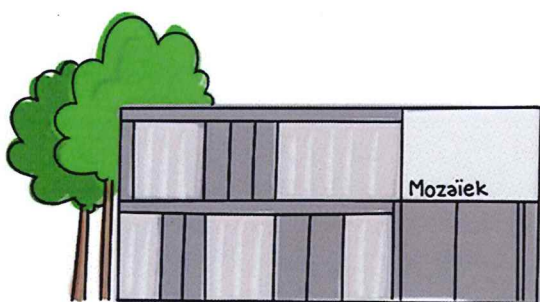




Prot. Chr.  
Basisschool



# Bestuursverslag Het Mozaïek 2024

Inclusief verslag intern toezicht

# Inhoudsopgave

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>De schoolorganisatie</b>             | <b>4</b>  |
| Profiel                                 | 5         |
| Organisatie                             | 6         |
| <b>Verantwoording van het beleid</b>    | <b>10</b> |
| Onderwijs & Kwaliteit                   | 12        |
| Personeel & Professionalisering         | 19        |
| Huisvesting & Facilitaire zaken         | 21        |
| Financieel beleid                       | 23        |
| Continuïteitsparagraaf                  | 25        |
| <b>Verantwoording van de financiën</b>  | <b>27</b> |
| Ontwikkelingen in meerjarig perspectief | 27        |
| Staat van baten en lasten en balans     | 28        |
| Financiële positie                      | 34        |
| <b>Verslag intern toezicht</b>          | <b>36</b> |

# Voorwoord

Het bestuursjaarverslag van 2024 vormt samen met de jaarrekening het jaarverslag van het bestuur van de school. Kalenderjaar 2024 beslaat voor een deel het tweede jaarplan van schoolplan 2023-2027. Er is een start gemaakt met de uitvoering van het schoolplan en dat maakt het mogelijk te reflecteren hoe het is verlopen. De omstandigheden in 2024 waren niet optimaal. Dit heeft te maken met het feit dat we ervoor hebben gekozen om de kwaliteitscoördinator ruim een half jaar lang les te laten geven. Voor de schoolorganisatie was het een ingewikkelde uitdaging. Dit maakt dat we extra trots zijn op de zaken die ondanks de omstandigheden toch zijn behaald.

Hieronder noem ik alvast kort een aantal ontwikkelingen waar we trots op zijn.

## Onderwijskwaliteit:

Ten aanzien van de onderwijskwaliteit hebben we een mooie ontwikkeling doorgemaakt in ons taal/leesonderwijs. De resultaten laten dit ook al zien.

We zijn een 2-jarig teambreed scholingstraject gestart met als thema: "activerende didactiek." Een onderdeel hiervan zijn de lesbezoeken waarbij we opnames maken in de groep.

## Kwaliteitscyclus:

De kwaliteitscyclus zoals we die voor ogen hebben krijgt meer vorm en begint in te bedden. De LC-leerkrachten komen meer in hun rol en voelen zich meer verantwoordelijk voor de specifieke schoolontwikkeling. Een tweedaagse cursus van de directeur/ kwaliteit coördinator en een LC-leerkracht over hoge verwachtingen en het waarderingskader maakt dat we de kwaliteitscyclus nog scherper kunnen wegzetten in de komende tijd.

## Gebouw

In het afgelopen jaar hebben we de gangen boven opnieuw ingericht. Op deze manier worden ze efficiënter gebruikt en meer betrokken in het onderwijsproces. De inrichting past bij het teambreed scholingstraject ten aanzien van coöperatief leren.

De plannen om de vergroening van het plein door te voeren en aan te passen zitten in de laatste fase. In het komende jaar hopen we de gemaakte plannen te realiseren.

Ik verwacht met dit verslag een goed beeld te geven van de ontwikkelingen in het afgelopen jaar en ga graag met u de dialoog aan over de inhoud.

Richard Nanninga,  
Directeur-bestuurder

# De schoolorganisatie

Het Mozaïek is een middelgrote éénpitter met een gemoderniseerde organisatiestructuur en een gezonde financiële positie. De organisatie is vitaal en heeft voldoende bestaanszekerheid voor de toekomst. De organisatie is zich bewust van de kwetsbare kant van het éénpitter zijn. Mede om die reden participeert zij zoveel mogelijk in de overlegstructuur van het samenwerkingsverband. Recentelijk is de aansluiting met twee nabijgelegen éénpitters gezocht. Deze contacten zorgen ervoor dat we kunnen aansluiten bij een bestaand overleg van 5 andere éénpitters.

Het team van Het Mozaïek streeft naar toekomstgericht onderwijs waar elk kind zich kan ontwikkelen tot een zelfstandige, verantwoordelijke en creatieve burger. In het schoolplan 2023-2027 beschrijven we onze visie, missie, ambities en doelen voor de komende jaren. We presenteren ook de strategieën en actieplannen die we zullen gebruiken om deze doelen te bereiken.

Onze visie is om een lerende organisatie te zijn die zich richt op de ontwikkeling van elk kind. We geloven dat elk kind uniek is en dat wij als team in staat moeten zijn om aan de verschillende behoeften van onze leerlingen te voldoen. Onze missie is om onderwijs te bieden dat aansluit bij de toekomstige maatschappij, waar leerlingen zich kunnen ontwikkelen tot kritische denkers en probleemoplossers.

Onze doelen zijn gericht op verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs, versterking van de samenwerking in en buiten onze schoolorganisatie en vergroting van de betrokkenheid van ouders en de gemeenschap. We zullen ook werken aan verbetering van onze faciliteiten en technologieën om ons onderwijs te moderniseren.



# PROFIEL

## Missie, visie en kernactiviteiten

PCBS Het Mozaïek is een christelijke school. Wij gaan uit van de liefde van God voor de mensen. Wij willen kinderen met liefde, geduld en respect behandelen. Wij dragen bij aan de ontwikkeling van kinderen om zo een actieve rol in de maatschappij in te kunnen nemen. Wij hebben daarom aandacht voor hoofd, hart en handen, zodat ieder kind tot zijn recht komt en zich kan ontwikkelen. Wij doen dit door het bieden van goed onderwijs.

## Strategisch beleidsplan 2023-2027

Onze doelen zijn gericht op verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs, versterking van de samenwerking in en buiten onze schoolorganisatie en vergroting van de betrokkenheid van ouders en de gemeenschap. We zullen ook werken aan verbetering van onze faciliteiten en technologieën om ons onderwijs te moderniseren.

Onderstaande ambities voor de komende vier jaar zijn:

1. Ieder kind het juiste aanbod: theoretisch, praktisch, van makkelijk lerend tot moeilijk lerend. **(onderwijsproces OP1)**
2. Eigenaarschap van leren versterken **(onderwijsproces OP3)**
3. Maatschappelijke thema's passend bij de burgerschapsontwikkeling implementeren. **(onderwijsresultaten OR2)**
4. De kenmerken van een strategische school aannemen. **(uitvoering en kwaliteitscultuur SKA2)**
5. Coöperatief leren **(onderwijsproces OP3)**
6. Professionele cultuur stimuleren

### • Verwijzing



Schoolplan versie  
12.01.24.pdf

## Toegankelijkheid & toelating

Het Mozaïek is een reguliere christelijke basisschool. De school hanteert een ruim toelatingsbeleid. Natuurlijk bieden wij goed onderwijs, maar naast leerresultaten schenken wij ook aandacht aan burgerschap, persoonsvorming en levensbeschouwelijke vorming. Ruim een kwart van onze ouders heeft een relatie met een kerkgenootschap. De overige ouders onderschrijven onze grondbeginselen.

De identiteit is alles wat de school tot onze school maakt: het pedagogisch klimaat, de vormgeving van de onderwijsvisie en het contact met de ouders. De manier waarop medewerkers daadwerkelijk met elkaar samenwerken en de wijze waarop leiding wordt gegeven en verantwoording wordt afgelegd.

Elk kind is welkom op Het Mozaïek. De ouders krijgen in het kennismakingsgesprek uitgelegd hoe wij onze identiteit vormgeven.

# ORGANISATIE

## Contactgegevens

- Naam Het Mozaïek
  - Bestuursnummer 40655
  - Hoofdvestiging
  - Adres De Stok 4
  - Telefoonnummer 0528-343291
  - E-mail r.nanninga@pcbshetmozaiek.nl
  - Website <https://pcbshetmozaiek.nl>
- Nevenvestiging
  - Zuideropgaande 150
  - 0528-361512
  - idem
  - idem

## Bestuur

| Naam                         | Functie                      | Nevenfuncties betaald / onbetaald                                                                       | Aandachtsgebied en / of commissies                                                     |
|------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr. K. Bertels              | Toezichthouder<br>Voorzitter | Programmasecretaris bij de Provincie                                                                    | Voorzitter<br>Personeel en organisatie<br>Gebouwen en materieel<br>Werkgeverscommissie |
| Mevr. H. Uithol              | Toezichthouder<br>Secretaris | Coördinator<br>Casemanager dementie,<br>Procesregisseur<br>medicatie, incidenten,<br>wet Zorg en Dwang. | Secretaris<br>Kwaliteit en communicatie                                                |
| Mevr. J. Boertien            | Toezichthouder               | Relatiebeheerder<br>accountancy<br>MKB                                                                  | Financiën en beheer<br>Financiële commissie                                            |
| Mevr. M. Hoogeveen-Benjamins | Toezichthouder               | Senior Adviseur Continu<br>Verbeteren - Cosis                                                           | Personeel en Organisatie<br>Onderwijs en identiteit<br>Kwaliteit en communicatie       |
| Dhr. H Botter                | Toezichthouder               | Corporate banker ABN<br>AMRO                                                                            | Financiën en beheer<br>Financiële commissie<br>Gebouwen en materieel                   |
| Dhr. M. Koster               | Toezichthouder               | Directeur PO (Pricoh)                                                                                   | Onderwijs en Identiteit<br>Werkgeverscommissie                                         |
| Dhr. E.M. Alberts            | Toezichthouder               | Projectleider<br>vastgoedrealisatie                                                                     | Gebouwen en materiaal                                                                  |
| Dhr. R. Nanninga             | Directeur-bestuurder         | -                                                                                                       |                                                                                        |

## Scholen

| Naam school    | BRIN-nummer | Website school                                                    |
|----------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|
| Hoofdvestiging | 03GR00      | <a href="https://pcbshetmozaiek.nl">https://pcbshetmozaiek.nl</a> |
| Nevenvestiging | 03GR01      | <a href="https://pcbshetmozaiek.nl">https://pcbshetmozaiek.nl</a> |

## Juridische structuur

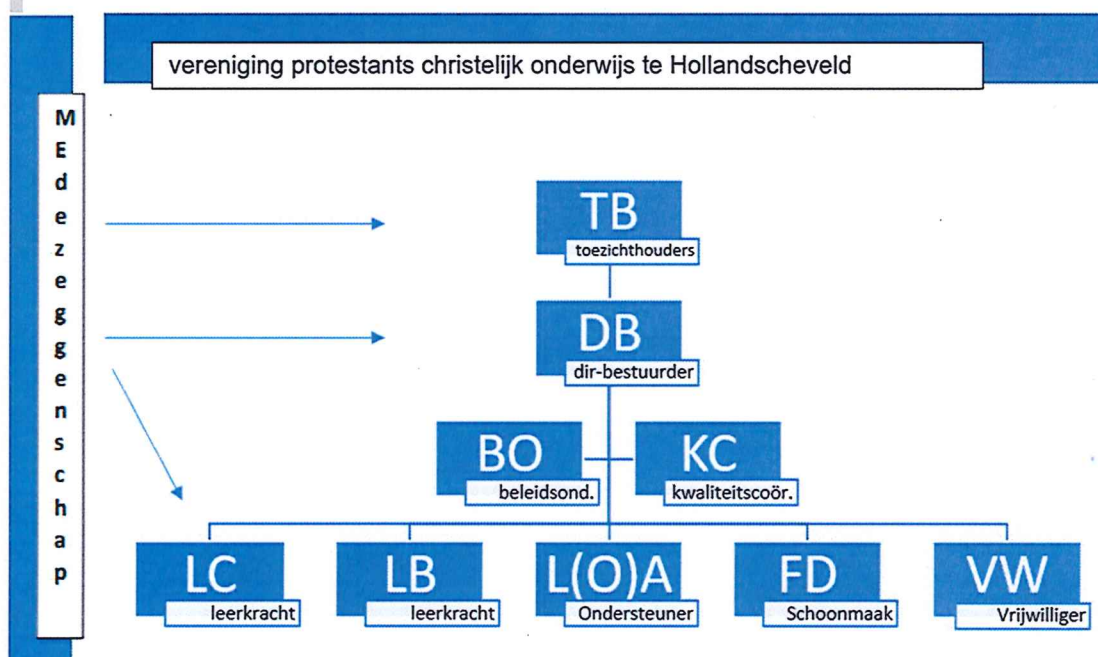
De rechtspersoon is een vereniging met de naam 'Vereniging voor Protestants-Christelijk Basisonderwijs te Hollandscheveld' en is gevestigd in Hollandscheveld, gemeente Hoogeveen. De vereniging is opgericht op 19 december 1994 en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 40048879.

## Organisatiestructuur

De Vereniging beheert de Protestants-Christelijke basisschool het Mozaïek, bestaande uit een hoofdvestiging aan De Stok 4 in Hollandscheveld (HV) en een nevenvestiging in buurtschap Nieuw Moscou aan het Zuideropgaande 150 (NV).

In lijn met de Code Goed Bestuur heeft de organisatie in 2023 een statutenwijziging doorgevoerd. De vereniging heeft per 5 juli met instemming van de ALV het one-tier model ingevoerd. De directeur-bestuurder is toegetreden tot het bestuur. De leden van het dagelijks bestuur zijn toezichthouder geworden. Het bestuur heeft negen keer vergaderd in 2024. Waarvan twee conform de afspraken met de MR.

Het organogram van Het Mozaïek vanaf 1 augustus 2023:



Index:

TB = toezichthoudend bestuur

DB = directeur-bestuurder

BO = beleidsondersteuner

KC = kwaliteitscoördinator

LC = LC leerkracht (met coördinerende taken)

LB = LB leerkracht

L(O)A = onderwijsassistent / Leerkrachtondersteuner

FD = facilitaire dienst

VW = vrijwilligers

DB, KC en LC vormen samen het managementteam.



## De medezeggenschap

De medezeggenschapsraad (MR) bestaat uit drie ouders en drie leerkrachten. Het voorzitterschap is belegd bij een ouder. Er is een vast stramien aan te behandelen onderwerpen. Hiervoor wordt de jaaragenda van het CNV gebruikt. Voor de vergadering is er een overleg met de voorzitter van de MR.

- **Verwijzing**  
  
Jaarverslag MR  
2023 - 2024.pdf

## Horizontale dialoog en verbonden partijen

| Organisatie of groep     | Beknopte omschrijving van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin                                                                                                               |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leerlingen               | De leerlingenraad is het orgaan waarin leerlingen leren de schoolbelangen te formuleren en te behartigen. Jaarlijks zijn er 6 tot 8 besprekingen met de directie of een afvaardiging daarvan.                |
| Ouders                   | Er is volgens de geplande overleggen contact. Het contactmoment over het kind is naar voren gehaald en vindt nu plaats in november. Als het nodig is spreken we een intensiever gespreksarrangement af.      |
| Medewerkers              | Volgens de gesprekkencyclus en informeel in de lijn van ontwikkeling pedagogiek en didactiek.                                                                                                                |
| Gemeente                 | Aan de hand van integraal huisvestingsplan (IHP) en aan de hand van lokale educatieve agenda (LEA).                                                                                                          |
| Kinderopvang/BSO         | We werken samen met kinderopvang voor wat betreft planning en vragen met toestemming van ouders het volgdoosier op. Als er sprake is van (VVE) plannen we een gesprek in het kader van een warme overdracht. |
| Vervolgonderwijs         | Warme overdracht.                                                                                                                                                                                            |
| Jeugdzorg/veilig thuis   | Samenwerking naar aanleiding van indicaties, veilig thuis naar aanleiding van incidenten of adviesgesprekken.                                                                                                |
| Samenwerkingsverband SWV | Structureel overleg met bestuurders en op uitvoeringsniveau in het coördinatorenoverleg.                                                                                                                     |
| Toezichthoudend bestuur  | Verantwoording beleid en voortgang doelen.<br>Schoolbezoek en bijwonen teamvergadering.                                                                                                                      |
| Medezeggenschap          | Vorbereiden en toetsen beleid.                                                                                                                                                                               |

## Klachtenbehandeling

Er zijn geen klachten ingediend in 2024 (klachtenprocedure pag.14 van de schoolgids.

- **Verwijzing** <https://pcbshetmozaiek.nl/slider/team-en-leerlingen-van-pcbs-het-mozaiek-heten-u-van-harte-welkom-6/>

## Functiescheiding

Door het in de vorige paragraaf beschreven traject, waardoor het one-tier model is ingevoerd, is er functionele scheiding ontstaan tussen bestuur en toezicht. De directeur-bestuurder is toegetreden tot het bestuur en vertegenwoordigt hiermee het dagelijks bestuur. Het dagelijks bestuur is toegetreden tot het toezichthoudend bestuur.

Hyperlink: [Code Goed Bestuur \(per 1/1/21\)](#) | [PO-Raad \(poraad.nl\)](#)

## Code Goed Bestuur

Het bestuur handhaaft deze code.

Hyperlink: [Code Goed Bestuur \(per 1/1/21\)](#) | [PO-Raad \(poraad.nl\)](#)

- Verwijzing



19 november 2019  
Managementstatuut

| 1 Intern Toezichtskader (ITK)                                                          | 2 Bestuurlijk toetsingskader (BTK)                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Set van uitspraken over de mate van professioneel handelen in de organisatie (proces). | Richtinggevende uitspraken over de verschillende inhoudelijke beleidsdomeinen (inhoud). |
| Wordt opgesteld door de intern toezichthouders.                                        | Wordt opgesteld door het bestuur in zin van de wet.                                     |

# Verantwoording van het beleid

In dit hoofdstuk verantwoordt het bestuur het gevoerde beleid op de volgende beleidsterreinen: Onderwijs & kwaliteit, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken, en Financieel beleid. De doelen die in het strategisch beleidsplan of koersplan zijn gesteld, staan centraal. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op het beleid rond risico's en risicobeheersing.

Groen = afgerond, blauw = loopt nog, rood = niet gelukt

## Planning beleidsvoornemens

| Schooljaar   |                                                     | 2023-2024 | 2024-2025 | 2025-2026 | 2026-2027 |
|--------------|-----------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>OP1</b>   | <b>Aanbod</b>                                       |           |           |           |           |
| 1            | KK Focus op begrip                                  | X         | X         | X         | X         |
| 2            | A Taalmethode                                       | X         |           |           |           |
| 3            | BP Handvaardigheid                                  |           | X         | X         |           |
| 4            | EA Klusklas                                         | X         | X         |           |           |
| 6            | BP Digitale geletterdheid                           |           | X         | X         | X         |
|              | <b>Scholing</b>                                     |           |           |           |           |
|              | Digitale geletterdheid                              | I         |           |           |           |
|              | Jonge kind specialist                               | R         | R         |           |           |
|              | Taalcoördinator                                     |           | 2         |           |           |
|              | Cultuurcoördinator (ICC opleiding)                  | 2         |           |           |           |
|              | Taal in blokjes                                     | 2         |           |           |           |
| <b>OP2</b>   | <b>Zicht op ontwikkeling en begeleiding</b>         |           |           |           |           |
| 1            | A Leerling populatie                                | X         | X         | X         | X         |
| <b>OP3</b>   | <b>Pedagogisch en didactisch handelen</b>           |           |           |           |           |
| 1            | A Coöperatief leren                                 |           |           |           |           |
|              | Verkennen (e-learning)                              | X         |           |           |           |
|              | Plannen en invoeren                                 |           | X         | X         |           |
|              | Borgen                                              |           |           |           | X         |
| 2            | KK Blokvoorbereiding Rekenen                        |           |           |           |           |
|              | Implementeren                                       | X         | X         |           |           |
| 3            | A Onderwijsplan Rekenen, Begrijpend lezen, Spelling | X         |           |           |           |
|              | <b>Scholing</b>                                     |           |           |           |           |
|              | e-wise                                              | T         |           |           |           |
|              | Coöperatief Leren                                   | T         | T         | T         |           |
|              | Met sprongen vooruit                                | I         | I         | I         | I         |
| <b>VS1/2</b> | <b>Veiligheid en schoolklimaat</b>                  |           |           |           |           |
| 1            | EA Identiteit /Diversiteit                          |           | X         |           |           |
|              | <b>Scholing</b>                                     |           |           |           |           |
|              | Rots&Water                                          | I         |           |           |           |
|              | Kanjertraining                                      | T         | T         | I         | I         |
| <b>OR 1</b>  | <b>Resultaten</b>                                   |           |           |           |           |
| 1            | KK IEP                                              | X         |           |           |           |
|              | <b>Scholing</b>                                     |           |           |           |           |
|              | IEP                                                 | T         |           | X         |           |



|             |     |                                                 |   |   |   |   |
|-------------|-----|-------------------------------------------------|---|---|---|---|
| <b>OR2</b>  |     | <b>Sociale en maatschappelijke competenties</b> |   |   |   |   |
| 1           | BP  | Burgerschap                                     |   |   |   |   |
|             |     | Invoeren en borgen                              | X | X |   |   |
| <b>SKA1</b> |     | <b>Visie, ambitie en doelen</b>                 |   |   |   |   |
| 1           | KK  | Visie onderbouw                                 | X | X |   | X |
|             |     | Plannen en invoeren                             | X |   |   |   |
|             |     | Invoeren en Borgen                              |   | X |   |   |
| <b>SKA2</b> |     | <b>Uitvoering kwaliteitscultuur</b>             |   |   |   |   |
| 1           | TBV |                                                 | X | X | X | X |
| 2           |     | Ambitiekaarten                                  | X | X | X | X |
| 3           |     | Kwaliteitskaarten                               | X | X | X | X |
| 4           |     | Implementatieproces                             | X | X | X | X |
| <b>SKA3</b> |     | <b>Evaluatie, verantwoording en dialoog</b>     |   |   |   |   |
| 1           |     | Vergader- en overlegstructuur                   | X | X | X | X |
| 2           |     | Interne en externe communicatie                 | X |   |   |   |
| 3           | EA  | PLG                                             | X | X | X | X |
| <b>BKA</b>  |     | <b>Huisvesting, inrichting en financiën</b>     |   |   |   |   |
|             |     | Plein                                           | X | X | X | X |
|             |     | Gangen (bovenverdieping)                        | X |   |   |   |

A = Ambitie  
 EA = Eigen Ambitie  
 KK = Kwaliteitskaart  
 BP = Beleidsplan

# ONDERWIJS & KWALITEIT

## Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

### Inleiding:

Halverwege 2021 is er gezamenlijk besloten te gaan werken vanuit de Enigma kwaliteitsaanpak. Deze kwaliteitsaanpak is ontwikkeld voor scholen en draagt bij aan een sterke schoolorganisatie. In de afgelopen periode hebben we een verdieping aangebracht op onze kwaliteitscultuur.

In 2023 hebben we in het kader van het nieuwe schoolplan 2023-2027 nieuw schoolbeleid voorbereid. De visie en kernwaarden zijn herijkt.

### Nationaal programma onderwijs:

In verslagjaar 2023 zijn de laatste financieel middelen verantwoord. Een aantal onderwerpen waren nog niet afgerond. In onderstaand overzicht lichten we toe hoe en of de onderwerpen geborgd zijn.

|   |                                                                                 |                                                                                          |                      |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Uitbreiding onderwijs                                                           | We hebben ons aanbod gericht op de kernvakken taal en rekenen.                           | Addendum (NPO) 21-23 | De aanpak voor de basisvaardigheden is geborgd.                                                                                                                                                                                                       |
| 2 | 2. Eén op één begeleiding, individuele instructie, instructie in kleine groepen | Intensieve individuele begeleiding door leerkracht, onderwijsassistent of RT leerkracht. | Addendum (NPO) 21-23 | Na elke midden of eindtoets wordt opnieuw beoordeeld welke kinderen extra begeleiding nodig hebben.                                                                                                                                                   |
| 3 | Leren van en met medeleerlingen, feedback beheersingsgericht leren              | Dit is een diepe verandering en start bij leerkrachtvaardigheden en heeft tijd nodig.    | Addendum (NPO) 21-23 | Er wordt nog te stevig ingezet op beheersen. Dit zal langzaam moeten opschuiven naar beheren. Een kwart van de lkr. is gezien de fase van zijn of haar eigen ontwikkeling nog niet op dit niveau. Mede door begeleiding starters krijgt dit aandacht. |



|   |                                                                                                     |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                               |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Interventies gericht op het welbevinden van de leerlingen                                           | Dit doel is behaald door de analyse en interventie aanpak d.m.v. Kanvas                                                                                     | Addendum (NPO) 21-23 er zijn achterstanden ontstaan in de groepsontwikkeling op sociaal emotioneel niveau. De groepsdynamiek is te vaak onderbroken hierdoor ontstaan zgn. losse groepen. | Voor de groepen die hierdoor een zorgelijke ontwikkeling doormaken hebben we een stevig programma om de weerbaarheid te verbeteren ingekocht. Door corona kan dit pas in 2022 worden ingezet. |
| 5 | Sportieve activiteiten en cultuureducatie Instructeurs                                              | We hebben ervoor gekozen twee blokken van tien weken te reserveren voor sportieve en cultuur activiteiten. De lessen worden door externe partijen verzorgd. | Addendum (NPO) 21-23 Door onze keuze bij doelstelling 1 uitbreiding onderwijs hebben dit programma ingezet om overbelasting bij leerlingen en leerkrachten te voorkomen                   | Dit programma hebben we geëvalueerd en na enige aanpassing gaan we hier mee verder. Het is geborgd in de PLG cultuur.                                                                         |
| 6 | Ontwikkeling van executieve functies.<br>Metacognitie en zelfregulerend leren<br>Samenwerkend leren | Dit doel is nog niet behaald. Naar aanleiding van de klassenbezoeken hebben andere zaken voorrang gekregen.                                                 | Addendum (NPO) 21-23                                                                                                                                                                      | De kwaliteitskaarten zijn inmiddels gemaakt. Inmiddels is dit geborgd in een scholingstraject coöperatief leren.                                                                              |

#### Definiëren van onze kwaliteit:

Kwaliteit is de mate waarin wij als school erin slagen de gestelde doelen met betrekking tot de leerlingresultaten en de processen te realiseren naar tevredenheid van zichzelf, het bestuur, de inspectie en de afnemers van ons onderwijs. De ondertitel van ons schoolplan luidt: "van doelen successen maken." Dit is een uitspraak van de bekende bergbeklimster Katja Staartjes. In aanloop naar het nieuwe schoolplan heeft zij ons geïnspireerd. Zet een gemiddeld team halverwege een berg en laat het onder barre omstandigheden een kamp opslaan. Het is een grote uitdaging om van dat doel een succes te maken. Wij hebben de ambitie om van onze doelen successen te maken.

### Zicht op kwaliteit:

Om zicht te houden op het kwaliteitsproces is er een vast implementatieproces waar wij mee werken. De taken en bevoegdheden zijn vastgelegd en verdeeld. Tijdens geplande gesprekken tussen LC leerkrachten en directeur/ Kwaliteitscoördinator bespreken we de voortgang van de gestelde doelen. Ook de MT vergaderingen zijn gericht op het bespreken van de ontwikkelingen. De teamvergaderingen worden gebruikt om de aansluiting met het team te behouden over de ontwikkelingen. We werken gezamenlijk aan de gestelde doelen van de school. De ambities van de school zijn vastgelegd in ambitiekaarten. In de ambitiekaart wordt de huidige situatie beschreven. Daarna wordt de ambitie, het doel en de gekozen aanpak beschreven. De proceseigenaar borgt het proces tot en met de aanpak op middellange termijn.

De ontwikkelingen worden op de volgende manier vastgelegd:

Ambitiekaart (A): taalmethode, leerling populatie, coöperatief leren, onderwijsplan

Eigen ambitie (EA): klusklas, gericht op praktisch leren

Kwaliteitskaart (KK): focus op begrip, blokvoorbereiding, IEP, visie onderbouw

Beleidsplan (BP): handvaardigheid, digitale geletterdheid

De verschillende manieren van borgen heeft te maken met de fase waarin een ontwikkeling zich bevindt. Een ambitiekaart wordt gebruikt als de ontwikkeling nog ingevoerd moet worden, de kwaliteitskaart is voor de ontwikkelingen die al ingevoerd zijn. Een eigen ambitie komt niet voort uit de wettelijke opdracht. Het beleidsplan is een uitvoerig onderwerp over breder terrein, veelal gecombineerd met een eigen visie. De planning van de onderwerpen staan achter in dit schoolplan.

In dit jaarverslag is de planning van de verschillende beleidsterreinen opgenomen. Ook ten aanzien van deze planning is aangegeven of de voornemens al behaald zijn. De onderwerpen die op de planning staan zijn onderdeel van een aantal bovenliggende speerpunten. Te weten: onderwijsproces, onderwijsresultaten, kwaliteitscultuur en professionele cultuur. In dit verslag is er gereflecteerd op de volgende doelen:

- kwalitatief goed onderwijs
- veiligheid op school
- burgerschapsonderwijs
- professionele cultuur

### Kwalitatief goed onderwijs:

In het schoolplan hebben we beschreven dat we kwalitatief goed onderwijs willen bieden op Het Mozaïek. Inhoudelijk hebben we de missie en de visie herijkt. We hebben ontwikkelpunten besproken en prioritering aangebracht. De kwaliteitscyclus is uitgewerkt en de taken en bevoegdheden zijn verdeeld. Er is een vast implementatieproces. Nu de structuur aangebracht is, willen we een professionaliseringsslag maken. Aan de hand van professionele leergemeenschappen (PLG's) werken we gezamenlijk aan de doelen van de school. De ambities van de school zijn vastgelegd in ambitiekaarten. In de ambitiekaart wordt de huidige situatie beschreven. Daarna wordt de ambitie, het doel en de gekozen aanpak beschreven. De proceseigenaar borgt het proces tot en met de aanpak op lange termijn.

#### Doel 1

Over vier jaar is er een éénduidige werkwijze voor het samenwerken zichtbaar in alle groepen. De werkwijze en gezamenlijke manier van voorbereiden voor taal en rekenen zijn geïmplementeerd. Vanuit een helder geformuleerd vertrekpunt (leerlingpopulatie) worden de leerlingen gemonitord in een nieuw volgsysteem. We stellen ambitieuze doelen en hebben hoge verwachtingen passend bij het kind en de groep. Er is een zichtbaar evenwicht tussen praktische en theoretische begaafdheid, zowel in het aanbod als in de verantwoording naar ouders.

#### Reflectie

Er zijn een aantal belangrijke stappen gemaakt om dit doel te behalen. Er zijn ook nog punten waarop volop aan gewerkt wordt. En sommige punten moeten nog worden opgepakt.



| Doel                                                                               | Fase van ontwikkeling                                                                                                                                                                                                                                  | Doel behaald    |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Eénduidige werkwijze voor het samenwerken zichtbaar in alle groepen.               | We volgen een teamscholing: "activerende didactiek" dit is een tweejarig traject gestart in augustus 2024. De doelen hiervoor zijn opgenomen in het ontwikkelplan.                                                                                     | In ontwikkeling |
| Gezamenlijke blokvoorbereiding rekenen                                             | Er is een gezamenlijke werkwijze van blokvoorbereiding in de verschillende bouwen                                                                                                                                                                      | Behaald         |
| Gezamenlijke voorbereiding taal                                                    | De taalcoördinator monitort de werkwijze van de leerkrachten. De nieuwe taalmethode is geïmplementeerd. Er wordt een gezamenlijk thema aan de hand van de Focus op begrip methode uitgevoerd.                                                          | Behaald         |
| Leerling populatie in beeld brengen                                                | Dit is nog niet gedaan. Planning schooljaar 2025-2026                                                                                                                                                                                                  | Niet behaald    |
| Moitoren in een nieuw volgsysteem                                                  | We werken in IEP, de kleuterbouw in kleuter in beeld KIB                                                                                                                                                                                               | Behaald         |
| Ambitieuze doelen, hoge verwachtingen                                              | Er is een cursus gevolgd door de schoolleiding. Dit staat op de agenda. De schoolleiding bespreekt de resultaten met de leerkrachten. We bespreken twee keer per jaar de toetsresultaten teambreed.                                                    | In ontwikkeling |
| Evenwicht tussen praktisch en theoretische begaafdheid in aanbod en verantwoording | De levelwerk lessen zijn geborgd en er is een nieuwe methode.<br>Het aanbod t.a.v. praktische vaardigheden is geborgd in de technieklessen.<br>De verdieping is in ontwikkeling.<br>De verantwoording naar ouders is in een nieuw rapport vormgegeven. | Behaald         |
|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                        | Behaald         |
|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                        | In ontwikkeling |
|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                        | Behaald         |

## Veiligheid op school

### Doel 2

Door middel van de Kanjerlessen werken wij preventief aan een veilig schoolklimaat voor kinderen. In tegenstelling tot het standaard programma van de Kanjerlessen ronden wij het programma in groep 6 af. We sluiten elk jaar af met een diploma, maar in groep 6 is dit diploma de afsluiting van het hele programma. Hiermee spreken wij hoge verwachtingen uit naar deze leerlingen. Het is de bedoeling dat zij zich weten te gedragen en ook een voorbeeld voor anderen kunnen zijn. Mochten kinderen bepaalde vaardigheden nog niet goed in de praktijk kunnen brengen, dan kunnen zij in overleg met ouders een Rots & Water training krijgen van speciaal opgeleide leerkrachten binnen het team. De veiligheid wordt door middel van Kanvas halfjaarlijks en het tevredenheidsonderzoek tweejaarlijks gemeten. In groep 7 en 8 worden de burgerschapsvaardigheden nadrukkelijker aangeleerd.

### Reflectie

De doelen zoals we die gesteld hebben zijn behaald. We zien echter dat de aanpak in de bovenbouw groepen te weinig effect heeft. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Onze aanpak wordt te weinig consequent uitgevoerd. Of de aanpak is over het algemeen onvoldoende. We gaan meer samenwerken met de ouders om het gestelde doel te kunnen bereiken. In de PLG: "krachtige schoolcultuur" ontwikkelen we een school brede aanpak.

| Doel                                                                | Fase van ontwikkeling                                                                                                                                                                                                                                               | Doel behaald    |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Kanjerlessen                                                        | We werken preventief en daar waar nodig extra met de lessen vanuit de Kanjertraining. We sluiten deze af in groep 6 met een diploma.                                                                                                                                | Behaald         |
| Rots& water training                                                | Voor kinderen die extra ondersteuning nodig hebben bieden we jaarlijks 15 Rots&Water lessen aan.                                                                                                                                                                    | Behaald         |
| Kanvas halfjaarlijks                                                | De sociale vaardigheid wordt inmiddels gemeten in IEP en twee keer per jaar besproken met ouders.                                                                                                                                                                   | Behaald         |
| In groep 7&8 worden de burgerschapsdoelen nadrukkelijker aangeleerd | We maken voor de groepen 7 en 8 gebruik van een buitenschools aanbod talentjagers. Hierdoor maken leerlingen kennis met de "echte wereld" aan de hand van verschillende thema's. We gaan op bedrijfsbezoek we proberen hun interesses en talenten aan te prikkelen. | Behaald         |
| Krachtige schoolcultuur                                             | We zien, zoals hierboven in de reflectie beschreven, dat onze aanpak hier en daar tekort schiet. Dit heeft ervoor gezorgd dat we een nieuw doel stellen namelijk: een krachtige schoolcultuur ontwikkelen.                                                          | In ontwikkeling |

## Burgerschapsonderwijs

### Doel 3

Binnen onze school zien we burgerschap niet als een vak apart, maar als een manier van omgaan met kinderen en lesgeven, waarbij kinderen uitgedaagd worden om na te denken over hun rol als burger in de samenleving.

Belangrijke doelen uit onze visie ten aanzien van burgerschap:

- We handelen consequent, positief en met vertrouwen.
- We zorgen samen voor een goede sfeer, waarin openheid en respect centraal staan.
- We zijn aardig voor onszelf en voor de ander.
- We vinden samenwerken tussen leerlingen belangrijk.
- We hebben aandacht voor hoofd, hart en handen; basisvakken, sociaal emotioneel, burgerschap, WO-vakken, executieve functies, beweging, techniek, cultuur, creatief, muziek, dans en drama

Over vier jaar willen we dat de doorgaande leerlijn burgerschap zichtbaar is in de school. De zelfstandigheid en het eigenaarschap moet vergroot worden. We verwachten daardoor een afname in het aantal incidenten tussen leerlingen. De leerlingen moeten beter in staat zijn zelf "problemen" op te lossen. We werken aan het verantwoordelijkheidsgevoel en het voorbeeldgedrag van leerlingen in de groepen 7 & 8. De school heeft een visie over diversiteit die past bij de christelijke visie van de school. Andere relevante actuele thema's worden uitgewerkt in ambitiekaarten.



In het beleidsdocument burgerschap zijn de leerdoelen en leerlijnen opgenomen.

Reflectie:

We hebben in het beleidsplan: "burgerschap" alle onderwerpen gecheckt, ondergebracht en geborgd. Ook voor het monitoren van de doelen hebben we een werkwijze ontwikkeld. We zien het nog niet altijd terug in het gedrag van leerlingen.

| Doel                                                              | Fase van ontwikkeling                                                                                                                                                       | Doel behaald    |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Doorgaande lijn zichtbaar burgerschapsonderwijs                   | Op papier hebben we dit klaar. Het is nog onvoldoende zichtbaar.                                                                                                            | In ontwikkeling |
| Afname incidenten                                                 | Dit gaat beter. Harde cijfer ontbreken. Er is besloten om de registratie van de incidentregistratie centraal te gaan bijhouden.                                             | In ontwikkeling |
| Verantwoordelijkheidsgevoel en voorbeeldgedrag bij leerlingen 7&8 | Dit gaat nog niet zoals we ons hebben voorgenomen. De leerlingen hebben extra taken. We zetten ook in op preventie en voorlichting: puberbrein en verslaving en schermtijd. | In ontwikkeling |
| Visie op diversiteit                                              | Dit staat gepland voor schooljaar 2024-2025                                                                                                                                 | Niet behaald    |
| Actuele thema's worden uitgewerkt in ambitiekaarten               | Dit is behaald                                                                                                                                                              | Behaald         |

### Overige ontwikkelingen

In december 2023 is besloten dat de kwaliteitscoördinator (KC) bijna fulltime voor groep 7 in te zetten. Dit is een ingrijpende beslissing geweest en heeft consequenties gehad voor de schoolontwikkeling. Doordat de KC uitviel ten aanzien van de ondersteuningscyclus heeft de directeur-bestuurder de vraag t.a.v. de zorg verzameld en gecoördineerd. Er is één dag in de week een interim IB-er aangesteld voor de uitvoering van de belangrijkste zorgtaken. De ontwikkeling van beleid heeft hierdoor vertraging opgelopen. Op moment van schrijven van dit jaarverslag hebben we de achterstand weggewerkt.

### Onderwijsresultaten

- Verwijzing Hyperlink: [scholenopdekaart.nl](https://scholenopdekaart.nl).

### Onderwijs aan nieuwkomers

In 2021 en 2022 zijn kinderen uit Oekraïne ingestroomd op onze school. Zij hebben het eerste jaar separaat les gekregen van een moeder van één van de kinderen. Gaandeweg participeerden de kinderen deels in de groepen waar zij cognitief en sociaal emotioneel het beste konden aansluiten. Inmiddels hebben zij in 2023 een eigen plek ingenomen in een vaste groep. Met de meeste kinderen gaat het goed tot zeer goed. Een enkel kind loopt nog iets achter door de taalachterstand. Op sociale en emotioneel gebied vragen de kinderen op dit moment meer nabijheid van de leerkracht in vergelijking met de leeftijdsgenoten in de groep. De communicatie met ouders verloopt door de taalbarrière minder soepel en dit vraagt daardoor meer tijd en energie van de groepsleerkracht.

### Internationalisering

In het beleidsplan burgerschap is beleid t.a.v. internationalisering opgenomen.

### **Onderzoek**

Er is geen beleid t.a.v. onderzoek

### **Klachten(procedure)**

Er zijn geen formele klachten geweest in het afgelopen verslagjaar. De vertrouwenspersoon van school heeft twee gesprekken gehad met personeelsleden. Dit is vertaald door de vertrouwenspersoon als: "Even het verhaal kwijt moeten."

### **Inspectie van het Onderwijs**

Er is geen onderzoek geweest in het verslagjaar. Wel is er incidenteel overleg geweest met de contactinspecteur.

### **Sociale veiligheid**

Er is een veiligheidsplan. Dit plan wordt jaarlijks door MR en team geëvalueerd.

De sociale veiligheid van leerlingen wordt jaarlijks uitgevraagd. De tevredenheid van leerlingen wordt om het jaar uitgevraagd.

Het coördineren van het beleid in het kader van het tegengaan van pesten en het fungeren als aanspreekpunt in het kader van pesten zijn als taken ondergebracht bij de directeur en kwaliteitscoördinator. De kwaliteitscoördinator is tevens vertrouwenspersoon voor de leerlingen.

### **Contactpersoon en vertrouwenspersoon**

Het bestuur heeft zowel een interne en externe vertrouwenspersoon aangesteld. In de schoolgids staat wat hun namen en functies zijn en op welke manier ze zijn te bereiken. Contactpersonen zorgen voor de eerste opvang en verwijzen de melders door naar de leidinggevende of de vertrouwenspersoon.

Voor onze leerlingen gebruiken wij twee keer per jaar Kanvas om hun welbevinden te meten.

# PERSONEEL & PROFESSIONALISERING

## Doelen en resultaten

### Professionele cultuur stimuleren

Er is afgelopen periode geïnvesteerd in het leren kennen van elkaar en nu zijn we toe aan de volgende stap. Over vier jaar is er eigenaarschap ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden en is er sprake van samenwerken en een leercultuur. Het resultaat moet zijn dat de kennis en het handelen in de klas wordt versterkt en dat we samen kijken hoe een vak of vakgebied zich binnen de school ontwikkelt. Bij het invoeren van nieuwe of verbeterpunten wordt standaard het implementatieproces gebruikt. Op basis van vertrouwen worden inzichten en eventuele zorgen die je hebt vrijelijk gedeeld. Wij communiceren proactief en zorgvuldig. De interne en externe communicatiestructuur wordt opnieuw besproken en vastgelegd. De professionele cultuur kenmerkt zich door de principes van de professionele leergemeenschap (PLG).

### Reflectie

Een cultuuromslag is een omvangrijk en intensief proces. De verwachtingen moeten helder zijn en de taken en rollen goed verdeeld. Die duidelijkheid hebben we willen verbeteren in een professionaliseringstraject waar we november 2024 mee zijn gestart. Dit om het eigenaarschap te stimuleren.

| Doel                                                         | Fase van ontwikkeling                                                                                                            | Doel behaald    |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Eigenaarschap ten aanzien van taken en verantwoordelijkheden | De helft van de leerkrachten is hier goed mee bezig. De andere helft moet hierin nog vaak gestimuleerd worden.                   | In ontwikkeling |
| Samenwerken en een leercultuur                               | Door middel van de PLG overleggen en een vaste structuur wordt dit aangeleerd.                                                   | In ontwikkeling |
| Kennis en handelen in de klas versterken                     | In de POP gesprekken hebben we hier aandacht aan besteed.                                                                        | In ontwikkeling |
| Het implementatieproces wordt standaard gebruikt             | De ambitie en kwaliteitskaarten worden standaard gebruikt. Het implementatieproces is helder, maar wordt nog te weinig gebruikt. | In ontwikkeling |
| Inzichten en zorgen worden vrijelijk gedeeld                 | In ontwikkeling                                                                                                                  | In ontwikkeling |
| Proactief en zorgvuldig communiceren                         | In ontwikkeling                                                                                                                  | In ontwikkeling |

### Toekomstige ontwikkelingen

We constateren dat er ten aanzien van een aantal cruciale ontwikkelgebieden (analyseren, hoge verwachtingen, het waarderingskader en differentiëren) een scholingsbehoefte is. We zullen hier de komende tijd in gaan investeren.

### Zaken in het afgelopen jaar met personele betekenis

We hebben een tijdelijk contract eerder afgebroken i.v.m. onvoldoende kwaliteit.

### Uitkeringen na ontslag

Er is geen beleid inzake uitkering na ontslag.

## Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

De starters in onze organisatie worden in het eerste jaar begeleid door het participatie en vervangingsfonds. Vanuit de school is een collega aangesteld die aan de hand van het begeleidingsplan: "nieuwe leerkracht" de nieuwe collega aan de hand van tevoren opgestelde onderwerpen de leerkracht wegwijs maakt in de organisatie.

| Verantwoording kosten:  |         |          |
|-------------------------|---------|----------|
| Leerkracht              | 0,1 fte | € 8.500  |
| Kwaliteitscoördinator   | 0,2 fte | € 19.000 |
| Individuele begeleiding |         | € 2.500  |

Het bestuur van Het Mozaïek heeft het convenant van de onderwijsregio PO Noord getekend en participeert in de plannen voor professionalisering en begeleiding starters.

## Strategisch personeelsbeleid

In de huidige maatschappelijke context is het personele vraagstuk in het onderwijs het grootste risico. Meer dan ooit zijn we als bestuur ons bewust van het feit dat goed werkgeverschap, goed personeelsbeleid en helder perspectief voor de toekomst ervoor kan zorgen dat je personeel voor langere tijd aan de organisatie kunt binden. Er is in de afgelopen periode veel tijd en energie gestoken om het strategisch personeelsbeleid goed vorm te geven. Aan de hand van de volgende onderwerpen duiden we ons strategisch personeelsbeleid: functiehuis, leercultuur, tijd, grenzen bewaken tegen werkdruk, positief werkklimaat, overlegstructuur.

### Functiehuis

Alle functies zijn vastgelegd in het functiehuis. De functieomschrijvingen zijn opnieuw onder de aandacht gebracht en de verschillende taken en verantwoordelijkheden zijn toegewezen en uitgelegd. Elke leerkracht bevindt zich niet in dezelfde fase. De verschillende fases maakt dat er niet van iedereen hetzelfde wordt verwacht. In onderstaand schema wordt dit toegelicht.

| Fase         | Specifieke aanpak      | Rol in de organisatie      |
|--------------|------------------------|----------------------------|
| Startbekwaam | Coachen en begeleiden  | Leren                      |
| Basisbekwaam | Scholen en ontwikkelen | Leren en deelnemen         |
| Vakbekwaam   | Ontwikkelen en leren   | Deelnemen en ontwikkelen   |
| LC           | Leren en coördineren   | Ontwikkelen en coördineren |

### Leercultuur

Na een periode te hebben geïnvesteerd in het leren kennen van elkaar is het onze gezamenlijke conclusie dat er winst te behalen is in de professionele samenwerking. Daarom willen we nu investeren in een sterke leercultuur. De bedoeling is dat we op basis van vakinhoudelijke expertise bij elkaar komen. Het resultaat moet zijn de kennis en het handelen in de klas te versterken en gezamenlijk te kijken hoe een vak of vakgebied zich binnen de school ontwikkelt.

### Tijd

Om goed werk te kunnen leveren is tijd nodig. Lesgeven kost veel mentale kracht. Als je vijf uur voor de klas staat, sta je ook daadwerkelijk vijf uur aan. De kwaliteit van het onderwijs komt onder druk te staan als leerkrachten te weinig tijd krijgen om na te denken (alleen of gezamenlijk) over hun lessen. Het reflecteren op het geleverde werk is minstens zo belangrijk als het geleverde werk zelf. Dit is de reden dat we in onze vergaderagenda hier acht keer per jaar een middag voor gereserveerd hebben.

### Grenzen bewaken tegen werkdruk

Er kunnen diverse oorzaken zijn van werkdrukbeleving. Het verantwoord verdelen van de werkdruk en het ruim faciliteren van tijd voor het ontwikkelen van de professionele cultuur is belangrijk om werkdruk te



voorkomen. In een professionele cultuur is er volop ruimte om prioriteiten te stellen, taken doelgericht uit te voeren en slim te verdelen.

#### **Positief werkklimaat**

Teams die met en van elkaar leren, doen een groot beroep op onderlinge relaties. Een basis van veiligheid en vertrouwen is dan ook een voorwaarde om gezamenlijk te kunnen presteren. Sterke teams werken samen vanuit een gedeelde visie en de mensen in de organisatie zorgen voor elkaar. Je moet inzichten en eventuele zorgen die je hebt vrij kunnen delen. Samen kleine stappen zetten of "samen groeien is meer dan alleen groter worden".

#### **Overlegstructuur**

In de overlegstructuur hebben we geborgd dat we bovenstaande doelen ten aanzien van positief werkklimaat kunnen realiseren. Naast vier studiedagen en tien vergaderingen hebben we acht middagen gepland voor leerkrachten om te overleggen, samen voor te bereiden en te reflecteren op de lessen.

#### **Dialoog over het personeelsbeleid**

Het personeelsbeleid wordt in de gesprekkencyclus en in de tevredenheidsonderzoeken/ RI&E geëvalueerd. Het afstemmen van de vergaderfrequentie en verdelen van de werkdruk en de financiële middelen gebeurt jaarlijks in de werkdrukvergadering.

#### **Banenafpraak**

Er is geen beleid ten aanzien van de banenafpraak.

#### **Werkdrukmiddelen**

Er is een vaste cyclus van evalueren en tot stand komen van het werkverdelingsplan. In de vaste werkdrukvergadering worden de keuzes besproken en bespreekt de (P)MR met het team uiteindelijk welke keuzes voor het nieuwe jaar gemaakt worden.

Op dit moment zijn de werkdrukmiddelen ingezet voor:

- Vakleerkracht bewegingsonderwijs
- Vakleerkracht techniek
- Leerkracht voor het begeleiden van levelwerk
- Leerkracht voor het begeleiden van praktisch vaardige leerlingen(toekomst)
- Extra ondersteuning grote groepen

De niet financiële middelen:

- Zoveel mogelijk plannen van gesprekken onder lestijd
- Vrijstellen van buitenschoolse activiteiten
- Tijd reserveren voor gezamenlijk overleg onder schooltijd
- Plannen van de gesprekken met ouders zoveel mogelijk op middagen

## **HUISVESTING & FACILITAIRE ZAKEN**

#### **Doelen en resultaten**

Het schoolgebouw aan de Stok 4 is gebouwd in 2008. Het gebouw gaat richting de 20 jaar en we merken dat het onderhoud toeneemt. Een revitalisatie is in het zicht. In 2024 zijn weinig nieuwe zaken gepland. Een aantal doelen die voortkwamen uit het verduurzamingsrapport zijn uitgevoerd.

| Doel                                                                                                               | Borging/doorontwikkeling                                         | Behaald/ proces loopt nog |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Gebouw beheerssysteem, airco verwarming, CO2 meters met elkaar laten communiceren.<br>Norm frisse scholen hanteren | Het GBS is succesvol geïnstalleerd en werkt zoals verwacht.      | Doel gehaald              |
| Gasverbruik, verduurzamen                                                                                          | We oriënteren ons op hybride systemen of warmtepomp installatie. | Proces loopt nog          |
| Beveiliging systeem uitbreiden en/of huidige systeem evalueren                                                     |                                                                  | Doel behaald              |
| Aanpassen gangen en geschikt maken voor coöperatieve werkvormen                                                    |                                                                  | Doel behaald              |
| Plaatsen tussendeuren kleuter/bovenbouw                                                                            |                                                                  | Doel behaald              |
| Onderhoud nevenvestiging en plaatsen nieuw Sign gevelbord                                                          |                                                                  | Doel behaald              |
| Plaatsen verschillende opberg- systemen in magazijn en zolder                                                      |                                                                  | Doel behaald              |
| Pleinrenovatie                                                                                                     | In de fase van subsidie aanvraag en ontwikkeling                 | Proces loopt nog          |

### Toekomstige ontwikkelingen

Het ontbreekt ons op dit moment aan een actuele schouw van het gebouw. Deze zal opnieuw uitgevoerd dienen te worden. Een nieuw meerjarig onderhoudsrapport zal moeten uitwijzen voor de korte middellange en lange termijn welk onderhoud gedaan moet worden.

Er is extra energie gestoken om de leerling populatie op de nevenvestiging toe te laten nemen. Dit is gelukt. Het is een bewuste keuze deze vestiging in stand te houden. We zien dat dit aansluit bij de vraag en het aantal leerlingen is toegenomen. Ook voor deze vestiging wordt gekeken welk onderhoud er nodig is.

### Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

De schoolt neemt goederen af bij bedrijven die bezig zijn met maatschappelijk verantwoord ondernemen. We hebben zelf te weinig slagkracht hier zelfstandig in te handelen. Op het moment dat er vervangingen gedaan worden is duurzaamheid een belangrijke criteria.

# FINANCIEEL BELEID

## Doelen en resultaten

In schooljaar 2024 is het financieel beleid gekoppeld aan de onderwijsdoelen. In de komende vier jaar zijn de investeringen opgenomen in de begroting. Zie hiervoor de investeringsbegroting in de verantwoording van de financiën.

## Opstellen beleidsrijke meerjarenbegroting

De opstelling van de begroting start in april, mei:

- In de werkdrukvergadering worden de werkdrukgeden vastgesteld.
- Er wordt een schets van de formatie gemaakt.
- In oktober start het begrotingsproces.
- Leermiddelen, benodigde investeringen worden besproken.
- Het begrotingsproces wordt gedeeld met MR en toezichhoudend bestuur.
- In januari wordt de begroting definitief vastgesteld.

## Toekomstige ontwikkelingen

In de komende jaren wordt er groot onderhoud gepland en begroot.

## Investeringsbeleid

Gebouwen- aan de hand van een schouw en meerjarig onderhoudsplan.

Leermiddelen- aan de hand van een leermiddelen overzicht en afschrijvingstermijnen.

Specifieke uitgaven – naar aanleiding van de gemaakte keuzes in het schoolplan 2023-2027.

## Treasury



PCBS Het Mozaïek  
Treasurystatuut.pdf

## Planning- en control cyclus

Het begrotingsproces start in oktober. Samen met Preadyz plannen we een gezamenlijk gesprek. De begroting wordt vastgesteld door het bestuur.

In 2024 zijn er drie kwartaalrapportages geschreven door de directeur-bestuurder. Preadyz heeft hiervoor de financiële managementrapportage aangeleverd.

De rapportages staan op de agenda van de bestuursvergaderingen. Het Toezichthoudend bestuur stelt vragen of geeft feedback op de rapportage. Door middel van de management rapportages worden eventuele afwijkingen vroegtijdig geconstateerd.

Het bestuur heeft in een bestuursvergadering gezamenlijk besloten om Mulderij & Partners te benoemen als accountant voor het kalenderjaar 2024.





# CONTINUÏTEITSPARAGRAAF

De volgende onderdelen uit de continuïteitsparagraaf zijn opgenomen in de verantwoording op het financieel beleid:

- Prognose voor medewerkers en leerlingen en de toelichting daarop in hoofdstuk 3.1 (A1)
- Meerjarenbegroting (Staat van baten en lasten en MJ balans en de toelichting daarop in hoofdstuk 3.2 en 3.3 (A2))

De rapportage van het toezichthoudend orgaan is opgenomen in het verslag intern toezicht.

## Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem (B1)

Vier keer per jaar verantwoord de directeur bestuurder zich door middel van de kwartaalrapportage. De volgende indicatoren worden hierin besproken:

- Onderwijs en identiteit (indicator: opbrengsten)
- Passend onderwijs (indicator: zit de leerling op de juiste plek? Percentage verwijzingen)
- Personeel en organisatie (indicator: ziekteverzuim)
- Financiën en beheer (indicator: norm conform begroting)
- Voortgang koersplan (indicator: uitwerking conform jaarplan, ontwikkeling strategische doelstelling)

Dit rapport geeft op 5 belangrijke items de stand van zaken weer, waarmee u inzicht krijgt in de belangrijkste onderwijskundige, personele, financiële en strategische ontwikkelingen en een overzicht van de ontwikkelingen bij stakeholders. Het laatste vak geeft een indicatie van de stand van zaken ten opzichte van de norm.

(groen = voldoet, geel = verdient aandacht, rood = voldoet niet aan norm, bijsturing vereist)

In de vakken daarvoor zit de score van de afgelopen kwartalen. Hierdoor wordt ook de trend zichtbaar.

De rapportage laat de belangrijkste ontwikkelingen binnen de school zien. Per onderwerp wordt kort de huidige stand van zaken over het afgelopen kwartaal genoemd (de foto) en de trend ten opzichte van vorige kwartalen (de film). Daarna volgt de stand van zaken van de acties die in de vorige rapportage zijn afgesproken en een tabel met nieuwe acties.

Op dit moment functioneert de huidige manier van het monitoren van de risico's goed. De criteria worden vaak door middel van data weergegeven. In de rapportage wordt de data vertaald naar informatie.

## Informatiebeveiliging en privacy (IBP) (B3)

Stand van zaken IBP

PCBS Het Mozaïek heeft een IBP-handboek opgesteld. In het handboek staan richtlijnen, procedures, afspraken en praktische handreikingen die nodig zijn om informatiebeveiliging en privacy goed te regelen binnen de school. De school heeft het afgelopen jaar de bewustwording verhoogt onder medewerkers door middel van nieuwsbrieven (content as-a-service).

PCBS Het Mozaïek voldoet nog niet aan alle onderdelen van het privacydeel van het Normenkader IBP. Zo is de organisatie bezig met het opzetten van een register van verwerkingen om daarmee te voldoen aan artikel 30 van de AVG. Tevens is PCBS Het Mozaïek bezig met cookiebeleid op de website en het voldoen aan de informatieplicht richting betrokkenen.

Een eerste nulmeting op het privacydeel van het Normenkader Informatiebeveiliging en Privacy (IBP) zal inzicht geven in hoeverre PCBS Het Mozaïek de bescherming van persoonsgegevens op orde heeft. Het Normenkader Privacy (toetsingskader) gaat uit van een minimaal volwassenheidsniveau 3 voor alle normen.

Verder heeft PCBS Het Mozaïek het afgelopen jaar op het gebied van IBP:

- geen datalek gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens

- geen inzage verzoek i.h.k.v. de AVG behandeld
- geen DPIA uitgevoerd

# Verantwoording van de financiën

## ONTWIKKELINGEN IN MEERJARIG PERSPECTIEF

### Ontwikkeling leerlingenaantallen

|                              | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|
| Aantal leerlingen 1 februari | 283  | 289  | 304  | 308  | 310  |

De verwachting is dat het leerlingaantal de komende jaren iets zal stijgen. In Hollandscheveld is sprake van nieuwbouw. Het Mozaïek genereert een groter aandeel in de basisgeneratie.

### Aantal FTE's

| Aantal FTE                    | 2023       | 2024       | 2025      | 2026      | 2027      |
|-------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
|                               | Realisatie | Realisatie | Begroting | Begroting | Begroting |
| FTE Directie                  | 1,00       | 1,00       | 1,00      | 1,00      | 1,00      |
| FTE OP                        | 15,33      | 15,76      | 15,89     | 15,83     | 15,83     |
| FTE OOP                       | 3,75       | 5,15       | 5,63      | 5,60      | 5,60      |
| FTE Totaal (excl. vervanging) | 20,08      | 21,91      | 22,52     | 22,43     | 22,43     |

De verwachting is dat het aantal FTE's in 2025 iets zal stijgen en daarna op niveau blijft. Er zijn geen belangrijke factoren die de ontwikkeling van de FTE's beïnvloeden.

# STAAT VAN BATEN EN LASTEN EN BALANS

## Staat van baten en lasten

| Staat van baten en lasten           | Realisatie<br>2023 | Begroting<br>2024 | Realisatie<br>2024 | Begroting<br>2025 | Begroting<br>2026 | Begroting<br>2027 | verschil<br>t.o.v.<br>begroting | verschil<br>t.o.v.<br>2023 |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|----------------------------|
| 3.1 Rijksbijdragen                  | 2.119.447          | 2.121.751         | 2.246.773          | 2.348.349         | 2.374.545         | 2.394.063         | 125.022                         | 127.326                    |
| 3.5 Overige baten                   | 32.462             | 20.100            | 50.465             | 42.500            | 27.500            | 27.500            | 30.365                          | 18.003                     |
| <b>3 Opbrengsten</b>                | <b>2.151.909</b>   | <b>2.141.851</b>  | <b>2.297.238</b>   | <b>2.390.849</b>  | <b>2.402.045</b>  | <b>2.421.563</b>  | <b>155.387</b>                  | <b>145.329</b>             |
| 4.1 Personeelslasten                | 1.664.652          | 1.757.231         | 1.895.041          | 1.979.603         | 2.000.810         | 2.032.424         | 137.810                         | 230.389                    |
| 4.2 Afschrijvingen                  | 89.236             | 83.780            | 85.808             | 87.217            | 88.346            | 66.843            | 2.028                           | -3.428                     |
| 4.3 Huisvestingslasten              | 96.565             | 78.500            | 75.268             | 84.500            | 84.500            | 84.500            | -3.232                          | -21.297                    |
| 4.4 Overige lasten                  | 233.314            | 213.700           | 256.518            | 242.950           | 242.950           | 242.950           | 42.818                          | 23.204                     |
| <b>4 Kosten</b>                     | <b>2.083.767</b>   | <b>2.133.211</b>  | <b>2.312.635</b>   | <b>2.394.270</b>  | <b>2.416.606</b>  | <b>2.426.717</b>  | <b>179.424</b>                  | <b>228.868</b>             |
| 6.1 Rentebaten                      | 8.264              | -                 | 9.564              | 4.000             | 4.000             | 4.000             | 9.564                           | 1.300                      |
| <b>6 Financiële baten en lasten</b> | <b>8.264</b>       | <b>-</b>          | <b>9.564</b>       | <b>4.000</b>      | <b>4.000</b>      | <b>4.000</b>      | <b>9.564</b>                    | <b>1.300</b>               |
| <b>Resultaat</b>                    | <b>76.406</b>      | <b>8.640</b>      | <b>-5.832</b>      | <b>579</b>        | <b>-10.561</b>    | <b>-1.154</b>     | <b>-14.473</b>                  | <b>-82.239</b>             |

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de geformuleerde doelstellingen, activiteitenplannen en de gemaakte beleidskeuzes, zoals deze zijn opgenomen in de meerjaren-investeringsplannen, onderhoudsplannen en het meerjaren-bestuursformatieplan. In de meerjarenbegroting is bij de berekening van de rijksbijdrage rekening gehouden met het verloop van het aantal leerlingen.

### Belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

Er zijn geen bijzonderheden te noemen die van invloed zijn op de meerjarenbegroting.

### Analyse van het resultaat t.o.v. de begroting

#### Baten

De totale baten zijn € 155.387 hoger dan begroot.

|                      | Begroting<br>2024 | Realisatie<br>2024 | Verschil       |
|----------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| 3.1 Rijksbijdragen   | 2.121.751         | 2.246.773          | 125.022        |
| 3.5 Overige baten    | 20.100            | 50.465             | 30.365         |
| <b>3 Opbrengsten</b> | <b>2.141.851</b>  | <b>2.297.238</b>   | <b>155.387</b> |

#### Rijksbijdragen

De rijksbijdragen vallen € 125.022 hoger uit dan begroot.

Met de definitieve beschikking zijn de rijksbijdragen 2024 hoger bijgesteld (5,37%) dan in de begroting was meegenomen (3,93%). Daarnaast is vergoeding voor personele groei ontvangen van circa € 93.000. Deze bekostiging is niet begroot.

Tot slot is een deel van de ontvangen subsidie Regeling Basisvaardigheden in de exploitatie verantwoord onder de rijksbijdragen, omdat hier ook kosten voor zijn gemaakt (baten en lasten gelijk, dus geen invloed op het resultaat).



Tegenover de hogere rijksbijdragen staat ook een hogere korting op de bekostiging, de overgangsregeling PO. In de begroting is rekening gehouden met een korting van € 48.752, maar deze is vastgesteld op € 66.558. Dit heeft een negatief effect van € 17.806 op de exploitatie.

#### Samenwerkingsverband

De beschikking van het Samenwerkingsverband valt iets hoger uit dan begroot, totaal € 69.688 (begroot € 65.000).

#### Overige baten

De overige baten zijn € 30.365 hoger dan begroot als gevolg van met name de bonusuitkering van het Vervangingsfonds, de ontvangen subsidie van het Samenwerkingsverband voor begaafde kinderen, de uitkeringen van het Kon. Visio Expertisecentrum en hoger verantwoorde ouderbijdragen.

#### Lasten

De totale lasten zijn € 179.424 hoger dan begroot.

|                        | Begroting<br>2024 | Realisatie<br>2024 | Verschil       |
|------------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| 4.1 Personeelslasten   | 1.757.231         | 1.895.041          | 137.810        |
| 4.2 Afschrijvingen     | 83.780            | 85.808             | 2.028          |
| 4.3 Huisvestingslasten | 78.500            | 75.268             | -3.232         |
| 4.4 Overige lasten     | 213.700           | 256.518            | 42.818         |
| <b>Totaal:</b>         | <b>2.133.211</b>  | <b>2.312.635</b>   | <b>179.424</b> |

#### Personele lasten

De totale overschrijding op de personele lasten bedraagt € 137.810.

|                              | Begroting<br>2024 | Realisatie<br>2024 | Verschil       |
|------------------------------|-------------------|--------------------|----------------|
| Lonen en salarissen          | 1.690.049         | 1.777.155          | 87.106         |
| Salariskosten Ziektevervang  | 65.682            | 73.164             | 7.482          |
| Transitievergoeding          | -                 | -                  | -              |
| -/- uitkeringen              | 43.000            | 38.492             | -4.508         |
|                              | 22.682            | 34.672             | 11.990         |
| Dotaties aan voorzieningen   | 1.500             | 376                | -1.124         |
| Personeel niet in loondienst | 5.000             | 15.312             | 10.312         |
| Overige personele lasten     | 38.000            | 67.525             | 29.525         |
| <b>Totaal</b>                | <b>1.757.231</b>  | <b>1.895.040</b>   | <b>137.810</b> |

De overschrijding op de loonkosten bedraagt € 87.106 als gevolg van een hogere inzet van 0,86 fte. Daarnaast is per 1 oktober 2024 de nieuwe CAO van kracht gegaan, waardoor de salarissen zijn gestegen.

De kosten van Personeel niet in loondienst betreffen de inhuur van een IB'er via Berkel-B BV (t/m juli) en de deelname Plusklas. Het begrotingsbedrag wordt met € 10.312 overschreden. De overige personele lasten overschrijden de begroting met € 29.525. Op onderdelen zijn de uitgaven te laag begroot (o.a. hogere arbokosten door uitvoering 2<sup>e</sup> spoortraject door Van Ee Consultancy, hogere kosten van de personeelskantine en hogere kosten van scholing (traject Professionalisering en kosten E-wise).

#### Afschrijvingen

De afschrijvingslasten zijn redelijk in lijn met de begroting (€ 2.028 hoger dan begroot). In onderstaand overzicht zijn de werkelijke investeringen afgezet tegen de investeringsbegroting van 2024:

| Investerings  | begroting<br>2024 | werkelijk<br>2024 | verschil      |
|---------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Gebouwen      | 53.500            | 3.458             | -50.042       |
| Meubilair     | 65.000            | 73.008            | 8.008         |
| ICT           | 12.500            | 33.960            | 21.460        |
| Leermiddelen  | 5.000             | 21.252            | 16.252        |
| <b>Totaal</b> | <b>136.000</b>    | <b>131.678</b>    | <b>-4.322</b> |

#### Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zijn € 3.232 lager dan begroot. De energielasten zijn ruim binnen de begroting gebleven. De post was begroot op € 36.000 vanwege een verwachte prijsverhoging, maar de werkelijke kosten die door Essent in rekening zijn gebracht, bedragen € 23.416. Begin januari 2025 is ook nog een voordelige afrekening ontvangen van € 6.134, welke mee is genomen in de jaarrekening. Tegenover deze besparing staan hogere uitgaven voor met name tuinonderhoud en afvalverwerking.

#### Overige instellingslasten

Op de begroting voor overige instellingslasten is een overschrijding gerealiseerd van € 42.818. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de kosten van deskundigenadvies (schetsontwerp speeltuin door Donker Groep BV), juridische kosten van Brussee Linderboom Cascade Advocaten en Preadyz (inz. zaak met OC&W over bekostiging van de nevenvestiging), te laag begrote reprokosten en hogere uitgaven voor jaarlijkse leermiddelen. Tot slot is een overschrijding te zien op de private lasten (met name schoolreisjes).

#### Financiële baten en lasten

De financiële baten zijn per saldo € 9.564 hoger dan begroot. De rentepercentages op de spaarrekeningen zijn gunstiger uitgevallen dan begroot.

#### Resultaatbestemming en reserves

Het eigen vermogen is iets gedaald door het negatieve resultaat ad € 5.832. Per 31 december 2024 heeft de vereniging € 1.603.114 aan eigen vermogen. Naast de algemene reserve (publiek) beschikt de vereniging over een drietal private bestemmingsreserves.

De bestemming van het resultaat ziet er als volgt uit:

|                                                 | Stand per<br>1 januari 2024 | Resultaat<br>2024 | Stand per<br>31 december<br>2024 |
|-------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------------|
| Algemene reserve                                | 844.294                     | -5.387            | 838.907                          |
| Bestemmingsreserves privaat                     |                             |                   |                                  |
| Bestemmingsreserve overige private activiteiten | 758.311                     | -978              | 757.333                          |
| Bestemmingsreserve activiteitencomm.            | 5.675                       | -                 | 5.675                            |
| Bestemmingsreserve zendingsgeld                 | 668                         | 532               | 1.200                            |
|                                                 | 764.653                     | -446              | 764.207                          |
| <b>Eigen Vermogen</b>                           | <b>1.608.947</b>            | <b>-5.832</b>     | <b>1.603.114</b>                 |

#### Analyse van het resultaat t.o.v. voorgaand jaar

##### Baten

De totale baten zijn € 145.329 hoger dan de gerealiseerde baten over 2023.

De rijksbijdragen zijn ten opzichte van 2023 € 127.326 hoger. Het verschil betreft met name fors hogere reguliere rijksbijdragen als gevolg van een hoger leerlingenaantal en als gevolg van prijsbijstellingen als gevolg van o.a. de nieuw afgesloten CAO. Verder is in 2024 de personele groeibekostiging € 57.522 hoger.

Tegenover de hogere reguliere rijksbijdragen staan lagere overige subsidies OC&W. In 2024 zijn geen inkomsten meer uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Deze bekostiging liep tot augustus 2023 (in 2023 is € 79.333 in de rijksbijdragen verantwoord).

De inkomsten van het Samenwerkingsverband zijn € 19.559 lager als gevolg van een ontvangen resultaatuitkering in 2023 van het Samenwerkingsverband.

De overige baten zijn in 2024 € 18.003 hoger. In 2024 is een bonus van het Vervangingsfonds ontvangen en zijn de verantwoorde ouderbijdragen hoger.

#### **Lasten**

De totale lasten zijn € 228.868 hoger dan de gerealiseerde lasten over 2023.

De personele lasten zijn in 2023 totaal €230.389 hoger dan de realisatie over 2023. De oorzaak ligt grotendeels bij de lonen en salarissen. Deze zijn fors hoger als gevolg van de genoemde nieuwe CAO en een hogere inzet in FTE's (gemiddeld 1,8 FTE meer inzet).

De huisvestingslasten zijn € 21.296 lager. Dit wordt veroorzaakt door lagere lasten van regulier onderhoud.

De overige lasten zijn € 23.205 hoger dan de gerealiseerde lasten in 2023. Dit wordt met name veroorzaakt door de kosten in 2024 van juridische bijstand (zaak OC&W i.v.m. niet ontvangen vergoeding voor de nevenvestiging), hogere kosten van leermiddelen, culturele vorming en schoolreisjes.

De financiële baten zijn € 1.300 hoger in 2024.

## Balans in meerjarig perspectief

| Meerjarenbalans               | Realisatie<br>2023 | Realisatie<br>2024 | Begroting<br>2025 | Begroting<br>2026 | Begroting<br>2027 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1.1.2 Materiële vaste activa  | 678.881            | 724.751            | 739.534           | 736.188           | 669.345           |
| 1.1.3 Financiële vaste activa | -                  | -                  | -                 | -                 | -                 |
| Vaste Activa                  | 678.881            | 724.751            | 739.534           | 736.188           | 669.345           |
| 1.2.2 Vorderingen             | 50.006             | 94.907             | 94.907            | 94.907            | 94.907            |
| 1.2.4 Liquide middelen        | 1.072.003          | 1.035.186          | 1.022.482         | 1.016.768         | 1.083.957         |
| Vlottende Activa              | 1.122.009          | 1.130.093          | 1.117.389         | 1.111.675         | 1.178.864         |
| <b>Activa</b>                 | <b>1.800.890</b>   | <b>1.854.843</b>   | <b>1.856.923</b>  | <b>1.847.863</b>  | <b>1.848.209</b>  |
| 2.1.1 Eigen Vermogen          |                    |                    |                   |                   |                   |
| Publiek eigen vermogen        | 844.294            | 838.907            | 848.986           | 847.926           | 856.272           |
| Privaat eigen vermogen        | 764.653            | 764.207            | 754.707           | 745.207           | 735.707           |
| 2.2 Voorzieningen             | 14.485             | 14.861             | 16.361            | 17.861            | 19.361            |
| 2.4 Kortlopende schulden      | 177.458            | 236.868            | 236.868           | 236.868           | 236.868           |
| <b>Passiva</b>                | <b>1.800.890</b>   | <b>1.854.843</b>   | <b>1.856.923</b>  | <b>1.847.863</b>  | <b>1.848.209</b>  |

### Belangrijkste mutaties in de balansposten ten opzichte van voorgaand jaar

#### Activa

De investeringen in 2024 ad € 131.678 verminderd met de afschrijvingslasten ad € 85.808, zijn verwerkt in de materiële vaste activa.

#### Vorderingen

De stijging van de vorderingen op balansdatum 31 december 2024 betreft grotendeels de vordering op OC&W inzake de subsidie Regeling Basisvaardigheden.

#### Liquide middelen

De liquide middelen zijn gedaald met € 36.816. In onderstaand overzicht wordt de oorzaak hiervan toegelicht;

| Mutatie liquide middelen                                    |                |
|-------------------------------------------------------------|----------------|
| Positieve resultaat                                         | -5.831         |
| Bij; afschrijvingen (wel een last maar geen uitgave)        | 85.808         |
| Af; mutatie voorziening                                     | 376            |
| Mutatie vorderingen                                         | -44.901        |
| Mutatie schulden (schuld nog niet betaald, wel opgenomen)   | 59.410         |
| Investeringen                                               | -131.678       |
| Vrijval deposito (toegevoegd aan liq.middelen < dan 1 jaar) | 0              |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                             | <b>-36.816</b> |

#### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is gedaald door het negatieve resultaat ad € 5.832. Per 31 december 2024 heeft de vereniging € 1.603.114 aan eigen vermogen.

#### Schulden

De schulden zijn gestegen met € 59.410 ten opzichte van 31 december 2023.

Dit wordt met name veroorzaakt door de crediteuren (te betalen facturen op balansdatum). Deze zijn hoger



door een factuur van Cloudwise ad € 19.060 (levering apparatuur). De factuur is in 2025 betaald. Daarnaast is de nog te besteden subsidie Regeling Basisvaardigheden op de balans verantwoord onder de nog te besteden gelden (passiva schulden) en bedraagt € 27.281.

#### Meerjarenbalans

De resultaten van de meerjarenbegroting zijn in de publieke en private reserve verwerkt. In de materiële vaste activa zijn de meerjareninvesteringen van 2025 tot en met 2027 meegenomen en de afschrijvingen voor de komende jaren verwerkt.

#### Toekomstige belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans

De negatieve resultaten in de meerjarenbegroting hebben tot gevolg dat de reservepositie van de vereniging terugloopt van € 1.603.114 op 31 december 2024 naar € 1.591.979 op 31 december 2027. Op dit moment zijn er verder geen belangrijke ontwikkelingen in de meerjarenbalans die hier genoemd moeten worden.

#### Belangrijke (toekomstige) investeringen en ontwikkelingen in kasstromen en financiering

De geplande investeringen in de komende jaren kunnen gefinancierd worden met de beschikbare middelen van de vereniging.

#### Meerjaren investeringen

In de materiële vaste activa zijn de meerjaren investeringen en de afschrijvingen voor de komende jaren verwerkt. De begrote investeringen zijn opgenomen in onderstaand overzicht:

| Investerings       | begroting      |               |          |
|--------------------|----------------|---------------|----------|
|                    | 2025           | 2026          | 2027     |
| Gebouwen/onderhoud | 8.000          | 85.000        | -        |
| Pleinrenovatie     | 40.000         | -             | -        |
| Meubilair          | 50.000         | -             | -        |
| ICT                | -              | -             | -        |
| Leermiddelen       | 4.000          | -             | -        |
| <b>Totaal</b>      | <b>102.000</b> | <b>85.000</b> | <b>-</b> |

## Financiële positie

| Kengetallen                  | 2023<br>Realisatie | 2024<br>Realisatie | 2025<br>Begroting | 2026<br>Begroting | 2027<br>Begroting | Signaleringswaarde<br>onderwijsinspectie |
|------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------|
| <b>1. Vermogensbeheer</b>    |                    |                    |                   |                   |                   |                                          |
| Solvabiliteit                | 90,1%              | 87,2%              | 87,2%             | 87,2%             | 87,2%             | > 30%                                    |
| Huisvestingsratio            | 6%                 | 4,3%               | 4,5%              | 4,6%              | 4,7%              | < 10%                                    |
| <b>2. Budgetbeheer</b>       |                    |                    |                   |                   |                   |                                          |
| Rentabiliteit                | 3,6%               | -0,3%              | 0,0%              | -0,4%             | 0,0%              | > 0                                      |
| Liquiditeit                  | 6,32               | 4,77               | 4,72              | 4,69              | 4,98              | > 0,75                                   |
| <b>3. Weerstandsvermogen</b> |                    |                    |                   |                   |                   |                                          |
| Weerstandsvermogen           | 74,8%              | 69,8%              | 67,0%             | 65,9%             | 65,6%             | > 5%                                     |

### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen weer. Het geeft aan in hoeverre de vereniging in staat is om te voldoen aan de totale schulden op lange termijn. De norm van de onderwijsinspectie bedraagt 30%. De kengetallen blijven in de komende jaren ruim boven deze norm.

### Huisvestingsratio

De huisvestingsratio is de verhouding tussen de huisvestingslasten (incl. de afschrijvingen gebouwen) en de totale lasten. Hierbij wordt een maximum van 10% gehanteerd. De vereniging blijft onder deze grens.

### Rentabiliteit

De rentabiliteit wordt bepaald door het exploitatieresultaat te delen door de totale baten. De norm is >0. Als gevolg van de verwachte positieve resultaten blijft de rentabiliteit boven de norm.

### Liquiditeit

De liquiditeit is de verhouding tussen de kortlopende vorderingen en liquide middelen en de kortlopende schulden. Het geeft aan in hoeverre de vereniging in staat is om te voldoen aan de kortlopende schulden. De norm bedraagt > 0,75. De liquiditeit blijft de komende jaren ruim boven deze norm.

### Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen het totale eigen vermogen en het totaal van de rijksbijdragen. Het geeft een indicatie van de reservepositie van de vereniging en de mogelijkheden om financiële tegenvallers op te kunnen vangen. De ondergrens bedraagt 5%. Het weerstandsvermogen blijft ruim boven de norm.

### Normatief vermogen

Het ministerie van OCW heeft een signaleringswaarde ontwikkeld voor de reserves. Hiermee worden bovenmatige reserves in beeld gebracht, waarmee het ministerie wil voorkomen dat besturen onnodig geld oppotten.

Op basis van de aanschafwaarde van gebouwen, de boekwaarde van de resterende materiële vaste activa en de totale baten wordt het normatief eigen vermogen berekend. De inspectie kijkt hiermee alleen naar het publieke deel van het eigen vermogen.

| Onderschrijding normatief vermogen | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Normatief publiek eigen vermogen   | 1.095.318      | 1.116.964      | 1.110.257      | 1.072.724      |
| Werkelijk publiek eigen vermogen   | 844.294        | 848.986        | 847.926        | 856.272        |
| <b>Onderschrijding</b>             | <b>251.024</b> | <b>267.978</b> | <b>262.331</b> | <b>216.452</b> |

Door de hoge aanschafwaarde van gebouwen (aanbouw 11<sup>e</sup> lokaal in 2008), de inrichting en renovatie van het schoolplein (2008 en 2017) en de aanschaf van zonnepanelen (2015) is er bij Het Mozaïek sprake van een hoog normatief eigen vermogen. De vereniging blijft daarom de komende jaren binnen de beschikbare ruimte en houdt geen te hoge reserves aan.

**Toelichting op de financiële positie**

Het bestuur van Het Mozaïek ziet haar vereniging als financieel gezond.

**Ondertekening door bestuur**

Naam

Functie

Datum

# Verslag intern toezicht

## Samenstelling intern toezicht

Het toezichthoudend bestuur bestaat eind 2024 uit 7 personen.

| Naam                                        | Functie                                                          | Nevenfuncties (betaald)                                                                                 | Aandachtsgebied en / of commissies                                                     |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr. K. Bertels                             | Toezichthouder<br>Voorzitter                                     | Programmasecretaris bij de Provincie                                                                    | Voorzitter<br>Personeel en organisatie<br>Gebouwen en materieel<br>Werkgeverscommissie |
| Mevr. H. Uithol                             | Toezichthouder                                                   | Coördinator Casemanager dementie, Procesregisseur medicatie, incidenten, wet Zorg en Dwang bij Carinova | Secretaris<br>Communicatie                                                             |
| Mevr. J. Boertien                           | Toezichthouder                                                   | Relatiebeheerder accountancy MKB bij Mulderij & Partners                                                | Financiën en beheer<br>Financiële commissie                                            |
| Mevr. M. Hoogeveen-Benamins                 | Toezichthouder                                                   | Senior Adviseur Continu Verbeteren bij Cosis                                                            | Onderwijs, kwaliteit en identiteit<br>Communicatie                                     |
| Dhr. H Botter                               | Toezichthouder                                                   | Corporate banker bij ABN AMRO                                                                           | Financiën en beheer<br>Financiële commissie                                            |
| Dhr. M. Koster                              | Toezichthouder<br>(tot juni 2024 in de rol van onafhankelijk TH) | Directeur PO bij Pricoh                                                                                 | Onderwijs, kwaliteit en Identiteit<br>Personeel en organisatie<br>Werkgeverscommissie  |
| Dhr. E. Alberts<br>Toegetreten in juni 2024 | Toezichthouder<br>(onafhankelijk)                                | Projectleider bij woningstichting Actium                                                                | Gebouw en materieel                                                                    |

## Vergoedingsregeling

De leden van het toezichthoudend bestuur ontvangen een jaarlijkse vergoeding ter hoogte van €500 voor een lid en €750 voor de voorzitter van het toezichthoudend bestuur. Bij vertrek/aantreden in de loop van een jaar wordt de vergoeding naar rato bijgesteld.

De beschikbare vergoeding geldt als tegemoetkoming voor het uitvoeren van de toezichthoudende functie en de verantwoordelijkheden die daarbij horen.

## Toewijzing accountant

Het toezichthoudend bestuur heeft besloten om voor het boekjaar 2024 Mulderij & Partners als accountant aan te wijzen. Mulderij & Partners zal de jaarlijkse controlewerkzaamheden voor het bestuur jaarverslag uitvoeren.

## Hoe het toezicht is vormgegeven

In juli 2023 heeft het toezichthoudend bestuur het intern toezichtkader herijkt en opnieuw vastgesteld. Het toezichthoudend bestuur gebruikt het intern toezichtkader om duidelijk te maken waar de focus zou moeten liggen, wat er verwacht wordt en hoe de resultaten beoordeeld worden.

Het toezichthoudend bestuur als geheel houdt uiteraard integraal toezicht op het beleid van de directie onder andere door middel van het uitvoerig bespreken van managementrapportages tijdens de vergaderingen. De informatie uit zowel de voortgangsrapportages (per kwartaal) als de verantwoordingsrapportages wordt door het toezichthoudend bestuur getoetst aan de aspecten uit het opgestelde toezichtkader en aan de geldende wet- en regelgeving.

In het intern toezichtkader hanteren we 'de schijf van vijf' (aandachtsgebieden):

- Onderwijs, kwaliteit en identiteit
- Financiën en beheer
- Personeel en organisatie
- Gebouw en materieel
- Communicatie

Iedere toezichthouder houdt naast integraal toezicht extra toezicht op het eigen aandachtsgebied (vanuit zijn/haar eigen expertise).

We werken daarnaast met een werkgeverscommissie en een financiële commissie. De werkgeverscommissie is belast met het uitvoeren van de werkgeversrol van het toezichthoudend bestuur. De werkgeverscommissie



bestaat altijd uit de voorzitter en één ander toezichthoudend lid. De financiële commissie heeft tot taak het toezichthoudend bestuur te adviseren inzake financiële aangelegenheden. De financiële commissie neemt geen bevoegdheden over van het toezichthoudend bestuur; zij bereidt uitsluitend beslissingen van het toezichthoudend bestuur voor en treedt in opdracht van de het toezichthoudend bestuur op als gesprekspartner en klankbord van de directeur-bestuurder. De leden van de financiële commissie worden door het toezichthoudend bestuur benoemd.

Onderdeel van het intern toezichtkader is een jaarplanning waarin per maand staat welke onderwerpen geagendeerd worden. Documenten waarover besluiten moeten worden genomen komen minstens twee keer terug op de bestuursagenda (ter bespreking en ter besluitvorming).

De begroting van 2024 en de meerjarenbegroting 2025-2027 is in de vergadering van 16 oktober 2023 uitvoerig besproken en op 15 januari 2024 goedgekeurd. De begroting van 2025 en de meerjarenbegroting 2026-2028 is in de vergadering van 16 december 2024 besproken en wordt begin 2025 vastgesteld.

*Het bestuursverslag 2024 is besproken in het bestuursoverleg van 7 april 2025.*

Bij het uitvoeren van het intern toezicht heeft het toezichthoudend bestuur gehandeld conform de code goed bestuur. In het kader van de horizontale verantwoording heeft het toezichthoudend bestuur afgelopen jaar onder andere de volgende contactmomenten gehad: aanwezigheid bij een teambespreking tbv het werkverdelingsplan, aanwezigheid bij ALV, overleggen met MR (in mei en oktober formele afstemming) en informele bijeenkomsten met medewerkers, ouders en leden van de vereniging.

Er zijn in het jaar 2024 geen meldingen gemaakt van (potentieel/schijnbaar) tegenstrijdige belangen door het toezichthoudend bestuur.

Vanaf medio 2023 werken we met elkaar vanuit een ander bestuursmodel (one tier model). In september 2024 hebben we samen met de directeur-bestuurder een evaluatie gehouden over ons functioneren, de samenwerking en de werkwijze conform het nieuwe bestuursmodel. We hebben ons deze dag laten begeleiden door een externe adviseur. We zijn trots op het feit dat we als school goede onderwijsresultaten behalen en een financieel gezonde organisatie zijn. De organisatie heeft een professionaliseringslag doorgeemaakt. De betrokkenheid van het toezichthoudend bestuur is groot. We constateren ook dat er verbeterpunten zijn: we hebben de structuur (PDCA) nog strakker neer te zetten, het nakomen van afspraken is een aandachtspunt en we kunnen als organisatie nog verder professionaliseren (cultuur: houding en gedrag). Daarnaast moeten we wennen aan het nieuwe bestuursmodel. Elkaar aanspreken op 'het goede gesprek' (zuiverheid rollen/juiste detailniveau) is een belangrijk aandachtspunt.

#### **Toelichting op 2024**

Hieronder volgt een toelichting op het jaar 2024 aan de hand van de 'schijf van vijf'.

##### *Onderwijs, kwaliteit en identiteit*

Aandacht voor identiteit heeft zowel binnen als buiten de school plaatsgevonden. Christelijke feesten worden afwisselend georganiseerd in de kerk en op school. Afgelopen jaar heeft de dankdagviering plaatsgevonden in de Hervormde kerk in Hollandscheveld. Per schooljaar wordt vastgesteld welke christelijke feestdagen in de kerk worden gevierd en welke op school zodat hierin een goede balans ontstaat. Dagelijks is er aandacht voor geloof middels bijbel lezen, gebed en liederen. De normen en waarden vanuit het christelijk geloof zijn richtinggevend voor het bestuursbeleid.

Vanaf schooljaar 2023 /2024 worden middels IEP toetsen de leerresultaten gemeten. De eerste uitslagen blijken positief. Er is sprake van een goede onderwijskwaliteit.

Er wordt pedagogisch en didactisch goed onderwijs gegeven op school. Daarnaast is er aandacht voor veiligheid op school, persoonsvorming en levensbeschouwelijke vorming. Begin 2024 is het schoolplan 2023-2027 definitief vastgesteld. De visie en kernwaarden zijn herijkt. Doelen voor de komende jaren richten zich op verbetering van de kwaliteit van het onderwijs (continu verbeteren), versterking van de samenwerking in en buiten onze schoolorganisatie en vergroting van de betrokkenheid van ouders en de gemeenschap. Uiteraard is er ook aandacht voor de verbetering van onze faciliteiten en technologieën om aantrekkelijk onderwijs te kunnen blijven bieden (moderniseren).

Ambities voor de komende jaren zijn onder andere:

- Ieder kind het juiste aanbod (theoretisch/praktisch), van makkelijk tot moeilijk lerend;
- Eigenaarschap van leren versterken;
- Maatschappelijke thema's passend bij de burgerschapsontwikkeling implementeren;
- Coöperatief leren;
- Professionele cultuur stimuleren.

In 2024 zijn de eerste stappen hierin gezet. Passend bij een professionele cultuur worden deze ontwikkelingen steeds meer gedragen en gecoördineerd vanuit het team zelf onder leiding van de LC-leerkrachten. In juni 2024 hebben de LC-leerkrachten hun voortgang gepresenteerd aan het toezichthoudend bestuur.

Een bezoek van de Inspectie heeft ook in 2024 niet plaatsgevonden. De verwachting is dat dit in 2025 zal plaatsvinden.

#### *Financiën en beleid*

In januari 2024 is de begroting 2024 (inclusief meerjarenbegroting) vastgesteld. Het doel van het bestuur is om de gelden zo goed mogelijk te besteden aan het onderwijs. De ingediende begroting is daarmee passend bij de verwachting die wij als bestuur hebben.

Elk kwartaal worden de managementrapportages gedeeld met het bestuur en besproken op de eerstvolgende vergadering. De managementrapportages waren over het algemeen helder geformuleerd en over de geformuleerde doelstellingen wordt naar behoren gerapporteerd.

De jaarrekening over 2024 geeft een getrouw beeld van de financiën. Het resultaat over 2024 laat een klein verlies zien. De oorzaken hiervoor zijn goed onderbouwd en worden met name veroorzaakt door een grotere groei van het aantal leerlingen. De kosten worden strak in de gaten gehouden en liggen in lijn met de verwachte uitgaven zoals opgenomen in de begroting. PCBS Het Mozaïek staat er financieel sterk voor en waarborgt hiermee continuïteit voor de toekomst.

Het toezichthoudend bestuur heeft vastgesteld dat er zich in dit verslagjaar geen gebeurtenissen van maatschappelijke of politieke betekenis hebben voorgedaan die de continuïteit van de schoolorganisatie bedreigen.

#### *Personeel en organisatie*

De formatie is op orde. Er staan bekwame professionals voor de klas. Alle leerkrachten zijn bevoegd om les te geven. Iedere startbekwame leerkracht ontvangt coaching vanuit het Vervangings- en participatiefonds. Daarnaast wordt vanuit de school aan startbekwame leerkrachten ondersteuning geboden door een vakbekwame leerkracht. Op de NV staan twee leerkracht ondersteuners voor een kleine groep 1-2 (10 kinderen). In overleg met de contactinspecteur werken we aan een plan voor de toekomst en een onderbouwing van de keuzes.

Het personeelsbestand is in balans. Taken en bevoegdheden zijn duidelijk vastgesteld. Er is een duidelijke functieomschrijving voor LB en LC-leerkrachten.

In november 2023 is een RI&E Quikscan afgenomen. Op basis van de resultaten van de RI&E is door de directeur-bestuurder een plan van aanpak opgesteld, waarbij de nadruk ligt op teamontwikkelingen en cultuur (houding en gedrag). In 2024 is dit een veelbesproken onderwerp geweest in diverse gremia. Inmiddels is er draagvlak van het team voor de gekozen aanpak.

In 2024 is het ziekteverzuim ten opzicht van 2023 toegenomen van 2,21% naar 3,56% (exclusief zwangerschap gerelateerd).

#### *Gebouw en materieel*

Onderhoud van het gebouw vindt plaats conform het meerjaren onderhoudsplan.

In verband met het vele vandalisme op en rondom het schoolterrein van de hoofdvestiging is besloten om veiligheidscamera's te plaatsen.

Ter ondersteuning aan coöperatief leren is in 2024 geïnvesteerd in de inrichting van de gangen. In 2024 is eveneens gewerkt aan een plan om het schoolplein te vergroenen, waarmee ook het geven van onderwijs in de buitenlucht (nog meer) gestimuleerd wordt. Realisatie hiervan zal in 2025 volgen (hiervoor is een subsidie beschikbaar/verkregen).

Het gebouw van de nevenvestiging valt onder de verouderde schoolgebouwen in het onderwijshuisvestingsplan van de gemeente Hoogeveen. Dit onderwijshuisvestingsplan is tot stand gekomen met de gemeente Hoogeveen en de gezamenlijke schoolbesturen in de gemeente Hoogeveen. Nieuw-Moscou (45 ln) Het leerlingenaantal van deze nevenvestiging valt ruim onder de gemeentelijke opheffingsnorm. Dit betekent dat de gemeente Hoogeveen in principe niet investeert in het gebouw, tenzij de gemeente en het schoolbestuur gezamenlijk van mening zijn dat deze onderwijsvoorziening onmisbaar is vanwege de spreiding en de leefbaarheid van de kern en het schoolbestuur tegelijkertijd een verantwoorde kwaliteit en structurele exploitatie kunnen garanderen. Via scholen in Kerkenveld (2 km), Alteveer (3 km), Elim (3 km) en het Mozaïek in Hollandscheveld (4 km) zijn overigens diverse alternatieven voorhanden in de nabijheid van deze nevenvestiging.

### Communicatie

De organisatie beschikt over een communicatieplan waarin onder andere de afspraken staan ten aanzien van de wijze waarop de school communiceert met ouders en leerlingen. Hierbij valt te denken aan communicatie middels nieuwsbrief, schoolgids, Parro en 10-minutengesprekken.

Er hebben in 2024 geen oudertevredenheidsonderzoek en leerlingtevredenheidsonderzoek plaatsgevonden. Deze staan gepland voor Q2 2025.

Als gevolg van de governance wijziging (van dagelijks bestuur naar alléén toezichthoudend), is ook de relatie van het bestuur met de MR gewijzigd. De MR en THB hebben in 2024 goede afstemming gehad om deze governance wijziging en de consequenties hiervan door te spreken.



Toezichtkader PCBS  
Het Mozaïek versie c

### Ondertekening door toezichthouder

Naam *KFJ Bertels*

Functie *voorzitter*

Datum *4-6-2025*

A large, stylized handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Bertels', written over the 'Functie' field.