunnen bepalen of ze het bericht met 'een druk op de knop' willen doorplaatsen op hun site.

### OUDERPORTAAL & -APP

Naast de websites en de koppelingsservice, kunnen scholen gebruik gaan maken van een ouderportaal dat gekoppeld is aan de website van de school en als app beschikbaar is voor ouders. Ouders kunnen via het portaal allerlei informatie ontvangen die ook via de app te zien is. Berichten kunnen vanuit de app worden gepusht. Ouders kunnen zich via het portaal onder andere inschrijven voor ouderavonden en reageren op verzoeken. Nieuws dat via het ouderportaal wordt verzonden kan als de school dat wil automatisch op de site van de school geplaatst worden. Periodiek kan alle informatie automatisch worden gebundeld en verwerkt tot een nieuwsbrief, die weer via de mail naar ouders wordt verzonden.

### PROMOTIEFILM EN MAGAZINE

Scholen die dat willen kunnen van hun school een informatieve promotiefilm laten maken waarin de school kort en krachtig gepresenteerd wordt aan ouders en andere belangstellenden. In 2018 is van vijf scholen een film gemaakt en voor 2019 staan zes scholen gepland voor opnames. In 2018 zijn twee edities van het eigen SOOOG Magazine uitgegeven: een magazine voor ouders, medewerkers en relaties van SOOOG. Daarnaast ontvangen ouders, naast de schoolnieuwsbrieven, twee keer per jaar een centrale nieuwsbrief van SOOOG.

## SOOOG voldoet aan AVG

OOSTWOLD – In 2018 heeft SOOOG een aantal stappen gezet om te voldoen aan de AVG: de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Zo heeft de stichting samen met collega-schoolbesturen een Functionaris Gegevensbescherming in dienst genomen. Ook is een DPIA (Data Protection Impact Assessment/Risicoanalyse) uitgevoerd. Daarna zijn een privacyverklaring en privacy beleid opgesteld. Ook is het SOOOG-aanmeldingsformulier herschreven en zijn twee nieuwe formulieren opgesteld: de formulieren 'Toestemming informatieverstrekking gezaghebbende ouder' en 'Toestemming gebruik beeldmateriaal'. De medewerkers van SOOOG hebben een bewustwordingstraject doorlopen en een medewerkersovereenkomst gesloten. Met leveranciers zijn verwerkersovereenkomsten gesloten en er is een database rond de gesloten overeenkomsten opgesteld. De personeelsdossiers van SOOOG zijn gedigitaliseerd en ondergebracht in een beveiligde omgeving die voldoet aan de Nederlandse en Europese privacywetgeving en richtlijnen.

## In control

OOSTWOLD – Door de accountant zijn over 2018 geen grote tekortkomingen in de administratieve organisatie en interne beheersing van SOOOG gevonden. SOOOG is ‘in control’, dankzij een goede planning en controlcyclus. In 2018 werd het eigen handboek voor de administratieve organisatie en interne beheersing in overleg met de accountant geactualiseerd. In 2019 wordt het inkoopbeleid verder uitgewerkt en ingevoerd.

## Klachten te snel naar Landelijke Klachtencommissie

OOSTWOLD – SOOOG scholen proberen problemen en meningsverschillen zo direct en goed mogelijk op te lossen, zegt Ted Hulst. “Heelaas gaan ouders met een klacht soms niet naar de eigen school, maar direct naar de Landelijke Klachtencommissie. Terwijl de Landelijke Klachtencommissie een schoolbestuur vrijwel altijd de mogelijkheid biedt om een klacht zelf op te lossen.” In 2018 kwam bij SOOOG in totaal één klacht binnen, via de landelijke klachtencommissie. De klacht is door het bestuur afgehandeld. SOOOG heeft een klachtenprocedure die gebruikt wordt als een klacht binnenkomt. In bijzondere gevallen kan van deze procedure worden afgeweken. Tegen een besluit van het College van Bestuur kan een bezwaarschrift ingediend worden. Voor de afhandeling daarvan heeft SOOOG ook een procedure. In 2018 zijn geen bezwaarschriften ingediend.



## Veilig beleggen

OOSTWOLD – SOOOG werkt met een standaard treasury statuut, binnen de kaders van de regeling beleggen en belenen voor instellingen voor onderwijs. De stichting belegt alleen veilig en dus niet in aandelen, obligaties of risicovolle fondsen. SOOOG krijgt rente van spaar- en rekening-courant rekeningen.



# Balanspositie en resultaat 2018

OOSTWOLD – Het financieel resultaat van SOOOG over 2018 bedraagt 757.980 euro. Investerings hebben zich gericht op de kwaliteitsversterking van het onderwijs. Het verschil in baten van 1.950.058 euro tussen werkelijk en begroot wordt onder andere veroorzaakt door hogere ontvangen vergoedingen en bijdragen vanuit de overheid en extra inkomsten dan begroot. In de tabel hieronder staat een baten- en lastenvergelijking. Een uitgebreide toelichting op de baten- en lastenvergelijking en van de in 2018 gerealiseerde investeringen vindt u in het volledige jaarverslag 2018 op sooog.nl.

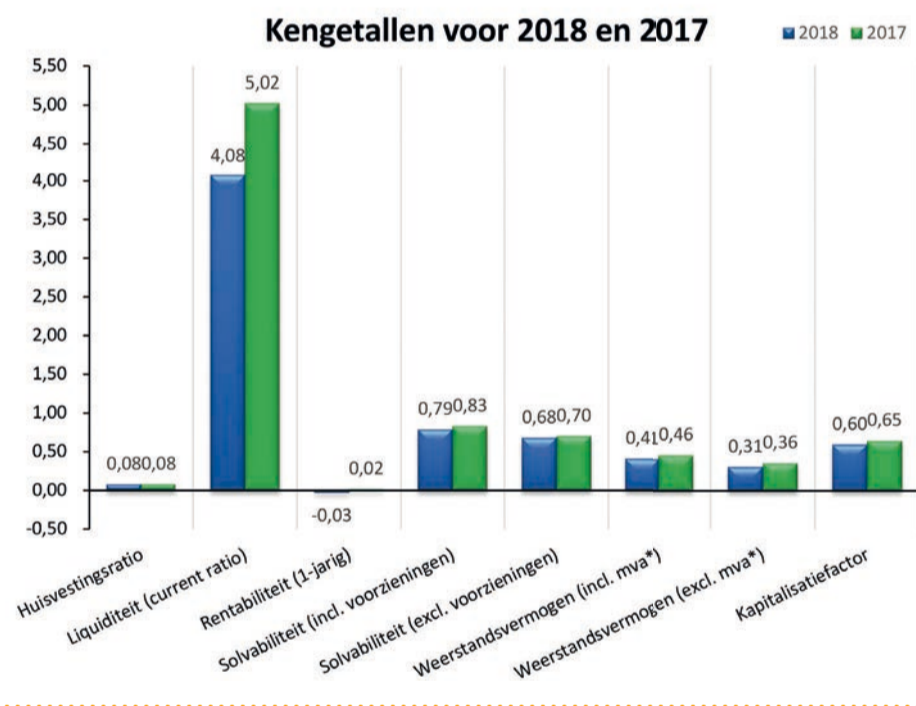
### Analyse resultaat

	Realisatie 2018	Begroting 2018	Vershil	Realisatie 2017	Vershil
<b>Baten</b>					
Rijksbijdragen OC en W	€ 22.489.740	€ 20.539.682	€ 1.950.058	€ 21.863.484	€ 626.256
Overige overheidsbijdr.	€ 34.056	€ 0	€ 34.056	€ 142.634	-€ 108.578
Overige baten	€ 214.040	€ 100.118	€ 113.922	€ 196.971	€ 17.069
<b>Totaal baten</b>	<b>€ 22.737.836</b>	<b>€ 20.639.800</b>	<b>€ 2.098.036</b>	<b>€ 22.203.089</b>	<b>€ 534.747</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	€ 19.354.597	€ 17.723.121	€ 1.631.476	€ 17.667.051	€ 1.687.546
Afschrijvingen	€ 492.862	€ 536.926	-€ 44.064	€ 534.181	-€ 41.319
Huisvestingslasten	€ 1.857.481	€ 2.061.016	-€ 203.535	€ 1.796.509	€ 60.972
Overige instellingslasten	€ 1.794.754	€ 1.617.916	€ 176.838	€ 1.752.845	€ 41.909
<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 23.499.694</b>	<b>€ 21.938.979</b>	<b>€ 1.560.715</b>	<b>€ 21.750.586</b>	<b>€ 1.749.108</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-€ 761.858</b>	<b>-€ 1.299.179</b>	<b>€ 537.321</b>	<b>€ 452.503</b>	<b>-€ 1.214.361</b>
Financiële baten en lasten	€ 3.878	€ 15.000	-€ 11.122	€ 1.221	€ 2.657
<b>Nettoresultaat</b>	<b>-€ 757.980</b>	<b>-€ 1.284.179</b>	<b>€ 526.199</b>	<b>€ 453.724</b>	<b>-€ 1.211.704</b>

## Kengetallen 2018

OOSTWOLD – Uit de kengetallen in het financiële gedeelte van het jaarverslag van SOOOG blijkt onder andere dat: de vermogenspositie van SOOOG met een solvabiliteit van 79 procent uitstekend is en dat de liquiditeitspositie met een waarde van 4,08 goed is. De rentabiliteit van SOOOG was op 31 december 2018 -0,03 procent. De huisvestingsratio is 0,08 en de kapitalisatiefactor is met 60 procent ook goed. Het weerstandsvermogen van SOOOG is met 41 procent hoog.

Een uitgebreide toelichting op de kengetallen van SOOOG vindt u in het hoofdstuk Financiën van het jaarverslag 2018, te downloaden op sooog.nl. In het jaarverslag vindt u ook de uitgangspunten en kaders die SOOOG voor de samenstelling van de begroting 2019 en meerjarenraming 2020-2023 gebruikt.



# Voldoende ruimte om te investeren

Ondanks de personele, materiele en kwaliteitsrisico's die een organisatie als SOOOG altijd loopt, heeft de stichting voldoende financiële ruimte om de komende jaren flink te investeren.

OOSTWOLD – Goed financieel beleid en het op orde hebben van de financiën is een voorwaarde voor goed onderwijs. SOOOG heeft een solide bedrijfseconomische basis, zegt Jaap Hansen. “Onze bestemmingsreserves bieden voldoende ruimte om de komende jaren ruim te kunnen investeren.” SOOOG wil de komende jaren zo'n vier miljoen euro investeren in de kwaliteitsversterking van het onderwijs en de uitvoering van het nieuwe strategische beleidsplan. Jaap: “We blijven investeren, maar natuurlijk blijven we ook onze financieel gezonde positie bewaken”.

### RISICO'S

Omdat het managen van risico's een belangrijk onderdeel is van goed onderwijsbestuur, liet de stichting in het najaar van 2017 een risicoanalyse uitvoeren. Aan de hand hiervan kan de stichting bepalen hoeveel geld nodig is voor het opvangen van risico's en hoeveel geld gebruikt kan worden voor kwaliteitsontwikkeling. Met haar risicomanagement probeert SOOOG een balans te houden tussen risico's nemen en risico's beheersen. Voor vijf domeinen: leerlingen en onderwijs, personeel, huisvesting en IT, bestuur en organisatie en de overheid en samenwerkingen, werden de risico's\* bepaald. Jaap: “Het gaat om risico's die nu niet aan de orde zijn, maar die zich voor kunnen doen en financiële gevolgen kunnen hebben waar we geen rekening mee hebben gehouden”.

### IN CONTROL

Uit de risicoanalyse blijkt dat SOOOG een minimaal weerstandsvermogen van 2,2 miljoen euro moet aanhouden. Gemiddeld houdt een onderwijsinstelling in het primair onderwijs een weerstandsvermogen aan van ongeveer 17 procent. Het College van Bestuur heeft besloten een weerstandsvermogen aan te houden van ongeveer 3 miljoen: ongeveer 14 procent. Jaap: “SOOOG is in control. Onze bedrijfsvoering is op orde en binnen een bepaalde bandbreedte zullen geen verrassingen optreden. Ons weerstandsvermogen blijft groot genoeg om risico's en onverwachte uitgaven te kunnen dragen”.

\*Voor een overzicht van alle bekeken risico's kunt u het jaarverslag 2018 raadplegen op sooog.nl.