

## **Jaarrapport 2021**

**Stichting Bravoo  
Kaatsheuvel, 23 juni 2022**

Het bestuur van de Stichting Bravoo biedt u hierbij het jaarrapport 2021 aan. Het jaarrapport bestaat uit:

- Bestuursverslag
- Verslag Raad van toezicht
- Jaarrekening



## **BESTUURSVERSLAG 2021**

**Stichting Bravoo  
Kaatsheuvel, 23 juni 2022**



Brabants Verenigd  
Openbaar Onderwijs

### **Aanbieding**

Het bestuur van de Stichting Bravo biedt u hierbij het jaarverslag 2021 aan. Het jaarverslag bestaat uit:

- Bestuursverslag
- Verslag Raad van toezicht
- Jaarrekening

Het rapport bestaat uit een balans per 31 december 2021 en een exploitatierekening over de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021, welke beide zijn voorzien van de nodige specificaties en toelichtingen. Het rapport inzake de jaarrekening maakt onderdeel uit van het jaarverslag.

Bovenstaande zakelijke alinea stond vaker in eerdere aanbiedingen van het jaarverslag van Bravo, maar 2021 was wederom een heel bijzonder jaar. In februari 2020 werd duidelijk dat de eerste Coronabesmetting in Nederland was geconstateerd in Loon op Zand. Vanaf dat moment kregen wij te maken met onderwijs op afstand, teamvergaderingen werden vergaderingen in MS Teams en interne audits werden verschoven naar een later moment in de hoop dat het "nieuwe normaal" collegiale bezoeken weer mogelijk maakte. Kwartaalgesprekken met directeuren over schoolontwikkeling gingen digitaal. Collega's hielden goed in de gaten of er geen kinderen uit beeld verdwenen en er is steeds goed contact geweest met gemeenten, inspectie en leerplicht. Onze scholen hebben ook in het verslagjaar met alle Coronaperikelen te maken gehad, variërend van schoolsluitingen, besmettingshaarden waardoor soms groepen naar huis werden gestuurd tot het maken van plannen in het kader van het Nationale Programma Onderwijs (NPO).

Het jaar waarop dit verslag betrekking heeft is dus totaal niet vergelijkbaar met andere jaren. Gelukkig constateer ik dat onze leerkrachten samen met hun directeur een weg in die hele lastige situatie hebben gevonden. Een periode dat ouders wederom hebben mogen ervaren dat het vak van leerkracht een echte professie is.

Ik sluit af met de constatering dat alle medewerkers van Bravo zich voortreffelijk hebben ingezet in deze onwerkelijke realiteit waarvoor ik ook op deze plaats mijn grote waardering uitspreek!

Kaatsheuvel, 23 juni 2022

Drs. R. Venema,  
Voorzitter College van Bestuur

## Structuur

Het bestuur van Stichting Bravoo (BRAbants Verenigd Openbaar Onderwijs) is met ingang van 1 januari 2006 ontstaan na fusie van de besturen van de openbare basisscholen in de gemeenten Dongen, Geertruidenberg, Loon op Zand, en Waalwijk. Per 15 maart 2011 zijn de statuten van Stichting Bravoo gewijzigd. Hiermee is overgegaan van een bestuursmodel naar een model waarbij toezicht en bestuur zijn gescheiden. Per die datum is overgegaan naar een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. In december 2021 zijn de statuten -na goedkeuring door de 4 gemeenteraden- geactualiseerd en afgestemd op de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen die op 1 juli 2021 in werking is getreden.

Stichting Bravoo is statutair gevestigd in de gemeente Loon op Zand. Het bestuurskantoor van Stichting Bravoo is met ingang van 28 oktober 2018 gevestigd aan de Dodenauweg 2, 5171 NG te Kaatsheuvel. Het bestuur van Stichting Bravoo heeft het beheer over 10 scholen voor openbaar primair onderwijs op 14 locaties.

Nr.	School	Brinnummer	Adres	Postcode	Plaats
1.	Obs De Springplank	04GF	Grutterijstraat 22	5109 TG	's-Gravenmoer
2.	Obs Villa Vlinderhof hoofdlocatie	08EE	Cornelis Verhoevenstraat 25	5146 DD	Waalwijk
3.	Obs Villa Vlinderhof locatie Rembrandt	08EE	Rembrandtlaan 18	5161 ES	Sprang – Capelle
4.	Obs Van der Heijden	08SY	Mendelsohnstraat 59	5144 GE	Waalwijk
5.	Obs De Radonkel	08SY01 (nevenvestiging)	Burgemeester Krijgsmansgeerde 43	4942 AV	Raamsdonksveer
6.	Obs De Krullevaar	09EI	Schrevelstraat 54	5161 AE	Sprang-Capelle
7.	Obs De Biezenkring	09QZ	Veld 40	5103 HG	Dongen
8.	Obs De Hoef-Hugo locatie De Hoef	09RG	Burgemeester Teijssenlaan 33	5142 PG	Waalwijk
9.	Obs De Hoef-Hugo locatie De Hugo	09RG	Kastanjelaan 2	5143 CZ	Waalwijk
10.	Obs Westerkim	10KX	Vermeerstraat 1	5102 DC	Dongen
11.	Obs De Touw ladder	18KV	Hei-akker 34	5171 WS	Kaatsheuvel
12.	Obs De Start	18KV01 (nevenvestiging)	Middelstraat 22	5176 NJ	De Moer
13.	Obs De Vlinderboom	18MF	Tamboerstraat 1	5175 TE	Loon op Zand
14.	Obs Den Bussel	22KS	Paulus Potterplein 2	5171 XJ	Kaatsheuvel

De dagelijkse leiding van de scholen ligt in handen van de schooldirecteuren. Daarnaast functioneren op het bestuurskantoor de voorzitter College van Bestuur, de beleidsmedewerkster Onderwijs en Kwaliteit (tevens DBG-er (Deskundige Bevoegd Gezag), een controller, een medewerkster financiële administratie, een beleidsmedewerkster P&O (Personeel & Organisatie) en een bestuurssecretaresse (tevens Preventiemedewerker en Security Officer). De personeels- en salarisadministratie is gedurende het gehele kalenderjaar 2021 ondergebracht bij ONS administratiekantoor te Heerlen. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden<sup>1</sup> zijn vastgelegd in de statuten en verder uitgewerkt in:

- Bestuursreglement
- Managementstatuut Raad van Toezicht
- Profiel Raad van Toezicht
- Profiel College van Bestuur
- Reglement Raad van Toezicht
- Toezichtskader (vastgesteld in 2018 en aangepast in 2021)
- Procuratieregeling (vastgesteld in 2018)

Schooldirecteuren leggen onder andere door middel van schriftelijke kwartaalrapportages verantwoording af aan de voorzitter College van Bestuur.

<sup>1</sup> Zie ook het schema, opgenomen in het Verslag Raad van Toezicht

Belangrijk onderdeel van het wetsontwerp over "governance" in het onderwijs, bekend onder de titel "goed bestuur, goed onderwijs", betreft de verplichte scheiding tussen bestuur en intern toezicht. Het wetsvoorstel kent dwingendrechtelijke bepalingen over de taken waarmee de interne toezichthouder/het toezichthoudend orgaan is belast. De vorm waarin organisaties de scheiding van bestuur en intern toezicht regelen is echter vrij. Dat kan via een functionele scheiding of via een organieke scheiding (het Raad van Toezicht-model). Bravoo heeft voor deze laatste gekozen. Op Stichting Bravoo is de Code Goed bestuur in het primair Onderwijs van de PO-Raad van toepassing.

Conform het model "Afstemming intern en extern toezicht Stichting BRAVOO" overlegt het College van Bestuur met de wethouders van onderwijs van de gemeenten waartoe de scholen van Stichting Bravoo behoren. Het College van Bestuur legt de raad de begroting en het jaarverslag voor en brengt jaarlijks verslag uit omtrent zijn werkzaamheden. Het College van Bestuur besteedt daarbij in ieder geval aandacht aan de wezenskenmerken van het openbaar onderwijs. Het verslag wordt bekend gemaakt. In 2021 heeft er een keer overleg plaatsgevonden, te weten in juni over het jaarverslag. Vanwege de interne planning wordt in de toekomst het overleg over de (meerjaren) begroting in januari gehouden.

Extern toezichthoudend orgaan (per 31 december 2021)
De portefeuillehouders (wethouders van Onderwijs) van de vier gemeenten: dhr. C. Zijlmans (Dongen) dhr. M. Hofkes (Geertruidenberg) dhr. J. Brekelmans (Loon op Zand) mw. D. Odabasi (Waalwijk)

De belangrijkste taak van de Raad van Toezicht is, het uitzetten van de kaders waarbinnen het College van Bestuur in samenwerking met de directeuren van de scholen het beleid verder dient te concretiseren en binnen de organisatie uit te dragen. Regelmatig vindt er een toetsing plaats of de uitgezette acties tot het beoogde resultaat hebben geleid. De Raad van Toezicht belegt hiertoe periodiek een vergadering met het College van Bestuur.

Raad van Toezicht (per 31 december 2021)
mw. E. Schellekens (voorzitter) mw. M. de Leeuw-Reulen mw. N. Fouchier dhr. W. van den Elsen dhr. W. Dankers

Er is voor de Raad van Toezicht een lijst van aftreden opgesteld. Op het moment dat er zich een vacature voordoet, wordt een kandidaat gezocht waarbij de benodigde competenties vooraf zijn beschreven. Kandidaten zullen door middel van een schrijven in (o.a.) regionale dagbladen worden opgeroepen te reageren. Vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn zijn er per 1 januari 2022 twee vacatures voor leden van de Raad van Toezicht, de procedure tot opvolging is in 2021 gestart en heeft geleid tot twee voordrachten aan de gemeenteraden. De raden zijn akkoord gegaan en beide (toekomstige) leden, te weten mw. B. Baelemans en dhr. M. Liebrechts, hebben als toehoorder deelgenomen aan de RvT-vergaderingen in het najaar van 2021.

In het verslagjaar heeft het CvB over de volgende onderwerpen de RvT geïnformeerd:

Datum	Besproken onderwerpen
20-04-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarrapport 2020</li> <li>• Bestuursformatieplan 2021-2022 en Meerjarenformatiebeleidsplan 2021-2025</li> <li>• RvT-rapportage t/m 12-04-21</li> </ul>

08-06-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarrapport 2020 en toelichting accountant</li> </ul>
06-07-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag ontwikkelteams met GMR en afvaardiging directeuren</li> <li>• Statutenwijziging per 1 januari 2022</li> </ul>
12-10-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitszorg: welke informatie heeft de RvT nodig om na te gaan of we de goede dingen doen én of we die dingen goed doen?</li> <li>• RvT-rapportage t/m 5 oktober 2021</li> </ul>
16-11-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afvaardiging directeuren</li> <li>• GMR</li> <li>• Voorzitterschap RvT per 1 januari 2022</li> </ul>
15-12-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaderbrief begroting 2022 en meerjarenbegroting 2022-2025</li> <li>• Aandachtspunten accountantsverslag</li> </ul>

Binnen de RvT wordt met twee commissies gewerkt:

- Commissie Onderwijs en Personeel
- Financiële commissie

Beide commissies zijn periodiek bijeen geweest, waarbij naast CvB, controller, beleidsmedewerker P&O, beleidsmedewerker Onderwijs en Kwaliteit en/of Bestuurssecretaresse aanwezig zijn. Er is onder meer gesproken is over:

Commissie Onderwijs en Personeel	
Datum	Besproken onderwerpen
19-04-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijskwaliteit in samenhang met Koersplan en jaarplan, competentie thermometer en audits</li> <li>• Jaarrapport 2020</li> <li>• Bestuursformatieplan 2021-2022 en meerjarenformatiebeleidsplan 2021-2025</li> <li>• Schoolveiligheidsplan</li> </ul>
17-05-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsresultatenmodel, mede naar aanleiding van presentatie onderwijsinspecteur in directeurenoverleg</li> </ul>
08-11-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaderbrief en begroting 2022</li> </ul>

Financiële commissie	
Datum	Besproken onderwerpen
26-03-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarrapport 2020</li> <li>• Bestuursformatieplan 2021-2022 en meerjarenformatiebeleidsplan 2021-2025</li> <li>• Negatieve rente op spaargeld vs. obligaties vs. schatkistbankieren</li> </ul>
21-05-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept Jaarrekening 2020</li> <li>• Financiële paragraaf bestuursverslag 2020</li> <li>• Marap Q1 2021</li> </ul>
05-11-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept Kaderbrief</li> <li>• Conceptbegroting 2022</li> <li>• Toelichting stand van zaken exploitatie 2021</li> </ul>

Het directeurenoverleg<sup>2</sup> (DO), waarin alle directeuren zitting hebben, fungeert voor het College van Bestuur (CvB) als klankbord. In 2021 hebben de volgende regulier ingeplande directievergaderingen plaatsgevonden<sup>3</sup>:

Datum	Besproken onderwerpen
20-01-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AVG</li> <li>• Kwartaalgesprek en nieuw format</li> <li>• Ontwikkelteams</li> <li>• Vacatures taal en HB</li> <li>• Persconferentie en gevolgen</li> </ul>
24-02-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelteams</li> <li>• Analyse onderwijskwaliteit</li> <li>• Parro</li> </ul>
24-03-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrouwenwerk</li> <li>• Bestuursformatieplan</li> <li>• Ouderbetrokkenheid</li> <li>• Afscheid directeur</li> </ul>
07-04-21 (ingelast)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nationaal onderwijsprogramma, brief minister Slob</li> <li>• Analyse toetsresultaten</li> <li>• Toekomst Bravoo ook qua aansturing scholen (vacature 08SY)</li> </ul>
21-04-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse RI&amp;E quickscan</li> <li>• OT2 ouderbetrokkenheid (document)</li> <li>• Ouderbijdrage (mededelingen incl. brochure)</li> <li>• Vervangingsaanvraag</li> </ul>
02-06-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluatie van het Bravoo-jaarplan en het opstellen van het nieuwe jaarplan en Inrichting ontwikkelteams</li> <li>• WMK-PO</li> <li>• Bravoo ontwikkelcampus</li> <li>• Burgerschap</li> <li>• Vragenlijst Kinderopvang</li> <li>• AVG</li> </ul>
10-06-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementdag PLG: professionele leergemeenschappen</li> </ul>
15-06-21 (ingelast)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO</li> </ul>
06-07-21 (ingelast met Leerrijk!)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taal: taalimpuls en taalondersteuning</li> </ul>
14-07-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiëren van onderwijskwaliteit</li> <li>• Mobiliteitsbeleid</li> <li>• Professioneel statuut</li> <li>• Memo ICT</li> <li>• Passend onderwijs</li> </ul>
29-09-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingsgericht mobiliteitsbeleid</li> <li>• Gesprek over onderwijskwaliteit</li> </ul>
03-11-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingen leerlingenaantallen</li> <li>• Schoolprofilering</li> </ul>
01-12-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schoolupdate ICT</li> <li>• Burgerschap</li> <li>• Tijdsplanning Koersplan</li> </ul>

<sup>2</sup> Het document "Managementstatuut Raad van Toezicht model Stichting Bravoo" regelt de afspraken met betrekking tot het directeurenoverleg.

<sup>3</sup> Naast deze overleggen zijn er ook nog veel overleggen geweest met directeuren (vaak per gemeente) i.v.m. Covid-19

Daarnaast vindt er periodiek overleg plaats in het overleg<sup>4</sup> dat de voorzitter College van Bestuur heeft met een directeur namens het directieurenberaad, de beleidsmedewerkster Onderwijs en Kwaliteit en de Bestuurssecretaresse:

Datum	Besproken onderwerpen
13-01-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken m.b.t. AVG</li> <li>• Bravoo Monitor Kwaliteit</li> <li>• VVE-monitor Waalwijk</li> <li>• Analyse (tussen-)resultaten</li> </ul>
09-02-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vragenlijst samenwerking kinderopvangorganisaties en Bravooscholen (OT4)</li> </ul>
10-03-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invulling Managementtweedaagse</li> <li>• Formatieplan</li> <li>• Bestuursverslag 2020</li> <li>• Bravoo Ontwikkel Campus</li> </ul>
15-04-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terugblik en vooruitkijken op Directeurenoverleg</li> <li>• Burgerschapsscan</li> </ul>
18-05-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiding Managementdag 10-06-21 (i.v.m. Covid-19 is dit één dag in Teams geworden) met Bazalt</li> </ul>
22-06-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koersplan Jaarverslag 2020-2021 en Jaarplan 2021-2022</li> <li>• Gesprek over onderwijskwaliteit in DO 14-07-21 (Effectief samenspel tussen bestuur en schoolleiders)</li> </ul>
13-07-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professioneel statuut</li> <li>• Dag van het kind</li> <li>• Evaluatie directeurenoverleg 06-07-21 met Leerrijk! over taalondersteuning</li> </ul>
21-09-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitszorg</li> <li>• Ontwikkelingsgericht mobiliteitsbeleid</li> <li>• Bravoo Ontwikkel Campus</li> <li>• Inventarisatie thema's DO-IB</li> </ul>
19-10-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAC-jaarverslag</li> <li>• Bestuursafspraken ParnasSys/Ultimview</li> <li>• RvT-rapportage t/m oktober 2021</li> </ul>
16-11-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiding gesprekken voorzitters Ontwikkelteams (OT)</li> <li>• Analyse kwartaalgesprekken en bijstellen format</li> </ul>
14-12-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiding Koersplan 2022-2026</li> <li>• Versterken kwartaalgesprekken</li> </ul>

### Horizontale verantwoording

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) vertegenwoordigt ouders en leerkrachten van de 10 scholen. Er hebben verschillende voorgesprekken plaatsgevonden met de voorzitter en/of commissies van de GMR. Daarnaast heeft er overleg met de RvT plaatsgevonden. De GMR heeft in 2021 verschillende keren vergaderd. Als vertegenwoordiger van het bevoegd gezag was de voorzitter College van Bestuur bij elke GMR-vergadering aanwezig, behalve die waarbij overlegd is met de RvT:

Datum	Besproken onderwerpen
26-01-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalisering GMR</li> <li>• Communicatie GMR</li> <li>• Begroting</li> <li>• Jaarplanning</li> </ul>
30-03-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatieplan</li> <li>• Mobiliteitsbeleid</li> <li>• Kwaliteitszorg</li> <li>• Bestuursverslag 2020</li> <li>• Verslag RvT 2020</li> <li>• NPO-gelden</li> </ul>

<sup>4</sup> Het "Bestuursreglement Bravoo" regelt de afspraken met betrekking tot het CvB-overleg.



01-06-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuursverslag 2020</li> <li>• Marap Q1</li> <li>• Jaarrekening 2020</li> <li>• Bravoo Ontwikkelcampus</li> <li>• Analyse onderwijskwaliteit</li> </ul>
28-09-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingsgericht mobiliteitsbeleid</li> <li>• Beleid Passend Onderwijs</li> <li>• Jaarverslag Ontwikkelteams 2020-2021</li> <li>• Bravoo Ontwikkelcampus</li> <li>• Bekendheid, communicatie en werving GMR</li> </ul>
02-11-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarplan GMR</li> <li>• Mobiliteitsbeleid (definitief advies)</li> <li>• Conceptbegroting 2022 en Kaderbrief</li> <li>• Besteding NPO-gelden</li> <li>• RvT-rapportage</li> </ul>
30-11-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begroting 2022</li> <li>• Voorstel verwerking arbeidsmarkttoelage 2021-2023</li> <li>• Ventilatie scholen</li> </ul>

### Samenwerkingsverbanden

Bravoo-scholen nemen deel aan twee Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs:

Scholen	SWV
Loon op Zand: Den Bussel, Touwladder-De Start en de Vlinderboom Waalwijk: Villa Vlinderhof, Van der Heijden, Krullebaar en de Hoef-Hugo	SWV PO LHA (Langstraat Heusden Altena) Gemeenten: Aalburg, Heusden, Loon op Zand, Waalwijk
Geertruidenberg: de Radonkel Dongen: Westerkim, Biezenkring en de Springplank	SWV PO-30-03 Gemeenten: Chaam (deel van de gemeente Alphen-Chaam), Baarle Nassau, Breda, Dongen, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Gilze en Rijen, Oosterhout, Zundert

Vanuit deze Samenwerkingsverbanden worden onder meer middelen in het kader van zware ondersteuning, lichte ondersteuning, leergemeenschappen en individuele arrangementen ter beschikking gesteld.

Vanuit de zware ondersteuning wordt overwegend extern ambulante ondersteuning ingekocht. Daarnaast worden er door het bestuur eventueel, op verzoek en na beoordeling Deskundige Bevoegd Gezag (DBG-er), bestuursarrangementen toegekend. Ten slotte wordt er geïnvesteerd in een "stergroep" op een van de scholen.

De middelen lichte ondersteuning worden in principe aan de scholen toegekend en opgenomen in de formatie. Overwegend wordt deze ingezet voor uren Interne Begeleiding (IB) en de inzet van uren onderwijsassistenten en experts.

Voor wat betreft de leergemeenschappen gaat een deel op aan de inzet van de DBG-er. Daarnaast wordt professionalisering middels scholing voor de IB-ers en de deelnemers aan de leergemeenschappen (leerkringen) mogelijk gemaakt en kan inhuur van externe deskundigen plaatsvinden.

## Samenwerking met Leerrijk!

Ook in 2021 vond periodiek CvB-overleg tussen beide stichtingen plaats, waarvan de bestuurssecretaresse een verslag maakt:

Datum	Besproken onderwerpen
05-02-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbesteding schoonmaak</li> <li>• Conciërge</li> <li>• Kwaliteitsbeleid</li> </ul>
05-03-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorstel aanbesteding schoonmaak</li> </ul>
02-04-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detachering conciërge</li> <li>• Nationaal programma Onderwijs (NPO):                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Voorwaarden, scan en aanpak per stichting</li> </ul> </li> <li>• Stand van zaken ontwikkelingen Leerrijk!</li> <li>• Stand van zaken ontwikkelingen Bravoo</li> <li>• Stappen verdergaande samenwerking en/of fusie</li> </ul>
08-06-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT Schoolupdate</li> <li>• Bedrijfsprocessen: welke zaken gezamenlijk oppakken?</li> <li>• NPO en gemeenten</li> </ul>
23-06-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerkingsovereenkomst Project Opleidingsscholen (POS)</li> <li>• Voorbereiding taalbijeenkomst directeuren Leerrijk! en Bravoo</li> </ul>
23-09-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking taalbeleid</li> <li>• Route samenwerking/fusie beide stichtingen</li> <li>• RTC en gezamenlijke invalpool</li> </ul>
21-10-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taalbeleid en opdracht</li> <li>• Leerkring starters</li> <li>• Samenwerking vervangingen/invalliers</li> </ul>
17-12-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (On)mogelijkheid uitruil scholen</li> <li>• Taalimpuls en nieuwkomers</li> <li>• Beleidsdocument vakbekwaam</li> </ul>

## Strategische doelen

Tijdens onze management-tweedaagse in juni 2018 bespraken we (directeuren, RvT, GMR en medewerkers bestuurskantoor) trends en ontwikkelingen en stelden we in het najaar van 2018 de uitspraken in ons nieuwe Koersplan 2019-2023 vast:

1. Bravoo biedt boeiend, eigentijds en duurzaam onderwijs voor doeners en denkers
2. Alle ouders participeren in scholen van Bravoo
3. Bravoo betekent een leven lang leren, met en van elkaar
4. Bravoo staat in verbinding met de omgeving
5. Bravoo blijft in alle opzichten een gezonde organisatie

Voor alle koersuitspraken is een ontwikkelteam (OT) bestaande uit directeuren en/of medewerkers bestuurskantoor samengesteld. De OT's hebben een jaarplan opgesteld. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan, het agenderen op (directie)overleggen. Drie keer per jaar leggen de voorzitters verantwoording af aan het CvB en beleidsmedewerker Onderwijs en Kwaliteit in voortgangsgesprekken. In verband met de planning voor het nieuwe Koersplan zijn er tevens tussentijdse gesprekken geweest.

## Personeelsbeleid

De PO-raad en vakbonden hebben gekozen voor een CAO met een looptijd van 1 januari 2021 t/m 31 december 2021. Er is gekozen voor de duur van een jaar met als doel het dichten van de loonkloof. Dit betekent dat de salarissen van alle medewerkers structureel zijn verhoogd met 2,25% per 1 januari 2021. In december 2021 hebben alle medewerkers die in 2021 in dienst waren, eenmalig een hogere eindejaarsuitkering ontvangen van 6,5% in plaats van 6,3%.

In 2021 is de Bravoo Ontwikkelcampus ingericht en in september is deze met een eigen animatiefilm gelanceerd. De Ontwikkelcampus bestaat uit experts die van en met elkaar leren en hun kennis en ervaring delen met Bravoo-medewerkers, met als doel 'professionalisering, ontwikkeling en innovatie'. Per thema worden er leerkringen gevormd, die worden aangestuurd door een coördinator. Er zijn twee soorten leerkringen:

- formele leerkringen: vanuit ontwikkel noodzaak, blijkend uit bijvoorbeeld de competentie thermometer
- informele leerkringen: vanuit wensen en behoeften van de medewerkers

Het beleidsdocument mobiliteit was gedateerd en aan herijking toe. In 2021 hebben we aandacht besteed aan een nieuw ontwikkelgericht mobiliteitsbeleid, wat medewerkers in de gelegenheid stelt hun talenten ten volle te benutten en hun ambities te verwezenlijken. Wij geloven dat mobiliteit en wendbaarheid bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid, persoonlijk leiderschap en ontwikkeling en aan een brede inzetbaarheid (horizontaal en verticaal) van de medewerker en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs. In het mobiliteitsbeleid stellen wij de volgende doelen centraal:

- Realiseren van 'de juiste medewerker op de juiste plaats' hierbij rekening houdend met de belangen van de organisatie/de locatie en de voorkeuren van de medewerker
- Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Kansen bieden aan medewerkers om zich persoonlijk en professioneel verder te ontwikkelen
- Realiseren van uitwisseling van kennis en expertise binnen Bravoo

In samenwerking met het VfP<sup>5</sup> hebben we in 2021 invulling gegeven aan het project SPP (Strategische Personeelsplanning). SPP sluit aan bij het strategisch beleid van Bravoo en betekent zowel een duiding van een stip op de horizon als een duiding van de accenten die we als organisatie willen leggen, bijvoorbeeld welke kwaliteiten belangrijk zijn om gestelde doelen vanuit het koersplan te realiseren. Tijdens de SPP-sessies hebben we ons beziggehouden met diverse vraagstukken zoals wat de invloed is van veranderingen binnen het onderwijs en de ontwikkeling van het kind, maar ook hoe we er als organisatie voor kunnen zorgen toekomstbestendig te zijn in een tijd met een tekort aan leerkrachten en in een tijd waarin veranderingen voortdurend aanwezig zijn en elkaar steeds sneller opvolgen.

De samenwerking met het Regionaal Transfer Centrum Midden Brabant (RTC-MB), bestaande uit 8 besturen, is voortgezet. Net als in 2020 was het in 2021 vanwege de Covid-19 pandemie opnieuw erg lastig invulling te geven aan alle vervangingsaanvragen.

Het personeelsbeleid van Stichting Bravoo is gericht op het behoud van werkgelegenheid en het realiseren van een kwalitatief integraal personeelsbeleid, waardoor de kwaliteit van het onderwijs gegarandeerd kan worden. De ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt in het onderwijs, stellen de schoolbesturen in de regio Midden-Brabant voor een opgave. De samenwerkende schoolbesturen willen door de krachten te bundelen, verantwoordelijkheid nemen voor de personele gevolgen van deze ontwikkelingen. Zij doen dit met behoud van bestuurlijke autonomie en met oog voor de verschillen in personeelsbeleid, typen onderwijs en denominatie.

Uitgangspunt is zoals gezegd werkgelegenheidsbeleid, wat betekent dat de termijnen genoemd in de CAO-PO nadrukkelijk bewaakt worden ter voorkoming van mogelijke verplichtingen aan medewerkers met een tijdelijke aanstelling. Op deze wijze wil stichting Bravoo mogelijke uitkeringen na ontslag beheersbaar houden, waarbij de wettelijke eisen (o.a. instroomtoets) van het Participatiefonds uitgangspunt zijn. Daarvoor wordt periodiek overleg gevoerd met de regioadviseur dan wel re-integratiedeskundigen van het Participatiefonds/Vervangingsfonds.

In de afgelopen jaren is door de directeuren actief op de volgende thema's gestuurd:

- de (beleving van) werkdruk, werklust en werkstress;
- passend onderwijs (o.a. handelingsplannen en gesprekken met ouders);
- functioneren, ontwikkeling en mobiliteit;
- verzuim;

<sup>5</sup> Vervangingsfonds Participatiefonds

- professioneel werkklimaat (feedback geven en ontvangen);
- het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.

Een overzicht van de ontwikkeling van het ziekteverzuim over 2021 per kwartaal inclusief de meldingsfrequentie (tussen haakjes de cijfers over 2020):

2021	Ziekteverzuim%	Meldingsfrequentie
1 <sup>e</sup> kwartaal	7,03 (6,98)	0,23 (0,26)
2 <sup>e</sup> kwartaal	8,43 (6,15)	0,15 (0,11)
3 <sup>e</sup> kwartaal	8,05 (5,12)	0,10 (0,09)
4 <sup>e</sup> kwartaal	7,15 (6,05)	0,26 (0,27)

Een overzicht van de ontwikkeling over de afgelopen jaren:

Verslagjaar	ZV%	Meldingsfrequentie
2018	4,96	0,92
2019	4,27	0,91
2020	5,64	0,75
2021	7,62	0,77

We concluderen dat onze beleidsinspanningen tot 2020 op het gebied van gezondheidsbeleid, o.a. bewustwording bij directeuren, zich vertaalden in een positieve ontwikkeling van het ziekteverzuim. Directeuren sturen daarbij met name op het korte en middellange verzuim. We moeten helaas constateren dat sinds 2020 de Covid-19 pandemie een flink negatief effect op het verzuimpercentage heeft gehad.

### Onderwijskwaliteit

Kwaliteitszorg staat al jaren hoog op de agenda van onze scholen. In schooljaar 2019-2020 is de wijze waarop Bravo doelgericht, systematisch en cyclisch werkt aan kwaliteit beschreven in het document 'Regie op onderwijskwaliteit'. Alle scholen hebben in 2021 een basisarrangement/voldoende van de onderwijsinspectie. Na het eerste bestuursonderzoek door de onderwijsinspectie op basis van het nieuwe toezichtskader in 2019 heeft er een gesprek in november 2020 met de inspectie over alle scholen plaatsgevonden. De inspectie heeft aangegeven geen reden te zien om vervolgens scholen te bezoeken.

Op alle scholen is de schoolbevolking zeer gevarieerd. De leerlingen komen uit een grote variatie van laag-, middel- en hoogopgeleide ouders. De wijk waarin de school staat is hierbij een medebepalende factor. De leerlingen met een migratieachtergrond zijn niet evenredig verdeeld over onze scholen. Het varieert van enkele leerlingen met een migratieachtergrond tot meer dan de helft van het totaal. Ook in 2020 zijn de gegevens van het Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs waarin uitgebreide informatie omtrent populatiesamenstelling, gezinssamenstelling, verwijzingen naar (s)bo, zittenblijven en adviezen voortgezet onderwijs per school besproken in de kwartaalgesprekken. Op elke school zijn deze gegevens besproken door de directeur met het (management)team en interne begeleiders.

Het nieuwe begrotingsprogramma Cogix leidt tevens tot een nieuw allocatiemodel, waarbij zowel materiële als personele lasten op schoolniveau komen te liggen. Op die wijze komt de sturing daar te liggen waar deze hoort, bij de directeur. Binnen Bravo worden bijna alle middelen aan de scholen toegekend. Uitzondering daarop is een deel van de middelen in het kader van Passend Onderwijs. De zware ondersteuning en de middelen ten behoeve van de leergemeenschappen worden bovenschools verwerkt.

Er vindt een afdracht vanuit de scholen plaats aan bovenschools van 15% van de Rijksbijdragen. Van dit percentage is 12% bedoeld om bovenschoolse/gezamenlijke kosten te bekostigen. Denk hierbij aan de bovenschoolse formatie (o.a. bestuurskantoor) en daarmee samenhangende huisvestingslasten, kosten grootschalig onderhoud inclusief de jaarlijkse onderhoudscontracten van de installaties, de kosten van het externe administratiekantoor, de kosten van de accountant en contributies aan de besturenorganisaties.

De overige 3% wordt gebruikt voor beleidskeuzes. Daaruit worden kosten betaald om individuele scholen te ondersteunen/faciliteren ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast worden er medewerkers (deels) mee bekostigd die bezig zijn met taalontwikkeling, plusklassen, inzet ten behoeve van GMR-taken, interne audits, coördinatie leerkringen en de kosten voor zij-instromers.

Wij willen dat elke school minimaal het basisarrangement heeft, waarbij er zo mogelijk minimaal 2 excellente scholen zijn. Op 2 scholen vindt die voorbereiding op excellentie inmiddels plaats. In het kader van Passend onderwijs is door iedere school een schoolondersteuningsprofiel (SOP) opgesteld. In de komende beleidsperiode moet iedere school minimaal aan het bepaalde ondersteuningsprofiel voldoen. Nadrukkelijke aandacht voor meer- en hoogbegaafde kinderen maakt hier integraal deel van uit.

Daarnaast is het 'Beleid Passend Onderwijs' geactualiseerd en voorzien van heldere doelstellingen voor de komende jaren. Hierin staat beschreven wat Bravoo verstaat onder Passend Onderwijs, welke ambities en doelen gesteld worden en welke hoe de middelen van het SWV ingezet worden om deze doelen te bereiken.

Stichting Bravoo "staat". De elementen om door te groeien van een organisatie van professionals naar een professionele organisatie zijn aanwezig. Het is nu zaak om hier verder werk van te maken en het "leren van en met elkaar" op alle niveaus actief te bevorderen. In 2022<sup>6</sup> willen wij hebben bereikt dat elke school bezocht is door een auditgroep die een rapport voor het college van bestuur opstelt op het gebied van de onderwijskwaliteit en opbrengsten. Door corona is de planning iets vertraagd, op dit moment is op 12 van de 13 scholen (92%) een audit uitgevoerd:

- De Krullebaar
- De Biezenkring
- De Hugo
- Westerkim
- De Touwladder
- De Vlinderboom
- Den Bussel
- De Hoef
- Van der Heijden
- De Springplank
- Villa Vlinderhof
- De Start

Ook in 2021 is de competentie thermometer (CT) als kwaliteitsverbeteringsinstrument verder ingezet. Acht directeuren en de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit zijn geschoold in de afname van dit instrument om de bekwaamheid en ontwikkelmogelijkheden van de leerkrachten in kaart te brengen en te volgen. Hiervoor is in het document 'Regie op onderwijskwaliteit' een plancyclus opgenomen. Door corona is ook bij de afname van de CT enige vertraging opgetreden.

Directeuren van "kleine" scholen hebben een leerkring ingericht waarin samengewerkt wordt bij thema's die bij deze scholen vergelijkbaar zijn (zoals groepsindeling en thematisch onderwijs), gezamenlijke scholing op het gebied van bv. opbrengstgericht werken en collegiale consultatie.

We houden een actueel overzicht bij van de meest recente oordelen van de inspectieonderzoeken per school, deze worden aan alle directeuren ter beschikking gesteld. Regelmatig vindt overleg over de stand van zaken plaats in het directeurenoverleg. Met betrekking tot de eindopbrengsten volgen we een vergelijkbare benadering. In het kwartaalgesprek tussen CvB, beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit en schooldirecteur wordt de onderwijskwaliteit per school nadrukkelijk besproken. Scholen rapporteren naar de ouders door middel van een periodieke onderwijskundige nieuwsbrief.

<sup>6</sup> Vanwege corona is er een audit verschoven

De stand van zaken in 2021 is als volgt:

Kwaliteits- beoordelingen Inspectie	Springplank	Villa Vlinderhof	Van der Heijden	Radonkel	Krullebaar	Biezenkring	Hoef	Hugo	Westerkim	Touw ladder	Start	Vlinderboom	Den Bussel
<b>Oordeel</b>	B.A. <sup>7</sup>	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.	VOLD	B.A.	B.A.	B.A.	B.A.
<b>Jaar inspectie- bezoek</b>	2012	2016	2012	2015	2012	2015	2012	2014	2019	2014	2017	2012	2013
<b>Themaonderzoek<sup>8</sup></b>	2019		2019		2019	2019	2019			2019		2019	2019

Opbrengstgericht werken heeft een centrale plek gekregen op zowel stichtings- als schoolniveau. De directeuren leggen door middel van schriftelijke kwartaalrapportages verantwoording af aan de voorzitter college van bestuur over het door hen gevoerde beleid. Hierover vinden vervolgens kwartaalgesprekken plaats. Elke school houdt de eind- en tussenopbrengsten in een school- en opbrengstenanalyse bij.

In het verslagjaar is het Netwerk Interne Begeleiders Stichting Bravo gecontinueerd met als doel door middel van collegiale consultatie, leren van en met elkaar en het inhuren van gastsprekers de onderwijskwaliteit verder te verbeteren. Op elke school is inmiddels een leraar als talentcoördinator werkzaam die onder leiding van de Deskundige Bevoegd Gezag verschillende keren samenkomen waarbij ook afstemming plaatsvindt met de Plusklassen waar kinderen die meer- en/of hoogbegaafd zijn in een specifieke groep les krijgen. In 2021 zijn drie (3) Plusklassen georganiseerd op de volgende scholen:

- OBS De Touwladder in Kaatsheuvel
- OBS de Krullebaar in Sprang Capelle
- OBS De Biezenkring in Dongen

<sup>7</sup> B.A.= Basisarrangement; VOLD = Voldoende (zie ook voetnoot 6)

<sup>8</sup> Themaonderzoeken in het kader van De Staat van het Onderwijs, bijvoorbeeld: didactisch handelen, VVE, registratie aan- en afwezigheid, passend onderwijs of schoolleiderschap. Hiervan volgt geen separaat onderzoeksverslag.

Een overzicht van de eindopbrengsten<sup>9</sup>:

Opbrengsten 2019-2021	2019	2021
De Springplank	BG	BG
Villa Vlinderhof	BG	BG
Van der Heijden	OG	BG
De Radonkel	OG	OG
De Krullebaar	OG	OG
De Biezenkring	OG	BG
De Hoef	G	OG
De Hugo	G	OG
Westerkim	G	OG
De Touwladder	Gd	BG
De Start	G	BG
De Vlinderboom	G	OG
Den Bussel	G	BG

Verklaring van de gebruikte afkortingen: OG (Ondergemiddeld), G (Gemiddeld), BG (Bovengemiddeld), Gd (Goed)

In 2020 heeft er vanwege corona geen eindtoets plaatsgevonden.

Alle Bravo-scholen werken gericht aan het verder verbeteren van de opbrengsten. Daarover wordt ook in het kwartaalgesprek dat het CvB en beleidsmedewerker Onderwijs en Kwaliteit met de schooldirecteur voert, gesproken. Teruglopende eindopbrengsten zijn reden om in 2022 de signaleringsfunctie verder te ontwikkelen zodat we beter in staat zijn om tijdig te kunnen bijsturen. In de toekomstparagraaf wordt dit verder toegelicht.

### Nationaal Programma Onderwijs

In 2021 heeft het Ministerie van OC&W het Nationaal Programma Onderwijs gelanceerd. Dit beoogt om de opgelopen achterstanden tijdens de coronaperiode in te halen. Voor het Primair Onderwijs bestaat dat uit 3 subsidiestromen. De reguliere middelen die alle scholen ontvangen, voor een aantal scholen met een schoolgewicht aanvullende bekostiging en ten slotte nog voor 3 scholen aanvullende middelen om het personeel een toelage te geven.

In 2021 hebben alle scholen een schoolscan uitgevoerd om vast te stellen waar schoolspecifiek en leerling-specifiek achterstanden zichtbaar zijn. Op basis van deze scans zijn er gesprekken gevoerd tussen directie school, beleidsmedewerker Onderwijs en Kwaliteit en de controller om interventies vast te stellen en financieel te vertalen. Deze interventies zijn vastgelegd in een format op basis waarvan instemming van de MR is verkregen. Er is gekozen om alle middelen op schoolniveau in te zetten. Interventies zijn divers, maar bestaan onder meer uit de inzet van extra onderwijsassistenten, scholingstrajecten i.h.k.v. taal- en/ of rekencoördinator, inhuur externen (niet zijnde inhuur externe niet in loondienst) om bepaalde onderwijskundige gewenste ontwikkelingen te begeleiden en aanschaf van specifieke materialen. Ten slotte wordt er extra budget in culturele activiteiten gestoken ten behoeve van de sociaal emotionele ontwikkeling van onze leerlingen. Personeelsleden en ouders op de scholen zijn via de MR-en betrokken bij het tot stand komen van de plannen. Voor leerlingen geldt dit niet.

<sup>9</sup> Sommige scholen gebruiken de CITO, anderen gebruiken de IEP, AMN of Route8

Op dit moment vindt de evaluatie van de plannen 2021-2022 plaats. Daarbij worden dezelfde formats gebruikt die ook vooraf gebruikt zijn. Daarnaast wordt dit format nu ook gebruikt voor de (aangepaste) nieuwe plannen voor 2022-2023.

### **Bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders**

Met ingang van 1 aug 2021 is een deel van de prestatieboxmiddelen in een nieuwe regeling verwerkt. Let wel: het is geen extra geld, alleen anders gealloceerd. Deze dient op een zelfde wijze als de werkdrukmiddelen behandeld en verantwoord te worden. Dus de (P)MR moet daar instemming in geven. Nu was 2021 een bijzonder jaar aangezien de begroting 2021 al vastgesteld was en deze middelen al opgenomen waren in diverse posten op de scholen. De inzet is wel bekend bij de MR aangezien deze wel opgenomen staat in het werkverdelingsplan en de begroting. Op de meeste scholen worden de middelen conform voorgaande jaren ingezet op teamscholing, individuele scholing, inhuur externen i.h.k.v. onderwijskundige ontwikkelingen en facilitering van personeel om de begeleiding van starters mogelijk te maken.

### **Verantwoording effecten middelen Passend Onderwijs**

#### *Lichte ondersteuning*

Met deze middelen is op elke school een IB-er gefaciliteerd om uitvoering te geven aan de opdracht om elk kind van passend onderwijs te voorzien. Daarnaast is extra ingezet op 'meer handen' door de inzet van onderwijsassistenten en zijn er specialisten opgeleid, dan wel gefaciliteerd in uren. Het effect is dat er steeds meer expertise binnen de scholen komt, die de leerkracht kan ondersteunen/versterken. Dat heeft als effect dat we steeds beter afstemmen op de behoeften van de leerling.

#### *Zware ondersteuning*

In 2021 zijn 19 bestuursarrangementen toegekend met een totaalbedrag van €21.966,- (max. €1500,- per arrangement). Gekeken naar de verantwoording van de arrangementen (zijn de doelen bereikt?), zien we het volgende beeld:



	'17-'18	'18-'19	2020	2021
Ja	11	14	24	14
Nee	0	1	1	0
Deels	9	8	4	2
TLV	2	5	2	3
Arr. SWV	0	3	2*	2*
Totaal	22	31	31	19

\*= ook opgenomen bij deels bereikt

Door de inzet van de arrangementen hebben wij passend onderwijs op de eigen school kunnen bieden aan 16 kinderen, waarmee we een verwijzing voorkomen hebben of een arrangementsaanvraag bij het SWV. Daarnaast hebben we 4 scholen kunnen ondersteunen met een orthopedagoog. Van de kinderen, waarvoor een bestuursarrangement is ingezet, zijn uiteindelijk 3 kinderen alsnog verwezen naar het Speciaal Basisonderwijs en is voor 2 kinderen vervolgens een arrangement aangevraagd bij het SWV. In totaal zijn er bij het SWV in 2021 22 arrangementen ingezet.

#### Leergemeenschappen

Deze middelen zijn gesplitst in 2 delen:

- Extra inzet DBG (zie verder 'Facilitering DBG')
- Professionalisering:
  - Bravoo Ontwikkelcampus; Leerkringen Sociaal-emotioneel – Didactisch handelen – Teach – Reflectie & Feedback – Krachtig communiceren met NLP. Al deze leerkringen worden aangestuurd door een coördinator die uit deze middelen voor 0,1 fte is gefaciliteerd. Voor 2 leerkringen is een externe partij ingehuurd.
  - IB-ers; Krachtig communiceren met NLP

#### Facilitering DBG

Met inzet van deze middelen kan de DBG ingezet worden zoals beschreven in de 'Notitie rol DBG'. Door extra inzet vanuit de middelen voor leergemeenschappen heeft de DBG zich ontwikkeld richting beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit en coördineert vanuit die rol ook de Bravoo Ontwikkelcampus.

Aanvragen SWV PO-LHA

#### Aanvragen SWV PO-LHA

	Nieuw arrangement	Verlenging arrangement	Advies	Toelaatbaarheidsverklaring SBO	Toelaatbaarheidsverklaring SO
2019	11	11	4	11	6
2020	9	11	2	8	9
2021*	14	8	3	5	2*

\*Waarvan 1 uiteindelijk niet ingezet, maar begeleid op de eigen school.

Door de inzet van 22 arrangementen hebben wij passend onderwijs op de eigen school kunnen bieden aan 21 kinderen, waarmee we een verwijzing voorkomen hebben. Er is 1 arrangement ingezet voor een leerling die uiteindelijk toch een TLV SO heeft gekregen. Er zijn uiteindelijk 2 kinderen die, na inzet van een preventief arrangement, toch verwezen zijn naar het Speciaal Basis Onderwijs (SBO).

#### Competentie Thermometer (CT) en audits

Stand van zaken eind 2021:

- Er zijn 60 assessments afgenomen en 6 follow-up assessments.
- Er zijn 12 interne audits afgenomen.

Gezien wordt dat bij alle follow-up assessments er een groei zichtbaar is. Een uitgebreide analyse van de onderwijskwaliteit n.a.v. deze data is in april beschikbaar, gebaseerd op de 4D's; data, duiden, doelen, doen.

We zullen nog kritischer moeten blijven kijken naar enerzijds de resultaten van de afgenomen CT's en de interne audits en anderzijds de gerealiseerde opbrengsten per school. Ook daar gaan we in de toekomstparagraaf verder op in.

### Huisvesting

Wij willen dat kinderen les krijgen in een schone, veilige en uitdagende leeromgeving. Vanwege de te verwachten krimp van het leerlingaantal ontstaat leegstand in de scholen. Dit leidt tot een forse daling van inkomsten zonder dat de kosten in gelijke omvang afnemen. In de komende periode zal gewerkt worden aan herbezetting van de leegstand. De voorkeur gaat daarbij uit naar herbezetting door bij de onderwijsfunctie passende partijen waardoor de realisatie van Integrale Kind Centra verder gestalte krijgt. Bravoo is niet de enige organisatie die met krimp te maken krijgt. Dat is de reden de regionale procesbegeleiding om leerlingendaling in het onderwijs het hoofd te bieden uit te voeren in de gemeenten Dongen, Loon op Zand en Waalwijk, eenzelfde proces is voor de gemeente Geertruidenberg in 2018 van start gegaan. De onderwijsatlassen die in voorgaande jaren ontwikkeld zijn, werden in 2020 geactualiseerd voor bijvoorbeeld het nieuwe IHP (Integraal Huisvestingsplan) in de gemeente Dongen. Het proces van onderwijshuisvesting in deze laatste gemeente werd gekenmerkt door een roerige tijden in de gemeentepolitiek.

Huisvesting van instellingen voor kinderopvang in schoolgebouwen moet leiden tot nauwe samenwerking met de school teneinde een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen mogelijk te maken. Deze samenwerking willen we eerst inhoudelijk vormgeven. Op termijn kan ook gedacht worden over een nauwere bestuurlijke samenwerking met betreffende voorzieningen. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat van toepassing zijnde wetgeving helder (geworden) moet zijn en de eventuele risico's beperkt en overzichtelijk.

Begin 2018 ontvingen we de rapportage over de verduurzaming van de schoolgebouwen voor primair onderwijs in de gemeente Loon op Zand<sup>10</sup>. Aanleiding voor de rapportage is het onderzoeken van mogelijkheden voor verduurzaming (energiebesparing en –opwekking) van de schoolgebouwen en verbetering van de installaties voor het verkrijgen van een gezond, fris en comfortabel binnenklimaat in de school. Het doel is nadere informatie te verkrijgen over:

- Verbetering luchtkwaliteit
- Verduurzamen van het gebouw ten behoeve van reductie van energiekosten
- De bouw- en installatietechnische opbouw van het gebouw
- De bouwkundige staat van het gebouw
- De technische staat van de installaties
- De eventuele gebreken en onvolkomenheden
- De geraamde kosten van de voorgestelde maatregelen
- Het besparingspotentieel van de afzonderlijke maatregelen met terugverdientijd

In 2019 is de Touw ladder ingrijpend gerenoveerd door het vervangen van alle kozijnen en het plaatsen van een nieuwe luchtbehandelingsinstallatie. In 2019-2020 is tevens de klimaatbehandeling op Den Bussel door woningvereniging Casade vernieuwd.

### Risicobeheersing

Hoewel geen afzonderlijk strategisch beleidsdoel is hier voortdurend aandacht voor. Uitgangspunt is dat alle risico's in hun samenhang, rekening houdend met de doelstellingen van Bravoo, op een geaccepteerd niveau moeten worden gebracht en gehouden. Risicomanagement zorgt ervoor dat de verschillende risico's 'in de hoofden' van bestuur, directeuren en medewerkers voor iedereen inzichtelijk gemaakt zijn. Hierdoor kan een gelijk beeld bestaan over de belangrijkste risico's en ontstaat bij iedereen een sterk risicobewustzijn. Door het benoemen en uitvoeren van beheersmaatregelen voordat risico's daadwerkelijk zijn opgetreden, is het mogelijk proactief met risico's om te gaan. Het past niet om af te wachten tot risico's optreden, wij ontwikkelen preventief beleid om risico's te beheersen.

In 2021 is er een overleg geweest tussen de beleidsmedewerker P&O, bovenscholings preventiemedewerker en de voorzitter CvB om de punten die uit de quickscan van de RI&E van eind 2020 kwamen nog eens te bespreken. Vervolgens is dit besproken in een directeurenoverleg. Afgesproken is om de quickscan in het voorjaar van 2021 nog eens uit te zetten om te bekijken of zaken die spelen verbeterd zijn. I.v.m. corona is dit vervolgens uitgesteld naar maart 2022.

<sup>10</sup> Opgesteld door Scholen van Morgen, Rotterdam

## AVG

Sinds de invoering van de privacywetgeving is Stichting Bravoo volop bezig om de AVG-wetgeving invulling te geven. Er is een contract met de CED-groep voor het gebruik van de diensten van een Functionaris Gegevensbescherming en intern is er een Security Officer (SO) werkzaam.

In 2021 zijn er via de Schoolupdate academie modules beschikbaar gekomen waarmee directeuren, SO, leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel (OOP) zich kunnen blijven scholen op het gebied van AVG en om op die manier bewust te blijven van het belang van de bescherming van persoonsgegevens en om hen vervolgens handvatten te bieden hoe met deze gegevens veilig om te gaan.

De SO houdt de directeuren op de hoogte van AVG-ontwikkelingen en vraagt directeuren in de teams daar ook aandacht aan te geven, middels casussen/filmpjes/quizen, etc.

Er zijn de volgende beleidsdocumenten<sup>11</sup> beschikbaar:

- Het Handboek Informatiebeveiliging en Privacy
- Het IBP-beleid
- Een privacytoelichting en -verklaring
- Een privacyreglement
- Responsible disclosure voor medewerkers
- Responsible disclosure voor leerlingen

Vanuit deze beleidsdocumenten zijn weer vele praktische documenten ontstaan, zoals:

- Diverse geheimhoudingsverklaringen
- Document rechten van betrokkenen
- Document inhoud leerlingdossiers
- Gegevensverstrekkingstabel, etc.

Deze documenten worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig bijgesteld door de SO in samenspraak met de werkgroep AVG en de voorzitter CvB.

Voor stichting Bravoo is in kaart gebracht met welke externe partijen Bravoo zaken doet. Daarmee zijn verwerkersovereenkomsten afgesloten. Deze zijn vervolgens bijeengebracht in een verwerkingsregister. De voorzitter CvB en de SO hebben een AVG-netwerkbijeenkomst bijgewoond voor bestuurders en SO's. De SO woont regelmatig webinars bij.

In 2021 zijn er drie schoolbezoeken en een bestuursbezoek geweest door de FG om te bekijken of alle zaken rondom AVG op orde zijn. Van deze bezoeken zijn evaluatierapporten opgesteld en besproken met de voorzitter CvB, FG en SO. De aandachtspunten zijn verzameld in een overzicht en besproken met directeuren.

Stichting Bravoo heeft de zaken op orde wat betreft cybersecurity en probeert daarmee hacking te voorkomen. Bravoo heeft een cybersecurityverzekering.

Een aantal zaken waaruit blijkt dat Bravoo hier aandacht voor heeft:

- Alle apparatuur en platformen binnen Bravoo worden beheerd en beveiligd en er moet ingelogd worden.
- We hebben de aanbevelingen overgenomen vanuit de DPIA's voor Google Workspace for Education en Microsoft Office.
- Alle medewerkers zijn op de hoogte van ons Gedragsprotocol ICT. De gedragscode geeft aan wat het IBP-beleid voor medewerkers in de praktijk betekent en legt vast wat er van de medewerkers verwacht wordt met betrekking tot het gebruik van de ter beschikking gestelde bedrijfsmiddelen en de inzet van eigen devices voor schoolwerkzaamheden. Verder wordt hiervoor in directeurenoverleggen en via de nieuwsbrief aandacht gevraagd.
- In 2021 is de actie uitgezet om in 2022 over te gaan op MultiFactorAuthentication voor alle medewerkers.
- Printen is voor alle medewerkers alleen beveiligd mogelijk.

In januari 2022 hebben de GMR en de RvT een verslag gekregen van de SO met alle zaken die zijn ondernomen op het gebied van AVG. Zij hebben ook een overzicht gekregen van de datalekken die er in 2021 zijn geweest. Deze zijn allemaal direct afgewikkeld door de SO in samenspraak met de FG.

<sup>11</sup> Zie ook website [www.stichtingbravoo.nl](http://www.stichtingbravoo.nl)

### Ontwikkeling leerlingaantallen

De ontwikkeling van de leerlingaantallen wordt gevolgd door een jaarlijkse actualisatie van de leerling prognoses op te stellen. Tijdens het schooljaar wordt per eerste van de maand de tussentijdse instroom per school bijgehouden.

### Leerlingprognose

Bij het opstellen van het Meerjaren formatieplan in februari 2022 is rekening gehouden met onderstaande prognose.

Brin	Schoolnaam	Vastgesteld				Voorlopig
		Teldatum 1 okt				Teldatum 1 feb
		2018	2019	2020	2021	2022
04GF	OBS De Springplank	57	52	50	46	47
08EE	OBS Villa Vlinderhof	543	543	528	520	540
08SY	OBS Van der Heijden	86	86	81	68	71
08SY01	OBS De Radonkel	71	71	67	67	69
09EI	OBS De Krullebaar	67	72	63	58	58
09QZ	OBS De Biezenkring	192	186	188	188	194
09RG	OBS Hoef-Hugo	427	408	397	379	394
10KX	OBS Westerkim	82	79	72	58	58
18KV	OBS De Touwladder	169	162	172	171	175
18KV01	OBS De Start	28	22	21	26	28
18MF	OBS De Vlinderboom	75	71	72	83	83
22KS	OBS Den Bussel	285	284	281	285	295
<b>41435</b>	<b>Bravoo</b>	<b>2082</b>	<b>2036</b>	<b>1992</b>	<b>1949</b>	<b>2012</b>

Teruglopende leerlingaantallen hebben ook gevolgen voor de instandhouding van de scholen. Bravoo wil op zoveel mogelijk plaatsen openbare basisscholen in standhouden.

De beschikkingen op basis waarvan de scholen en nevenvestigingen in stand (kunnen) worden gehouden, worden jaarlijks systematisch aangevraagd en bijgehouden:

School	Uitzonderingsbepalingen		
<b>Van der Heijden (08SY)</b>	Obs van der Heijden wordt gedurende de periode van 1 augustus 2021 tot 1 augustus 2022 in stand gehouden. De gemiddelde schoolgrootte voldoet aan het wettelijk vereiste en het aantal leerlingen bedraagt 23 of meer per 1-10-2020. (Art. 157 WPO)		
	Aanvraag	Beschikking	ontvangen
2021	18-12-2020	2021/2/1844495	26 april 2021
2020	20-12-2019	2020/2/1515035	28 april 2020
2019	09-01-2019	2019/2/1161617	25 april 2019
2018	20-12-2017	2018/2/774311	27 maart 2018
<b>De Radonkel (08SY-01)</b>	Obs De Radonkel wordt gedurende de periode van 1 augustus 2021 tot 1 augustus 2022 als nevenvestiging 08SY-01 van Obs van der Heijden in stand gehouden op basis van het criterium dat de school meer dan 50 leerlingen heeft per 1-10-2020 en dat er binnen een straal van 3 km geen openbare school ligt. (Art. 158 lid 1b WPO)		
	Aanvraag	Beschikking	ontvangen
2021	18-12-2020	2021/2/1844495	26 april 2021
2020	20-12-2019	2020/2/1515035	28 april 2020
2019	09-01-2019	2019/2/1161617	25 april 2019
2018	20-12-2017	2018/2/774311	27 maart 2018
<b>De Start (18KV-01)</b>	Obs De Start wordt gedurende de periode van 1 augustus 2019 tot 1 augustus 2020 als nevenvestiging 18KV-01 van Obs De Touw ladder in stand gehouden op basis van het criterium dat de school meer dan 23 leerlingen heeft per 1-10-18 en dat er binnen een straal van 2 km geen andere school is. (Art. 158 lid 1a WPO) Per 1-10-19 zijn er 22 leerlingen op school aanwezig. Daarom is er geen aanvraag gedaan.		
	Aanvraag	beschikking	ontvangen
2019	09-01-2019	2019/2/1161617	25 april 2019
2018	20-12-2017	2018/2/774311	27 maart 2018
2017	23-12-2016	2017/2/481939	26 april 2017
<b>De Vlinderboom (18MF)</b>	Obs de Vlinderboom wordt gedurende de periode van 1 augustus 2021 tot 1 augustus 2022 in stand gehouden. De gemiddelde schoolgrootte voldoet aan het wettelijk vereiste en het aantal leerlingen bedraagt 23 of meer per 1-10-2020. (Art. 157 WPO)		
	Aanvraag	beschikking	ontvangen
2021	18-12-2020	2021/2/1844495	26 april 2021
2020	20-12-2019	2020/2/1515035	28 april 2020
2019	09-01-2019	2019/2/1161617	25 april 2019
2018	20-12-2017	2018/2/774311	27 maart 2018
<b>Westerkim (10KX)</b>	Obs Westerkim wordt gedurende de periode van 1 augustus 2021 tot 1 augustus 2022 in stand gehouden. De gemiddelde schoolgrootte voldoet aan het wettelijk vereiste en het aantal leerlingen bedraagt 23 of meer per 1-10-2020. (Art. 157 WPO)		
	Aanvraag	beschikking	ontvangen
2021	18-12-2020	2021/2/1844495	26 april 2021
2020	20-12-2019	2020/2/1515035	28 april 2020
2019	09-01-2019	2019/2/1161617	25 april 2019
2018	20-12-2017	2018/2/774311	27 maart 2018

Vanaf 1 augustus 2018 zijn de volgende opheffingsnormen<sup>12</sup> geldig:

Gemeente	Nieuwe norm	Oude norm (tot 010818)
Gemeente Waalwijk (kern)	153	143
Gemeente Waalwijk (buitengebied)	49	65
Gemeente Dongen (kern)	155	156
Gemeente Dongen (buitengebied)	45	44
Gemeente Geertruidenberg	126	127
Gemeente Loon op Zand	89	98

<sup>12</sup> Bron: Staatscourant 25 oktober 2017, deze Regeling aanpassing van de stichtings- en opheffingsnormen voor het basisonderwijs treedt in werking met ingang van 1 augustus 2018 en vervalt met ingang van 1 augustus 2023

Daarnaast houden we jaarlijks ons marktaandeel per gemeente en per kern bij. Elders in dit verslag is daarvan de meest actuele versie opgenomen. In 2020 is gestart met een meer professionele aanpak bij de wijze (onder andere via diverse advertentie-uitingen) waarop scholen zich presenteren naar toekomstige ouders en leerlingen, in 2020-2022 zullen ook de websites van de scholen worden geactualiseerd waardoor deze ook beter via smartphones te raadplegen zijn. Op de website van de stichting wordt regelmatig verslag gedaan van de wijze waarop onze scholen zich in de verschillende (regionale) kranten presenteren. In een krimpende markt zijn wij in staat gebleken ons leerlingaantal minimaal te stabiliseren. Na een intensieve campagne iE de regionale en landelijke media, mede ondersteund door een groot aantal actieve inwoners<sup>13</sup>, is het aantal inschrijvingen op OBS De Start in De Moer toegenomen. Het voortbestaan van deze school is veiliggesteld, zeker gezien het aantal woningen wat in de komende jaren gebouwd gaat worden. Wij zijn van mening dat we de risico's met betrekking tot de ontwikkelingen van het leerlingaantal op een goede manier in kaart brengen en houden.

### Toegankelijkheid

De volgende aspecten hebben het afgelopen kalenderjaar de nodige aandacht gekregen:

- Instroom
- Uitstroom
- Onderwijsachterstanden
- Tussenschoolse opvang

In de afgelopen jaren heeft ook Bravoo met krimp van het leerlingaantal in midden Brabant te maken gekregen. Sinds 2017 is het leerlingaantal met 7% gekrompen, per 1 oktober 2021 zijn er 140 leerlingen minder ingeschreven op Bravoo-scholen als we dat vergelijken met 1 oktober 2017. Het valt op dat de krimp de laatste 3 jaar groter is dan voorgaande jaren. Gemeten over het aantal locaties (14) gaat het om kleine aantallen, namelijk een krimp van 2 leerlingen per locatie.

Jaar	Leerlingaantal	Absoluut	%	Index
2017	2089	0		100
2018	2081	-8	-0,38%	100
2019	2037	-44	-2,11%	98
2020	1992	-45	-2,21%	95
2021	1949	-43	-2,16%	93
Totaal	-140	-140	-6,87%	
gem./jr.	-28	-28		

Onze scholen liggen in vier gemeenten. Per kern is een omgevingsanalyse gemaakt waarbij het aandeel van onze scholen wordt vergeleken met scholen van andere stichtingen. Deze analyse wordt jaarlijks op basis van de 1 oktobertelling<sup>14</sup> geactualiseerd. Hieronder geven we de ontwikkeling van het marktaandeel van Bravoo-scholen in de afgelopen 5 jaren (2011-2020) weer.:

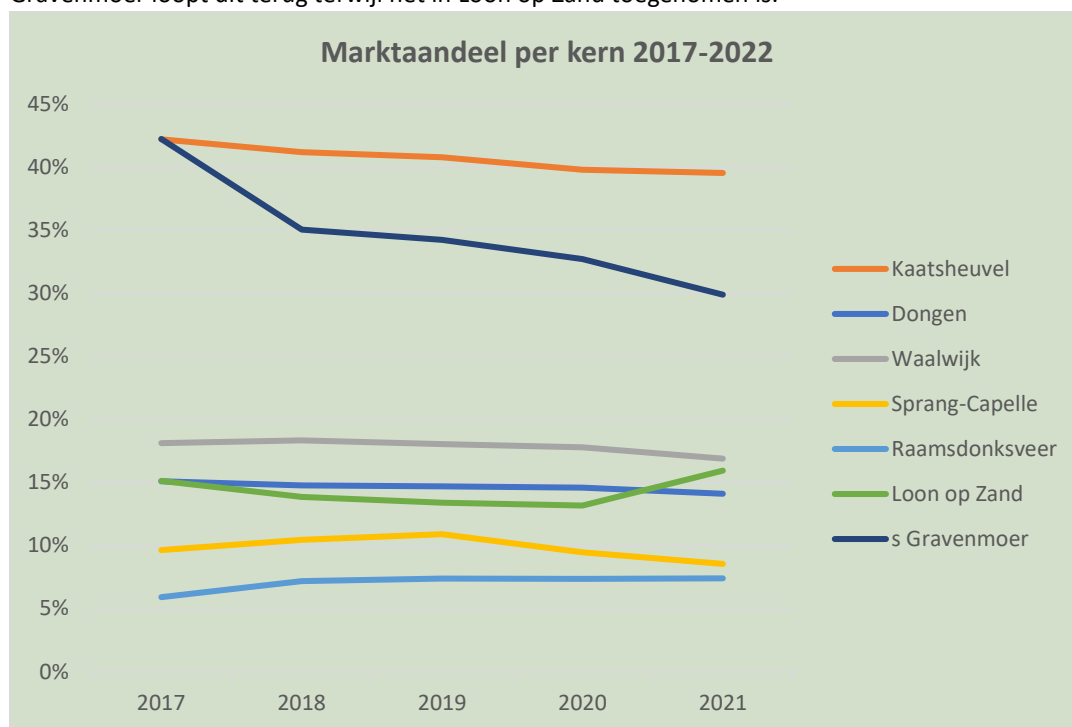
### Marktaandeel per kern 2017-2022

	2017	2018	2019	2020	2021
Kaatsheuvel	42%	41%	41%	40%	40%
Dongen	15%	15%	15%	15%	14%
Waalwijk	18%	18%	18%	18%	17%
Sprang-Capelle	10%	10%	11%	9%	9%
Raamsdonksveer	6%	7%	7%	7%	7%
s Gravenmoer	42%	35%	34%	33%	30%
Loon op Zand	15%	14%	13%	13%	16%

<sup>13</sup> Verenigd in de Stichting "Vrienden van het Openbaar Basisonderwijs in De Moer"

<sup>14</sup> En vanaf 2022 op basis van de 1 februari telling

Een nadere analyse leert dat het marktaandeel van Bravo in alle kernen redelijk stabiel blijft, alleen in 's Gravenmoer loopt dit terug terwijl het in Loon op Zand toegenomen is.



Bepaalde ontwikkelingen in een wijk, bv. nieuwbouw van een school van een ander schoolbestuur, kan een verklaring zijn voor een terugloop op een van de Bravo scholen. Er is gelukkig geen enkele aanleiding dat ouders niet tevreden zijn over de kwaliteit van het onderwijs. Uit tevredenheidsonderzoeken onder ouders, die verschillende keren vanwege de lockdown in 2020- 2021 zijn afgenomen, blijkt dat ouders tevreden zijn.

#### Onderwijsbeleid, beheer en organisatie

Bravoo en Leerrijk! hebben in 2018 de voorbereiding tot fusie verder verkend. Begin 2019 zijn er voor beide stichtingen afzonderlijk bijeenkomsten georganiseerd voor directeuren, RvT en GMR om een standpunt inzake fusie voor te bereiden. In 2019 werd duidelijk dat een fusie voor het CvB van Leerrijk! een stap te ver was en dat zij eerst invulling wilden geven aan de opvolging van een nieuw (eenhoofdig) CvB in 2020. Nadat dit CvB eind 2021 de functie had neergelegd, werd duidelijk dat er werd overgegaan naar de benoeming van een bestuurder a.i.

In het Koersplan bij toekomstuitspraak 3 (Bravoo betekent een leven lang leren, van en met elkaar) staan de streefdoelen:

- Leren van en met elkaar is zichtbaar binnen de totale organisatie; in leerkringen, in projecten en in professionele leergemeenschappen (PLG's).
- Medewerkers voelen zich eigenaar van hun eigen leer- en ontwikkelproces en zijn aantoonbaar continu in ontwikkeling.

Deze zijn, samen met de analyse van de onderwijskwaliteit (inspectierapport, interne en externe audits en afgenomen assessments), de leidraad geweest voor de uitgezette lijn naar een nieuw ontwikkelbeleid en gesprekkencyclus.

#### Communicatie met omgeving

De volgende aspecten hebben het afgelopen kalenderjaar de nodige aandacht gekregen:

- Vier gemeenten: overleg op het gebied van onderwijs- en huisvestingszaken (w.o. Op Overeenstemming Gericht Overleg) en het verder ontwikkelen van afspraken binnen de Lokale Educatieve Agenda;
- De communicatie door de verschillende scholen met hun directe schoolomgeving in de wijk. Dit gebeurde onder andere via de website van Bravoo ([www.stichtingbravoo.nl](http://www.stichtingbravoo.nl)), en de websites van alle afzonderlijke Bravo-scholen. Daarnaast is tijdens de open dagen de plek van elke school in de wijk

door middel van advertenties in de huis aan huis bladen onder de aandacht gebracht. Onder het kopje "Nieuws" wordt op de website van Bravo bijgehouden op welke wijze scholen zich presenteren aan hun omgeving. In 2021 hebben we behalve de advertentie-uitingen in de krant voor de open dagen ook gebruik gemaakt van social media en digitale kranten.

### Klachtenprocedure en klachtenafhandeling

In het verslagjaar zijn er geen formele klachten binnengekomen.

### Personele bezetting

Het functiebouwwerk van stichting Bravo bestaat uit de volgende functies, uitgesplitst naar verschillende functiecategorieën, waardoor de organisatiestructuur in relatie tot de verantwoordelijkheid in beeld gebracht wordt.

#### Functiebouwwerk

Functie categorie	Functies	Verantwoording
Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter College van Bestuur</li> </ul>	Bevoegd gezag, werkgever en eindverantwoordelijk voor de stichting; Functiebeschrijving aanwezig
Directie (DIR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur D11 en D12</li> </ul>	functiebeschrijving: CAO-PO 2019-2020
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adjunct directeur A10</li> </ul>	functiebeschrijving: CAO-PO 2019-2020
Onderwijsgevend personeel (OP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leerkracht L10</li> </ul>	functiebeschrijving: CAO-PO 2019-2020
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leerkracht L11</li> </ul>	functiebeschrijving aanwezig, FUWA gewaardeerd door VOS/ABB, november 2018
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vakleerkracht: op een aantal scholen fungeert een vakleraar voor diverse vakken (bijvoorbeeld voor muziek of gymnastiek) die gewaardeerd wordt als groepsleerkracht</li> </ul>	zie leerkracht L10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leerkracht in Opleiding (LIO)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijsassistent A en C</li> </ul>	functiebeschrijving aanwezig
Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controller</li> </ul>	functiebeschrijving aanwezig
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deskundig Bevoegd Gezag (DBG)</li> </ul>	taakbeschrijving aanwezig
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beleidsmedewerker P&amp;O</li> </ul>	functiebeschrijving aanwezig
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerker financiële administratie</li> </ul>	functiebeschrijving aanwezig
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaresse bestuurskantoor</li> </ul>	functiebeschrijving aanwezig
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijsassistent</li> </ul>	functiebeschrijving: CAO-PO 2019-2020
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conciërge</li> </ul>	functiebeschrijving: CAO-PO 2019-2020
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administratief medewerker A</li> </ul>	functiebeschrijving: CAO-PO 2019-2020
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medewerker schoonmaak</li> </ul>	



## Toekomstparagraaf

Teruglopende eindopbrengsten in 2021 baart ons, nog los van het effect door Covid-19, zorgen. We besteden al veel aandacht aan persoonlijke ontwikkeling met behulp van de Bravoo Ontwikkelcampus (BOC), nemen de competentie thermometer af en kennen tegelijkertijd een systeem van interne audits. Daarnaast hebben we door middel van de Bravoo Monitor Kwaliteit veel data integraal beschikbaar. Toch is het ons (nog) niet gelukt om de opbrengsten verder te verhogen. Dat wordt een belangrijk aandachtspunt voor 2022. We gaan een risicoanalyse per school uitvoeren, periodiek - per half jaar of indien nodig vaker - kijken de medewerkers van het bestuurskantoor op basis van hun eigen beleidsterrein in samenhang naar verschillende signalen die aangeven wanneer een bredere schoolanalyse noodzakelijk is wanneer die signaleringswaarden worden overschreden.

We betrekken hierbij op een integrale manier:

- Personeel en Organisatie: ontwikkeling ziekteverzuim, meldingsfrequentie en de verdere ontwikkeling naar "De leerkracht centraal" omdat goed functionerende leerkrachten door werklust zorgen voor goed onderwijs aan kinderen;
- Onderwijs en Kwaliteit: omdat ieder school inmiddels over is gegaan naar ParnasSys zullen ook de tussenopbrengsten en resultaten uit de oudertevredenheidsonderzoeken worden meegenomen. Scholing waarbij het duiden van prestaties in relatie tot schoolkwaliteit centraal staat wordt georganiseerd voor directeuren en IB-ers
- Preventiemedewerker (RI&E): de recente gegevens uit de RI&E (oktober 2021 en april 2022) worden betrokken in deze analyse;
- Controller: risico's op het gebied van huisvesting en mogelijke andere financiële risico's

Door middel van bovenstaande verwachten we eerder te weten welke gerichte vervolgtacties ingezet moeten worden.

In 2022 zullen we ook werken aan het opstellen van het nieuwe Koersplan 2022-2026. We zullen daarvoor inspiratiesessies houden waarbij naast directeuren, IB-ers en teamleden ook andere stakeholders betrokken worden. Ook leerlingen worden via de leerlingenraad betrokken.

Het overleg tussen beide CvB's van Leerrijk! en Bravoo wordt ook in 2022 verder gecontinueerd.

Het nieuwe Koersplan bevat ambities die de komende jaren voor ons op het gebied van onderwijs, personeel en organisatie leidend zullen zijn en verder invulling geeft aan het credo *Bravoo, bindt en beweegt*.

## Financiële analyse, ontwikkelingen verslagjaar

In deze paragraaf worden alle bedragen die betrekking hebben op balans en exploitatie in Euro's afgerond op duizendtallen (€ K).

Het resultaat 2021 is € 610K positief (begroot: € 281 negatief).

De bekostiging wijkt sterk af van de begroting. Dat is het gevolg van het toekennen van de NPO-middelen (Nationaal Programma Onderwijs). Deze zijn in het voorjaar 2021 door het Ministerie van Onderwijs gecommuniceerd, maar pas vanaf de zomer en later in regelingen verwerkt. De uitgaven lopen achter de inkomsten aan. Daar waar in eerste instantie besteding moest plaatsvinden in de periode aug 2021 t/m 31 december 2023 is de einddatum onlangs 2 jaar naar achter verschoven.

Bij het opstellen van begroting 2021 is weer gebruik gemaakt van begrotingsapplicatie Cogix. Nieuwe bekostigingsregels worden pas in de begroting gehanteerd als zij concreet zijn gepubliceerd. Het gevolg van deze voorzichtigheid is in 2021 geweest dat de groei van de bekostiging maar voor een zeer klein deel was opgenomen in de begroting omdat er niet meer concrete bekostigingsinformatie beschikbaar was op het moment van begroten.

Onderstaande opstelling geeft het resultaat 2021 in vergelijking met de begroting en het resultaat van voorgaand jaar.

Staat van baten en lasten				
	2021	Begroot 2021	2020	Vershil - Begroting
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen	14.840.380	13.207.804	13.526.972	1.632.576
Overige overheid	137.019	114.293	108.677	22.726
Overige baten	185.622	177.572	193.296	8.050
<b>Totaal baten</b>	<b>15.163.021</b>	<b>13.499.669</b>	<b>13.828.945</b>	<b>1.663.352</b>
<b>Lasten</b>				
Personele lasten	11.440.885	11.011.326	11.751.536	429.559
Afschrijvingen	270.811	276.323	248.317	-5.512
Huisvestingslasten	1.257.206	1.218.495	1.235.419	38.711
Overige lasten	1.556.219	1.278.487	1.161.461	277.732
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.525.121</b>	<b>13.784.632</b>	<b>14.396.733</b>	<b>740.489</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>637.900</b>	<b>-284.963</b>	<b>-567.788</b>	922.863
Financiële baten/lasten	-28.283	3.750	19.062	-32.033
<b>Resultaat</b>	<b>609.617</b>	<b>-281.213</b>	<b>-548.726</b>	<b>890.830</b>

### **Rijksbijdragen (baten + € 1.663K)**

Belangrijkste verschillen zijn de toekenning van de NPO-middelen (€ 677K) en NPO arbeidsmarkttoelage (€ 59). Daarnaast de niet begrote middelen regionale aanpak personeelstekort (€ 310K, inhaal-/ondersteuningsmiddelen(€ 144K) ophoging van de bekostiging (€ 220K) en overige afwijkingen (€ 223K) hoger dan begroot.

De overdrachten vanuit de Samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs (SWV) waren €31K hoger dan begroot. Dit bestaat uit 2 posten. Ten eerste is er voor meer leerlingen een arrangement toegekend (€ 22K) en hebben beide SWV's hun betalingen ook aangepast (€ 9K).

### **Overige Overheidsbijdragen (baten + € 23K)**

Onder deze noemer worden vooral bijdragen van gemeenten verantwoord, bijvoorbeeld bijdragen voor gymzalen of een bijdrage voor De Start. In 2021 is de bijdrage voor de Start voor ruim 1 jaar verwerkt.

### **Overige Baten (baten + € 8K)**

De begrote Overige baten bestonden in hoofdzaak uit Verhuur en medegebruik, Detachering en Subsidies. Het verschil wordt onder meer veroorzaakt doordat er (€ 11K) meer aan overige personele inkomsten gerealiseerd zijn, sponsoring (€ 8K), en vrijval aan schulden uit voorgaande jaren (€ 16K)grotendeels veroorzaakt doordat er minder (€ 29K) personeel ingezet is buiten de stichting. Dat is vooral via het regionale transfer centrum (RTC) gegaan.

### **Personele Lasten (+ € 430K)**

De werkgeverslasten zijn € 460K hoger dan begroot. Dat wordt veroorzaakt doordat er meer formatie is ingezet dan begroot. Dat is vooral tijdelijke formatie ten behoeve van NPO en inhaal-/ondersteuningsmiddelen. Ten slotte is in december 2021 de eindejaarsuitkering eenmalig met opgehoogd (van 6.3% naar 6.5%). Dat heeft tot meerkosten geleid van ongeveer € 15K. Daarnaast is er meer verlof i.h.k.v. vervanging zwangerschapsverlof dan begroot. De inkomsten vanuit het UWV in het kader van dit verlof zijn hoger (€ 131K) dan begroot en daarnaast is er vanuit het UWV compensatie ontvangen tbv transitievergoedingen (€ 30K). De uitgaven aan externe inhuur (conciërges, uitzendkracht en interim) zijn hoger (€ 135K) dan begroot, de kosten voor nascholing zijn lager (€ 68K) dan begroot en de overige personele kosten zijn hoger (€ 24K). Ten slotte is uit een vervolgccontrole WGA-dossiers een dossier naar voren gekomen dat tot een besparing (€ 121K) in de structurele premie WGA zal leiden vanaf 1 jan 2022. De factuur voor dit dossier is € 44K en was niet begroot.

In 2019 is door de keuze voor eigenrisicodragerschap ziektewet voor het eerst een voorziening langdurig zieken gevormd. Deze moet in de jaarrekening verlaagd worden van € 173K naar € 158K. Daar staat tegenover dat de dotatie aan de voorziening jubilea (€ 17K) hoger is dan begroot en de dotatie aan de voorziening duurzame inzetbaarheid (€ 34K) niet begroot was.

### **Afschrijvingen (-€ 5K)**

### **Huisvestingslasten (+ € 39K)**

De huisvestingslasten zijn € 39K hoger dan begroot. Dat geldt specifiek voor de schoonmaakkosten € 32K, en wel overwegend het gevolg van Corona. Daarnaast zijn de reguliere onderhoudskosten hoger (€ 13K) dan begroot.

### **Overige lasten (+ € 278K)**

De overige ICT kosten zijn (€ 40K) hoger dan begroot. De conversie naar parnassys is hier onder meer de oorzaak van. De uitgaven aan leer-en hulpmiddelen zijn (€ 27K) hoger dan begroot. Dit wordt door 2 scholen veroorzaakt die de keuze voor een jaarlijks Leerpakket gemaakt hebben in plaats van te investeren in een nieuwe methode. De reproductiekosten zijn (€13K) hoger dan begroot. De kosten voor werving/pr zijn (€ 13K) hoger dan begroot. Oorzaak is het verder ontwikkelen van een aantal schoolwebsites. Laatste deel zal in 2022 plaatsvinden. Ook de uitgaven aan individuele leerlingbegeleiding zijn (€ 59K) hoger dan begroot. Hier staan

echter ook niet begrote inkomsten tegenover. Ten slotte zijn de overige onderwijskosten (€ 146K) hoger dan begroot. Onder deze post zijn alle materiele NPO-uitgaven verwerkt. Hier staan ook niet begrote inkomsten tegenover.

Tegenover deze overschrijdingen staat dat de kosten voor deskundigenadvies (€ 24K), de uitgaven aan licenties (€ 11K) en contributies (€ 7K) lager zijn dan begroot. De eerste is het gevolg van beperkte juridische ondersteuning en geen andere specifiek benodigde inhuur van deskundigen.

#### Financiële baten/ lasten (- € 32K)

Op de huidige kapitaalmarkten valt, binnen de Wet Belenen en Beleggen, nauwelijks een positief beleggingsrendement te behalen. Toch vallen de rentebaten op de obligaties nog mee (€5K). Door de oplopende rente zijn er echter wel negatieve effecten zichtbaar op de actuele koersen. Dat leidt tot een afwaardering van (€ 37K) op balansdatum.

De ontwikkeling van de balans per 31 december 2021 is in onderstaande tabel weergegeven. Per rubriek volgt een toelichting.

<b>Balans</b>			
<b>Activa</b>	<b>31-dec-21</b>	<b>31-dec-20</b>	<b>Vershil</b>
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1.479	1.367	112
Financiële vaste activa	929	920	9
<b>Subtotaal Vaste Activa</b>	<b>2.409</b>	<b>2.288</b>	<b>121</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	1.053	988	66
Liquide middelen	2.469	2.097	373
<b>Subtotaal Vlottende Activa</b>	<b>3.523</b>	<b>3.084</b>	<b>438</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>5.932</b>	<b>5.372</b>	<b>559</b>

<b>Passiva</b>			
Eigen Vermogen	3.643	3.033	610
<b>Voorzieningen</b>			
Voorzieningen Personeel	332	305	27
Voorzieningen Onderhoud	281	429	148-
<b>Subtotaal Voorzieningen</b>	<b>612</b>	<b>733</b>	<b>121-</b>
Kortlopende schulden	1.676	1.605	71
<b>Totaal Passiva</b>	<b>5.932</b>	<b>5.372</b>	<b>559</b>

### **Materiele vaste activa**

De gezamenlijke investeringen in MVA bedroegen € 383K. Er is voor €61K in meubilair, € 28K in leermiddelen, € 17 in overige inventaris en € 25K tlv NPO middelen geïnvesteerd. Ruim € 100K in chromebooks/lpads, € 114K in touchscreens (incl pc's) en € 38K in overige ICT zoals laptops. De boekwaarde van de aanwezige MVA nam toe met € 112K doordat in 2021 meer geïnvesteerd is in MVA dan er werd afgeschreven. Er is vooral in ICT, meer geïnvesteerd dan begroot. Deze tendens zal zich waarschijnlijk in 2022 nog voortzetten. Daarnaast natuurlijk de niet begrote investeringen tlv NPO welke waarschijnlijk ook in 2022 en mogelijk 2023 nog verder zullen oplopen.

### **Financiële vaste activa**

Er is sprake van een toename van de boekwaarde. Dit wordt veroorzaakt doordat in 2021 per saldo € 69K is aangekocht en doordat er meerdere obligaties (€ 103K), voor € 23K meer dan in 2020, die in 2022, afloopt onder de vorderingen is opgenomen. Een uitgebreide toelichting volgt in het treasury verslag.

### **Vorderingen**

Ten opzichte van de balans 2020 zijn de vorderingen met € 66K toegenomen. Dat wordt veroorzaakt door een toename op de effecten van € 23K i.v.m. aflossing in 2022, voor bijna € 75K aan vorderingen op de kinderopvang en een van de samenwerkingsverbanden en van vooruitbetaalde bedragen voor € 18K. Daar staat tegenover dat de openstaande borg is afgenomen met € 40K en de transitorische posten met € 15K.

Ten slotte heeft € 623K van dit saldo betrekking op de vordering "betaalritme" van het Ministerie van OVW. Dit is een vast terugkerend patroon: in de eerste 5 maanden van ieder schooljaar wordt minder ( $41,67\% - 34,55\% = 7,12\%$ ) dan 5/12 van de bijbehorende baten ontvangen, dit worden vervolgens in eerste 7 maanden van het volgende jaar steeds ontvangen. Hier is een toename zichtbaar van € 7K. Deze post zal per 1 jan 2022 vervallen ten laste van het resultaat 2022.

### **Liquide Middelen**

De post liquide middelen was € 373K hoger dan per einde 2020. Belangrijkste oorzaak is het positieve exploitatieresultaat dat gerealiseerd is.

### **Eigen Vermogen**

De toename van het eigen vermogen wordt geheel verklaard vanuit het resultaat over 2021 (€ 610K). Het overschot komt ten gunste van het publiek eigen vermogen voor een bedrag van € 167.857, ten gunste van de bestemmingsreserve publiek voor een bedrag van € 435.124 en ten gunste van de bestemmingsreserve privaats voor een bedrag van € 6.636.

### **Voorzieningen**

Stichting Bravo kent een Voorziening Jubilea, en Voorziening Duurzame inzetbaarheid (DI), een Voorziening Onderhoud en een voorziening voor langdurig zieken. Deze worden nader toegelicht in de financiële jaarrekening.

Aan de voorziening jubilea werd cf begroting € 20K gedoteerd en € 27K onttrokken ten behoeve van uitkeringen in 2021. De rekenrente waarmee de toekomstige verplichting "contant wordt gemaakt" is verlaagd van 1% naar 0%, rekening houdend met de actuele rentes op kapitaalmarkten. Het effect hiervan inclusief de correcties voor uit dienst en in dienst mutaties is een toevoeging van € 9K.

In 2021 is de voorziening duurzame inzetbaarheid gevormd. Daarbij is in 2021 per saldo € 16K gedoteerd en € 16 K als beginsaldo 1 jan 2021 verwerkt. Beide waren niet begroot.

In 2019 is een nieuwe voorziening gevormd ten behoeve van langdurig zieken. Dit is het gevolg van de keuze om per 1 jan 2019 eigenrisicodrager te worden voor de ziektewet. Het saldo van dotatie en vrijval in 2021 van € -15K was niet begroot.

In 2021 is de reguliere dotatie aan de voorziening onderhoud conform begroting van € 370K gedaan. In totaal hebben er onttrekkingen voor een bedrag van € 518K plaatsgevonden. Het grootste deel betrof gepland, maar er zijn in 2021 relatief veel onvoorziene posten geweest.

### Kortlopende schulden

De kortlopende schulden zijn € 71K hoger dan in het voorgaande verslagjaar. Verplichtingen direct gerelateerd aan salarissen (vakantiegeld, pensioenpremie, loonheffing en sociale lasten) zijn € 20K hoger, het crediteurensaldo is € 52K hoger en nog te betalen bedragen zijn € 166K hoger. Daar staat tegenover dat de vooruit ontvangen (€ 70K) en nog te besteden subsidies (€ 68K) lager zijn dan in voorgaande jaar.

### Treasuryverslag

In het treasurystatuut van Stichting Bravoo is het beleid inzake beleggen en belenen verwoord. Het treasury statuut is op 7 december 2016 vastgesteld door het College van Bestuur en ondertekend door de Raad van Toezicht.

Voor het dagelijks beheer van de beleggingen werd ook in 2021 gebruik gemaakt van de diensten van een externe vermogensbeheerder (Rabobank), binnen de kaders van de wet Belenen en beleggen.

Onderstaand overzicht geeft een beeld van de ontwikkeling van de balanswaarde.

<b>Financiële vaste activa (FVA)</b>		
	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Balanswaarde 1 januari	1.000.529	966.184
Verkochte FVA (balanswaarde)	-131.885	-176.771
Aankoop FVA (aanschafwaarde)	200.850	204.500
Herrubricering naar vorderingen	-103.128	-80.035
Koersmutaties	-36.924	6.616
<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>929.442</b>	<b>920.494</b>

Waardering heeft plaatsgevonden tegen de reële koerswaarde op 31 december.

Net als op spaarrekeningen is ook op beleggingen het te verwachten rendement zeer beperkt. De externe beheerder geeft ook aan dat het in deze markt erg moeilijk is om producten aan te schaffen die zowel voldoen aan de regels als ook een goed rendement maken. In 2021 zijn er 5 mutaties geweest in de portefeuille. Per saldo is er voor € 70K aan nominale waarde gekocht/ingelost.

### Verantwoording werkdruk middelen

Sinds het schooljaar 2018-2019 wordt er door het Ministerie geld beschikbaar gesteld ten behoeve van werkdrukverlichting. Daarbij is het bedrag per leerling jaarlijks verhoogd. De voorgenomen wijze van inzet wordt door de directeuren overlegd met het team en de medezeggenschapraad. Per school is een plan voorgelegd en ondertekend door de MR. Schematisch ziet de begrote besteding voor de schooljaren 2020-2021 en 2021-2022 van deze middelen er als volgt uit. Voor het schooljaar 2021-2022 is dezelfde werkwijze gehanteerd. Onderstaande tabellen horen daarbij.

**Bijlage 5 begrote inzet werkdrukmiddelen 2020-2021**

BRIN	School	Beschikking			Plan
04GF	De Springplank	13.072	Personeel	Onderwijsassistent	5.431
04GF	De Springplank		Materieel	Chromebooks en rekenmaterialen	7.250
08EE	Villa Vlinderhof	136.499	Personeel	Onderwijsassistent	82.070
08EE	Villa Vlinderhof		Personeel	Inzet buurtsportcoaches	22.453
08EE	Villa Vlinderhof		Personeel	Ondersteuning facilitair	29.300
08SY	Van der Heijden / Radonkel	39.467	Personeel	Onderwijsassistent	38.228
09EI	De Krullevaar	18.099	Personeel	Inzet vervangende leerkracht bij groepsbespr. En AVI/DMT	17.558
09QZ	De Biezenkring	46.757	Personeel	Gymlessen door vakdocent gr 3 tm 8	15.040
09QZ	De Biezenkring		Personeel	Onderwijsassistent	30.318
09RG	De Hoef-Hugo	102.563	Personeel	Onderwijsassistent (eventmanager) 2 locaties	79.104
09RG	De Hoef-Hugo		Personeel	Onderwijsassistent 2 locaties	57.240
10KX	Westerkim	19.859	Personeel	Gymlessen door vakdocent	6.500
10KX	Westerkim		Personeel	Eventmanager	2.265
10KX	Westerkim		Materieel	Chromebooks en boeken	7.000
10KX	Westerkim		Materieel	Studiedagen (onderwijs maak je samen)	3.500
18KV	De Touwladder/De Start	46.254	Personeel	Klassenverkleining onderbouw	8.570
18KV	De Touwladder/De Start		Personeel	Inzet onderwijsass. De Start en combigroep	24.000
18KV	De Touwladder/De Start		Personeel	Inzet vervangende leerkracht bij groepsbespr. En AVI/DMT	10.000
18KV	De Touwladder/De Start		Personeel	Activiteiten coordinator	2.300
18MF	De Vlinderboom	17.848	Personeel	Onderwijsassistent	8.410
18MF	De Vlinderboom		Personeel	Gymlessen door vakdocent (6 uur per week)	8.904
22KS	Den Bussel	71.392	Personeel	Ond.ass 1,0 FTE gr 3 tm 8	48.000
22KS	Den Bussel		Personeel	Ond.ass 0,4 FTE gr 1/2	19.200
	<b>totaal</b>	<b>511.810</b>			<b>532.641</b>

**Bijlage 5 begrote inzet werkdrukmiddelen 2021-2022**

BRIN	School	Beschikking			Plan
04GF	De Springplank	12.639	Personeel	Onderwijsassistent	5.000
04GF	De Springplank		Personeel	Inhuur TSO medewerker	7.934
08EE	Villa Vlinderhof	133.468	Personeel	Onderwijsassistent	51.085
08EE	Villa Vlinderhof		Personeel	Inzet buurtsportcoaches	22.923
08EE	Villa Vlinderhof		Personeel	Ondersteuning facilitair	30.000
08EE	Villa Vlinderhof		Personeel	Leraar formatie	29.460
08SY	Van der Heijden / Radonkel	37.411	Personeel	Onderwijsassistent	10.500
08SY	Van der Heijden / Radonkel		Personeel	Buurtsportcoach	4.300
08SY	Van der Heijden / Radonkel		Personeel	Concierge (surplus)	2.000
08SY	Van der Heijden / Radonkel		Personeel	Onderwijsassistent	19.000
08SY	Van der Heijden / Radonkel		Personeel	Leraar formatie tbv vrijroosteren	1.475
09EI	De Krullevaar	16.296	Personeel	Inzet vervangende leerkracht bij groepsbespr. En AVI/DMT	14.000
09EI	De Krullevaar		Personeel	Intern begeleider 0,1 FTE extra	8.000
09QZ	De Biezenkring	47.523	Personeel	Gymlessen door vakdocent gr 3 tm 8	17.153
09QZ	De Biezenkring		Personeel	Onderwijsassistent	30.370
09RG	De Hoef-Hugo	100.354	Personeel	Onderwijsassistent (eventmanager) 2 locaties	99.550
10KX	Westerkim	18.200	Personeel	Gymlessen door vakdocent	6.500
10KX	Westerkim		Personeel	Concierge	12.037
18KV	De Touwladder/De Start	48.787	Personeel	Inzet onderwijsass. De Start en combigroep	33.587
18KV	De Touwladder/De Start		Personeel	Inzet vervangende leerkracht bij groepsbespr. En AVI/DMT	10.000
18KV	De Touwladder/De Start		Personeel	Gymlessen door vakdocent	6.336
18MF	De Vlinderboom	18.624	Personeel	Onderwijsassistent	8.647
18MF	De Vlinderboom		Personeel	Gymlessen door vakdocent (6 uur per week)	9.977
22KS	Den Bussel	72.686	Personeel	Ond.ass 1,0 FTE gr 3 tm 8	50.000
22KS	Den Bussel		Personeel	Ond.ass 0,4 FTE gr 1/2	20.000
	<b>totaal</b>	<b>505.988</b>			<b>509.834</b>

## Begroting 2021

De vastgestelde begroting 2021 is opgenomen in onderstaande tabel.

In onderstaande tabel zijn opgenomen: realisatie 2021, begroting 2021 en realisatie 2020.

Staat van baten en lasten			
	2021	Begroot 2021	2020
	€	€	€
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	14.840	13.208	13.527
Overige overheid	137	114	109
Overige baten	186	178	193
<b>Totaal baten</b>	<b>15.163</b>	<b>13.500</b>	<b>13.829</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	11.441	11.011	11.752
Afschrijvingen	271	276	248
Huisvestingslasten	1.257	1.218	1.235
Overige lasten	1.556	1.278	1.161
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.525</b>	<b>13.785</b>	<b>14.397</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>638</b>	<b>-285</b>	<b>-568</b>
Financiële baten-lasten	-28	4	19
<b>Resultaat</b>	<b>610</b>	<b>-281</b>	<b>-549</b>



## Continuïteitsparagraaf

In dit bestuursverslag geven wij een samenvatting van de belangrijkste uitgangspunten en ontwikkelingen voor de toekomst. Bij het opstellen van de MJB is rekening gehouden met de leerling-prognoses, de financiële beleidsdoelen en de onderwijskundige doelen van de organisatie:

Financiële beleidsdoelen	Doelen Bravoo														
Bravoo voldoet aan de kengetallen die de onderwijsinspectie hanteert: <table border="1" data-bbox="204 577 785 1173"> <thead> <tr> <th colspan="2">Omschrijving Signaleringswaarden</th> </tr> <tr> <th>Waarde</th> <th>grens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Solvabiliteit 2, ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)</td> <td>&lt; 0,3</td> </tr> <tr> <td>Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)</td> <td>&lt; 0,75</td> </tr> <tr> <td>Huisvestingsratio ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)</td> <td>&gt; 0,10</td> </tr> <tr> <td>Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)</td> <td>&lt; 0,05</td> </tr> <tr> <td>Rentabiliteit (resultaat/totale baten)</td> <td>3-jarig &lt; 0 2-jarig &lt; - 0,05 1-jarig &lt; - 0,10</td> </tr> </tbody> </table>	Omschrijving Signaleringswaarden		Waarde	grens	Solvabiliteit 2, ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	< 0,3	Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	< 0,75	Huisvestingsratio ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)	> 0,10	Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	< 0,05	Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig < 0 2-jarig < - 0,05 1-jarig < - 0,10	De volgende 5 toekomstuitspraken zijn geformuleerd: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bravoo biedt boeiend, eigentijds en duurzaam onderwijs voor doeners en denkers</li> <li>2. Alle ouders participeren in scholen van Bravoo</li> <li>3. Bravoo betekent een leven lang leren, met en van elkaar</li> <li>4. Bravoo staat in verbinding met de omgeving</li> <li>5. Bravoo blijft in alle opzichten een gezonde organisatie</li> </ol> De uitspraken zijn vervolgens vertaald in een (Meerjaren) Jaarplan voor Bravoo
Omschrijving Signaleringswaarden															
Waarde	grens														
Solvabiliteit 2, ((eigen vermogen + voorzieningen)/totale passiva)	< 0,3														
Liquiditeit (current ratio), (vlottende activa/kort vreemd vermogen)	< 0,75														
Huisvestingsratio ((huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen en terreinen)/totale lasten)	> 0,10														
Weerstandvermogen, (eigen vermogen/totale baten)	< 0,05														
Rentabiliteit (resultaat/totale baten)	3-jarig < 0 2-jarig < - 0,05 1-jarig < - 0,10														

Bravoo hanteert een realistisch begrotingsbeleid. De informatie over de hoogte van de middelen is vaak beperkt bij het opstellen van de begroting. In het licht van het bovenstaande volstaat een begroting met een resultaat "dicht bij 0".

## Leerlingaantallen

De begroting is tot stand gekomen op basis van de volgende ontwikkeling van leerlingaantallen:

Brin	Schoolnaam	Vastgesteld				Prognose			
		Teldatum 1 okt				Teldatum 1 okt			
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
04GF	OBS De Springplank	57	52	50	46	46	48	48	50
08EE	OBS Villa Vlinderhof*	543	543	528	520	520	500	480	480
08SY	OBS Van der Heijden	86	86	81	68	72	76	76	76
08SY01	OBS De Radonkel	71	71	67	67	70	70	74	74
09EI	OBS De Krullebaar	67	72	63	58	54	52	49	50
09QZ	OBS De Biezenking**	192	186	188	188	181	184	188	188
09RG	OBS Hoef-Hugo	427	408	397	379	355	330	330	330
10KX	OBS Westerkim	82	79	72	58	60	56	52	56
18KV	OBS De Touw ladder	169	162	172	171	178	184	196	195
18KV01	OBS De Start	28	22	21	26	30	33	36	36
18MF	OBS De Vlinderboom	75	71	72	83	83	80	74	74
22KS	OBS Den Bussel***	285	284	281	285	285	295	310	320
<b>41435</b>	<b>Bravoo</b>	<b>2082</b>	<b>2036</b>	<b>1992</b>	<b>1949</b>	<b>1934</b>	<b>1908</b>	<b>1913</b>	<b>1929</b>
*	In deze prognose is uitgegaan van het verlaten van de dislocatie 5 jaar na in gebruikname. Dat is op dit moment (maart 2022) nog erg onzeker vanwege het trage verloop van de geplande nieuwbouw collegescholen								
**	De prognose gaat uit van de situatie zonder extra leerlingen vanuit de Noordepoort. Op dit moment lijkt het erop dat er minstens 50 leerlingen voor 1 okt 2022 zullen overschrijven. In de FTE-beschrijving zullen we hier ook naar verwijzen.								
***	De gemeentelijke prognose uit 2021 laat een behoorlijke stijging zien t.o.v. van eerdere prognoses.								

## Cogix

De begroting is in Cogix opgesteld, op basis van gesprekken met alle schooldirecteuren. Cogix is een begrotingsapplicatie specifiek gericht op het onderwijsveld. De begroting per school is opgesteld voor het volgende kalenderjaar met op detail-niveau aandacht voor:

- Ontwikkeling leerlingenaantal en het schoolgewicht
- Personele inzet, inclusief verwachte groepsinzet 2021-2022
- Investeringsplannen 2022 en verder

## Meerjarenbegroting

Werkwijze bij het opstellen van het meerjarig perspectief:

- Er is afgezien van indexatie voor inflatie na 2021, omwille van de onderlinge vergelijkbaarheid van cijfers en omdat een percentage van indexering niet voorhanden is;
- De ontwikkeling van de Rijksbijdragen is door Cogix berekend aan de hand van de prognoses van leerlingaantallen, op basis van de actuele bekostigingsregels bij het opstellen;
- De ontwikkeling van de salarislust en payroll is bepaald op basis van concrete verwachtingen van ontwikkeling van het aantal groepen en daaruit voortvloeiend personeelsverloop;
- Constant verondersteld: overige overheidsbijdragen, overige baten, huisvestingslasten, overige personele lasten, afschrijflast (deels specifiek aangepast), financiële baten en lasten;
- Geëxtrapoleerd naar rato van leerlingaantallen: vorderingen, kortlopende schulden;
- Eigen vermogen = Eigen vermogen voorgaand jaar + resultaat van het jaar;
- Op grond van Meerjarig onderhoudsplan: voorziening Onderhoud;
- Constant verondersteld: Financiële vaste activa, Materiële vaste activa, Voorziening Personeel;
- Resultante van ontwikkeling balanstotaal: Liquide middelen.

## Allocatiemodel

In de begroting 2021 van de scholen zijn de eigen salarislasten en subsidie-inkomsten opgenomen. Daarmee komen de personele risico's zowel in de begroting als realisatie net zoals in voorgaande jaren bij de scholen. Uitgangspunt daarbij blijft solidariteit tussen scholen onderling. Op de totale kosten van iedere school wordt 16% van de Rijksbaten ingehouden voor centraal geregelde taken: Bestuur, Administratie, P&O, Gebouwenonderhoud samen 13% en ruimte voor onderlinge solidariteit (3%).

*Inzet Onderwijsachterstandsmiddelen (OAB) binnen Bravoo:*

De middelen worden voor 100% toegekend aan de school waar ze volgens de Rijksbekostiging aan toegekend worden. Er is geen bovenschools beleid op van toepassing.

Met deze middelen realiseren de Bravoo-scholen in de praktijk kleinere klassen, er wordt meer gebruik gemaakt van onderwijsassistenten dan anders gedaan zou zijn en daar waar nodig vindt extra begeleiding plaats op leerlingniveau. De scholen denken op deze wijze het beste onderwijs aan de doelgroep te kunnen verzorgen.

### **Huisvesting en derden geldstromen**

In 2021 is een start gemaakt met de nieuwbouw in 's-Gravenmoer (OBS de Springplank) waarvan de oplevering begin 2024 verwacht wordt. Daarnaast zijn er trajecten opgestart in Raamsdonksveer (OBS de Radonkel) en in Dongen (OBS De Biezenkring) waarbij de planningen voor oplevering nu in 2024/2025 liggen. Bravoo heeft hiervoor de voorkeur om het bouwheerschap bij betreffende gemeenten te laten. Waarschijnlijk komen in alle panden wel een vorm van Kinderopvang. Indien mogelijk zal Bravoo mede de keuze van de partner bepalen. Naast uitgaven via de voorziening onderhoud heeft Bravoo op dit moment niet de intentie om zelf te investeren in gebouwen.

Daar waar sprake is van "leegstand" dan wel ruimte beschikbaar is voor voorschoolse dan wel naschoolse opvang zullen scholen van Bravoo meewerken aan verhuur aan kinderopvang. Daar zal een reële, minstens kostendekkende huur, gevraagd worden. Daar is al een aantal jaren een redelijk constante geldstroom aan verbonden. De overige inkomsten zijn erg beperkt, zeker als het gaat om de inhuur onderwijspersoneel alsmede de detachering van onderwijspersoneel naar derden.

### **Overige uitgangspunten en aannames**

- Er is vanaf 2022 geen rekening gehouden met indexatie.
- De begrote baten uit het SWV zijn in lijn met de vorige begroting.
- Bij overige overheidsbijdragen worden bedragen begroot die die voor 2021 en verder "zeker" zijn. In de jaren hierna zijn deze eveneens begroot. Als deze zouden wegvallen, dienen de lasten overeenkomstig te worden aangepast.
- De begroting is opgesteld uitgaande ERD (= Eigen Risico Dragerschap) n het kader van vervangingen door ziekte en/of (CAO) verlof.
- De salarislast van (ziekte)vervanging is opgenomen. Deze is begroot als 5% van de salarislast. Deze 5% is opgenomen in de begroting van de individuele scholen om op iedere school voldoende ruimte in te bouwen voor benodigde vervanging.
- Basis voor de dotatie 2021 aan de voorziening onderhoud is, net als voorgaand jaar, het MJOP 2018-2037. Op grond van dit plan wordt € 370K gedoteerd aan de voorziening onderhoud. De kosten van kort cyclisch onderhoud worden geschat op € 145K. Met ingang van de begroting 2022 is de jaarlijkse dotatie opgehoogd naar €430K per jaar o.b.v. het MJOP 2022-2031.
- Onder overige instellingslasten is opgenomen: Inzet van De Kracht (€ 101K Aandeel Bravoo in gemeentelijke taalprojecten, Door de DBG-er (Deskundige Bevoegd Gezag) toegekende Bravoo bestuursarrangementen. Daarnaast staan daar de jaren 2021 t/m 2023 de uitgaven ten laste van NPO niet zijnde formatie.

<b>Tabel 8 Meerjarige ontwikkeling inzet FTE</b>					
	2021	2022	2023	2024	2025
1 Oktobertelling leerlingen					
Rijksbekostiging voor	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27
Formatie inzet in	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26
<b>Leerlingenaantal</b>	<b>1949</b>	<b>1934</b>	<b>1908</b>	<b>1913</b>	<b>1929</b>
Groei/Krimp aantal leerlingen	-44	-15	-26	5	16
Groei/Krimp in FTE	-5,8	-4,9	0,0	1,0	0,0
FTE bij start schooljaar	153,1	147,3	142,4	142,4	143,4
Directie	8,4	8,4	8,4	8,4	8,4
Leraren	121,7	120,1	118,0	118,0	119,0
Onderwijsondersteunend	23,0	18,8	16,0	16,0	16,0
	153,1	147,3	142,4	142,4	143,4

Dit leidt tot het volgende meerjaren-perspectief van de begroting.

<b>Stg Bravo Begroting 20201- 2025</b>							
		2021	2021	2022	2023	2024	2025
	Omschrijving	Realisatie	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot
3.1	(Rijks)bijdragen OCW	14.840	13.208	14.855	13.921	13.139	13.089
3.2	Overige overheidsbijdragen	137	114	74	54	54	54
3.5	Overige baten	186	178	122	120	120	120
<b>3</b>	<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>15.163</b>	<b>13.500</b>	<b>15.051</b>	<b>14.095</b>	<b>13.313</b>	<b>13.263</b>
4.1	Personele Lasten	11.441	11.011	11.666	11.231	10.428	10.685
4.2	Afschrijvingen	271	276	290	289	280	257
4.3	Huisvestingslasten	1.257	1.218	1.345	1.322	1.322	1.322
4.4	Overige Instellingslasten	1.556	1.278	1.753	1.322	1.099	1.099
<b>4</b>	<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>14.525</b>	<b>13.785</b>	<b>15.054</b>	<b>14.165</b>	<b>13.130</b>	<b>13.364</b>
5	Saldo Financiële baten-lasten	-28	4	3	2	2	2
<b>9</b>	<b>RESULTAAT</b>	<b>610</b>	<b>281-</b>	<b>0</b>	<b>68-</b>	<b>184</b>	<b>100-</b>

Realisatie van bovenstaande meerjarenbegroting leidt tot de volgende ontwikkeling van de balans:

Meerjarige ontwikkeling Balans Stichting Bravoo (x € 1.000)						
Activa (31 december)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Vaste activa</b>						
Materiële vaste activa	1.367	1.479	1.479	1.479	1.479	1.479
Financiële vaste activa	920	929	929	929	929	929
<b>Subtotaal Vaste Activa</b>	<b>2.288</b>	<b>2.409</b>	<b>2.409</b>	<b>2.409</b>	<b>2.409</b>	<b>2.409</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	988	1.053	1.031	1.046	1.027	1.050
Liquide middelen	2.097	2.469	2.469	2.071	2.051	1.998
<b>Subtotaal Vlottende Activa</b>	<b>3.084</b>	<b>3.523</b>	<b>3.500</b>	<b>3.117</b>	<b>3.078</b>	<b>3.048</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>5.372</b>	<b>5.932</b>	<b>5.909</b>	<b>5.526</b>	<b>5.487</b>	<b>5.457</b>
<b>Passiva (31 december)</b>						
<b>Eigen Vermogen</b>						
Algemene reserve	2.666	3.201	3.201	3.133	3.317	3.217
Bestemmingsreserves	367	442	442	177	-	-
<b>Voorzieningen</b>						
Voorziening Personeel	305	332	332	332	332	332
Voorziening Onderhoud	429	281	294	220	204	238
<b>Subtotaal Voorzieningen</b>	<b>733</b>	<b>612</b>	<b>625</b>	<b>551</b>	<b>535</b>	<b>569</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>1.605</b>	<b>1.676</b>	<b>1.641</b>	<b>1.665</b>	<b>1.635</b>	<b>1.671</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>5.372</b>	<b>5.932</b>	<b>5.909</b>	<b>5.526</b>	<b>5.487</b>	<b>5.457</b>

In bovenstaande opstelling zijn vaste activa, financiële activa en voorziening personeel constant verondersteld. Vorderingen en kortlopende schulden zijn geëxtrapoleerd naar leerlingaantallen. Voorziening onderhoud is op basis van MJOP. Stand van Eigen Vermogen ontwikkelt zich door toevoeging van het resultaat en de Liquide middelen zijn uiteindelijk de saldopost.

Dit leidt tot de volgende verwachte kengetallen:

#### Ontwikkeling Kengetallen

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Solvabiliteit 2	0,70	72%	72%	70%	70%	69%
Liquiditeit	192%	210%	213%	187%	188%	182%
Rentabiliteit	-4%	4%	0%	0%	1%	-1%
Weerstandvermogen	12%	15%	15%	13%	14%	13%
Kapitalisatiefactor	36%	39%	39%	39%	41%	41%
Personele Ln./ Rijksbijdrage	87%	77%	79%	81%	79%	82%
Huisvestingsratio	8%	8%	9%	9%	10%	10%

Voor 2022 is een resultaat begroot van € 0K. De neerwaartse risico's zijn zeer beperkt, de opgenomen baten kennen een zeer hoge mate van zekerheid, de baten zijn ook zeer voorspelbaar. De organisatie is "in control" en heeft goed zicht op de actuele ontwikkeling van de stand van de exploitatie.

Vanuit dit perspectief is de bovenstaande verwachte ontwikkeling van de kengetallen ruim voldoende te noemen. Kapitalisatiefactor: De waarde van 0,35 is als enige in deze kolom niet ontleend aan de onderwijsinspectie maar aan het rapport van de commissie Don (2009). In tegenstelling tot de andere getallen is dit geen ondergrens, maar een bovengrens. Volgens Don zou de Kapitalisatiefactor voor PO besturen niet hoger moeten oplopen dan 35% – 60%. (35% is het getal voor “grote schoolbesturen” die grens hiervoor ligt bij een jaarmzet van ongeveer € 11 miljoen).

### Risicoanalyse

Inzicht in risico's die Bravo loopt staat voortdurend op de agenda. In 2018 is onze kwalitatieve analyse door onze accountant geactualiseerd met een kwantitatieve analyse. Wij hebben al jaren geleden (2012) onze risico's geactualiseerd op de volgende domeinen<sup>15</sup>:

1. Leerlingen
2. Personeel
3. Financiën
4. Huisvesting
5. Kwaliteit

We nemen hieronder de risicomatrix op en geven aan op welke wijze wij van oordeel zijn dat we deze risico's in beeld hebben.

Domein	Omschrijving mogelijk risico	Toelichting	Impact
Leerlingen	Leerlingenprognoses zijn te optimistisch	Op basis van een analyse van prognoses door directeuren in het verleden wordt een vergelijking met de daadwerkelijke aantallen per school gemaakt.	Financiële Impact kan fors zijn. Iedere 20 leerlingen is al snel € 100K-€ 120K.
	Impact van negatieve pers op instroom leerlingen	Het bestuur spreekt de directeuren regelmatig. Daarin is structureel aandacht voor mogelijke negatieve exposure.	
	Risico als gevolg van veiligheid	Ons veiligheidsbeleid is in 2019 geactualiseerd en wordt gemonitord en daar waar nodig geactualiseerd	Risico is afgedekt met een aansprakelijkheids- en ongevallenverzekering.
Personeel	Langdurig verzuim neemt toe	Gezien de toenemende werkdruk als gevolg van lerarentekort en maatschappelijke ontwikkelingen neemt het verzuim mogelijk toe.	De kosten bestaan naast verlet ook nog uit verplichte re-integratie kosten en een eventuele instroom WGA. Die laatste is nog collectief afgedekt middels een sectorpremie met een bestuurlijke af-/opslag.
	Keuze eigen-risicodragerschap ziektevervangings pakt negatief uit	Door de verhoging van de werkdruk kan het verzuim toenemen. Aangezien de vervangingskosten nu voor rekening van Bravo komen leidt dit tot een toename van de jaarlijkse loonkosten.	Bravo gaat uit van een verzuimpercentage van 5%. Ieder procent dat het verzuim hoger ligt zal leiden tot een stijging van de loonkosten met zo'n € 95K.
	Deskundigheid personeel onvoldoende	Er is besloten om bij ieder onderwijzend personeelslid de competentie thermometer af te nemen, zodat we een actueel	

<sup>15</sup> In 2012 heeft VOS/ABB een model gepresenteerd wat wij vervolgens om de 2-3 jaar kwalitatief hebben geactualiseerd

		overzicht van de competenties van het personeel hebben.	
	Deskundigheid directeuren is niet voldoende	Directeuren bewaken hun inschrijving in het RDO en in de functioneringsgesprekken is scholing/professionalisering een terugkerend thema	Directeuren nemen verkeerde/onjuiste beslissingen
	Ontslagdossiers onvoldoende op orde	Indien Bravoo de wet poortwachter en de CAO voorwaarden t.a.v. beëindiging van tijdelijke contracten niet juist uitvoert loopt Bravoo het risico op verhaalkosten via het participatiefonds.	In 2015 is een P&O-er benoemd om onder meer dit risico te mitigeren.
Financiën	Kwaliteit van de planning en control cyclus niet voldoende	De interne procedures worden niet nageleefd waardoor mogelijk te veel formatie op de scholen beschikbaar is.  Contracten worden niet tijdig geëvalueerd, herzien, aangepast of opgezegd.	Per FTE te veel formatie zijn de kosten gemiddeld € 78K.  Mogelijke dubbeling in kosten vanwege onjuist contractbeheer.
	Financieringsstromen vanuit SWV neemt af	Bij de invoering van Passend Onderwijs is er een nieuwe financiering via de SWV's gekomen. De instroom in het SBO en (V)SO moet via deze RSV's bekostigd worden. Een toename van deze instroom leidt tot minder middelen voor het reguliere BAO en dus voor Bravoo.	Het maximale risico is ongeveer € 640K zijnde de totale vergoeding uit beide SWV's waar Bravoo onderdeel van uitmaakt.
	Wijziging (vereenvoudiging van) bekostiging door het Ministerie van OC&W	De beoogde wijziging heeft effect op wijze van berekenen van de Rijksbijdragen. De afhankelijkheid van de GGL (Gewogen Gemiddelde Lerarenleeftijd) vervalt, het onderscheid bekostiging kinderen < 8 jaar en 8 jaar en ouder vervalt, de peildatum voor de leerlingtelling verschuift van 1 okt T-1 naar 1 feb T-1. Daarnaast komt er een vast bedrag per leerling voor zowel personele- als materiele bekostiging en een vast materiele voet. Ten slotte vindt er ook nog verdere een vereenvoudiging plaats in financieringsstromen en berekeningswijze.	Vooralsnog lijkt dit licht (€ 15K) negatief uit te pakken. De GGL-Bravoo ligt iets (39,66 versus 39,41) hoger dan landelijk. Daar staat tegenover dat Bravoo relatief meer kinderen > 8 jaar hebben waar we nu gemiddeld een lager bedrag voor ontvangen.
Huisvesting	Onderhoudsvoorziening niet toereikend	Ons MOP is uitgebreid naar een perspectief van 20 jaar (in plaats van 10) en wordt periodiek geactualiseerd zodat we mogelijke risico's tijdig in beeld hebben.	De jaarlijkse dotatie zou te laag kunnen zijn,. De impact is structureel < € 100K.

	Doordecentralisatie groot buitenonderhoud	Zie de regel hierboven.	
	Aanpassing wet-regelgeving inzake de onderhoudsvoorziening heeft negatief effect.	Voorheen, t/m 2018, waren er 3 methodes hoe om te gaan met uitgaven t.b.v. groot onderhoud. M.i.v. jan 2019 mag het nog maar volgens 2 methodes. Bravoo gebruikt 1 van deze twee, maar maakt daarvoor nog gebruik van een overgangsregeling, die gold voor 2018 t/m 2021 en is verlengd t/m 2022.	Waarschijnlijk moet de opbouw van de voorziening onderhoud m.i.v.2023 aangepast worden. De financiële Impact, zowel positief als negatief, is nog niet vastgesteld. Effecten kunnen eenmalig zijn op het eigen vermogen alsmede op de jaarlijkse dotatie aan de voorziening.
	Klimaatgesteldheid gebouwen	Naar aanleiding van het onderzoek vanuit LCVS naar het CO2 gehalte en de kwaliteit van de ventilatie in schoolgebouwen is gebleken dat deze in 7 van onze panden onvoldoende is. Voor 3 daarvan staat nieuwbouw gepland op korte termijn.	In samenwerking met bouwbegeleiding kijken welke maatregelen noodzakelijk zijn en daar waar mogelijk gebruik maken van de subsidie SUVIS. Gemeenten in de regio geven geen financiële bijdrage.
Kwaliteit	De inspectie vindt de onderwijskwaliteit niet op orde	Bravoo is bezig het document "Regie op onderwijskwaliteit" als groeidocument vorm en inhoud te geven. Het laatste bestuursonderzoek door de onderwijsinspectie is recent en was positief.	Lager instroom leerlingen doordat ouders hun kinderen niet naar een Bravoo-school laten gaan die niet minimaal een voldoende oordeel hebben.

Naast bovenstaande "structurele" risico's zijn er ook risico's op kortere termijn. Deze zijn eerder beschreven in de Kaderbrief, begroting 2022 en Meerjarenbegroting 2022-2025. Hieronder nog kort weergegeven:

De begroting en meerjarenbegroting zijn op basis van de meest actuele gegevens opgesteld. In dit stuk zijn een aantal risico's benoemd. In onderstaand overzicht zijn alle risico's zichtbaar gemaakt:

- 1) ABP premie wordt niet gecompenseerd: resultaat negatief beïnvloed met € 150K. De kans dat dit zich voordoet is zeer klein;
- 2) Het verzuim is 6% i.p.v. de begrote 5%. Er is ook personeel beschikbaar om deze vervangingen daadwerkelijk in te vullen en dat leidt tot extra kosten van € 90K. Daarmee wordt het resultaat met een bedrag van € 90K negatief beïnvloedt. De kans dat dit zich voordoet is klein;
- 3) Per 1 aug 2023 gaan de werkdrukmiddelen van zo'n € 258 verlaagd worden naar € 214 per leerling. Voor 2023 heeft dit een negatief effect van € 36K (5/12 van € 86K). De kans dat dit zich voordoet is zeer klein;
- 4) De Start: deze nevenvestiging is de afgelopen 5 jaar voorzien van gemiddeld een bijdrage van € 55K vanuit de gemeente. In deze begroting is uitgegaan van een bijdrage voor 2022 van € 20K en gezien de verwachte positieve ontwikkeling van het leerlingenaantal alleen verwerkt in 2022.

De kans dat alle risico's zich voor zullen doen is zeer klein. Risico 2 en 4 zijn samen € 110K. Het eigen vermogen van de stichting is van dien aard dat dit risico voor 2022 gelopen kan worden. Wel zal sturing voor de jaren erna moeten plaatsvinden als ze zich daadwerkelijk voordoen.

Ten slotte heeft de Inspectie van Onderwijs een nieuwe signaleringswaarde "voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen" vastgesteld. Deze houdt rekening met de volgende variabelen: Totaal eigen vermogen, deel privaat



eigen vermogen, aanschafwaarde gebouwen, boekwaarde totale MVA en boekwaarde gebouwen, Totale baten incl. financiële baten.

Op basis van de jaarrekening 2019 heeft de Inspectie van het onderwijs vastgesteld dat er bij Bravoo sprake is van mogelijk bovenmatig eigen vermogen. De Inspectie verwacht dat een bestuur dat onderbouwt en zal verantwoorden in de jaarverslagen vanaf 2020. Mocht de onderbouwing niet goed verantwoord worden volgens de Inspectie zal zij vanaf 2024 gaan handhaven. Wat dat precies inhoudt staat nog niet beschreven.

Indien we de zelfde berekening toepassen met de cijfers uit de jaarrekening 2021, begrotingen 2022 en 2023 zoals hier opgenomen neemt het mogelijk bovenmatig eigen vermogen wel af, maar blijft nog steeds behoorlijk. Hieronder is het voor 2019 t/m 2023 uitgewerkt. Zichtbaar is dat het normatief eigen vermogen zo rond de € 2 mln. ligt. Het positieve resultaat van 2021 tgv NPO zal in de jaren 2022 tm 2024 besteed worden. Indien de eerder genoemde vordering op OC&W inderdaad per 31 dec 2022 afgeboekt wordt is bovenmatig vermogen nog beperkt. Bravoo zal hier in de komende jaren goed naar moeten kijken, zeker in relatie tot de ontwikkelingen inzake de voorziening onderhoud.

<b>Tabel normatief eigen vermogen</b>					
	<b>Jaarrekening 2019</b>	<b>Jaarrekening 2020</b>	<b>Jaarrekening 2021</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>Begroting 2023</b>
Feitelijk eigen vermogen 31 dec (excl privaat)	3.582.038	3.033.312	3.636.293	3.636.293	3.567.824
Normatief eigen vermogen 31 dec	1.904.513	2.037.386	2.222.182	2.222.419	2.180.619
<b>Mogelijk bovenmatig eigen vermogen 31 dec</b>	<b>1.677.525</b>	<b>995.926</b>	<b>1.414.111</b>	<b>1.413.874</b>	<b>1.387.205</b>
Correctie vordering OC&W per 31-12	590.936-	615.365-	622.595-	622.595-	622.595-
<b>Mogelijk bovenmatig eigen vermogen 31 dec</b>	<b>1.086.589</b>	<b>380.561</b>	<b>791.516</b>	<b>791.279</b>	<b>764.610</b>
Uitgaven NPO vanuit bestemmingsreserve 31 dec 2021	-	-	435.124-	435.124-	435.124-
<b>Mogelijk bovenmatig eigen vermogen 31 dec</b>	<b>1.086.589</b>	<b>380.561</b>	<b>356.392</b>	<b>356.155</b>	<b>329.486</b>



## **Verslag Raad van Toezicht 2021**

**Stichting Bravoo  
Kaatsheuvel, 23 juni 2022**

## Organisatiestructuur Bravoo

De verdeling van taken en bevoegdheden tussen de verschillende geledingen van Stichting Bravoo is in onderstaand schema opgenomen:

Verdeling taken en bevoegdheden volgens de statuten Stichting Bravoo					
	RvT	CvB	GMR	Directeur	Gemeenteraden
Functie	Intern toezicht	Bestuur Stichting Bravoo	Geregeld in Wet Medezeggenschap Scholen	Verantwoordelijk voor de schoolontwikkeling en draagt bij aan organisatieontwikkeling Stichting Bravoo	Extern toezicht
Geregeld door middel van	Statuten, Bestuursreglement, profiel CvB, reglement RvT, profiel RvT, managementreglement <sup>1617</sup>		Statuten en reglementen (G)MR	Management statuut	Afstemming intern en extern toezicht Stichting Bravoo
Verantwoording/overleg	Vergaderingen RvT	CvB-overleg	GMR-vergaderingen	Directeuren-overleg Kwartaal-gesprek	Portefeuillehouders-overleg 2 keer per jaar

<sup>16</sup> In 2018 is hier het **Toezichtskader** aan toegevoegd

<sup>17</sup> In 2018 is hier de **Procuratieregeling** aan toegevoegd ter oplossing bij het uitvallen van een éénhoofdig CvB

## Toezichtsvisie

De interne raad opereert vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een belangrijke taak is het dienen van het collectieve belang van medewerkers, leerlingen en ouders. Dit door toe te zien op een juiste aanwending van publieke middelen gericht op continuïteit van de organisatie (doelmatigheid en rechtmatigheid), onderwijskwaliteit en goed werkgeverschap. De identiteit (openbaar karakter) en kernwaarden van de Stichting Bravo worden hierin uitdrukkelijk meegenomen.

De raad volgt de governance-code voor de sector en geeft invulling aan haar taak vanuit de drie wettelijk bepaalde rollen: werkgevers-, toezichthoudende en adviesrol. Jaarlijks evalueert zij haar eigen functioneren: om het jaar vindt de evaluatie plaats door een extern deskundige. Professionalisering van zichzelf vindt de raad belangrijk.

Kernwaarden die de raad hanteert bij haar toezicht zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, integriteit, professionalisering en verbinding. Om de verbinding te realiseren bezoekt de raad jaarlijks drie tot vier scholen, nodigt zij jaarlijks een afvaardiging uit van directeuren, nodigt zij tweemaal per jaar de GMR uit, en is zij aanwezig bij belangrijke gebeurtenissen (bijvoorbeeld nieuwjaarsbijeenkomst, deel van de managementdagen, opening van nieuw schoolgebouw). Zij volgt door middel van de (kwartaal-) verslagen van de bestuurder het overleg met de vier gemeenten, die als extern toezichthouder fungeren.

De Raad van Toezicht werkt met twee commissies:

1. De commissie Financiën.
2. De commissie Personeel & Onderwijskwaliteit.

Ondanks het beleggen van portefeuilles binnen de commissies zijn, conform de code Goed Bestuur, alle leden van de Raad van Toezicht verantwoordelijk en vindt besluitvorming plaats in de raadsvergaderingen.

Alle leden van de Raad van Toezicht zijn aangesloten bij de Vereniging van Toezichthouders in het Onderwijs en Kinderopvang (VTOI-NVTK).

## Samenstelling in 2021

In de Statuten is opgenomen dat de Raad van Toezicht "tenminste uit drie en ten hoogste uit zeven personen bestaat". De Raad van Toezicht bestaat al enige jaren uit vijf leden en dit was ook in 2021 het geval. Zie hieronder het overzicht van de leden op 31 december 2021 inclusief (neven)functies:

Naam	Portefeuille	Werkzaam als	Nevenfuncties 2021
Mevr. E. Schellekens	Voorzitter	Manager Zorg bij Joris Zorg te Oirschot (vanaf circa februari 2020).  Daarnaast zelfstandig bestuurs- en organisatieadviseur, interim-manager/directeur/bestuurder in zorg/onderwijs/bedrijfsleven.	Lid redactiecommissie magazine Toezien VTOI-NVTK  Lid van de Raad van Commissarissen van Tiwos (woningbouwcorporatie Tilburg).
Mevr M. De Leeuw-Reulen	lid commissie P&O	Rector OMO Scholengroep Tongerlo	Lid RvT Omroep Brabant Lid RvT stichting SWV VO Roosendaal e.o.
Dhr. W. van den Elsen	lid commissie P&O	Bestuurs- en organisatieadviseur	Geen nevenfuncties
De heer W. Dankers	Lid financiële commissie	Hogeschool hoofddocent Avans	Lid RVT Stichting IMW Tilburg.
Mevr. N. Fouchier	Lid financiële commissie	Consultant Stakeholder Engagement Management	Voorzitter Commissie van Toezicht Internationale School Breda

			Bestuurslid Stichting Voormalig Gasthuis Breda RvT-lid OBO West Brabant (per 1 maart 2021)
--	--	--	---

Naam:	Benoeming per:	Herbenoemd per:	Einddatum per:	Jaarhonorering
Mevr. E. Schellekens	01-01-2014	01-01-2018	01-01-2022	€ 5.000
Mevr. M. de Leeuw-Reulen	01-01-2014	01-01-2018	01-01-2022	€ 3.500
Dhr. W. van den Elsen	15-11-2017	15-12-2021	15-11-2025	€ 3.500
Dhr. W. Dankers	01-01-2020		01-01-2024	€ 3.500
Mevr. N. Fouchier	01-01-2020		01-01-2024	€ 3.500

### Diversiteit

De Raad van Toezicht vindt diversiteit belangrijk: hieronder verstaat zij onder meer een in balans zijnde verhouding mannen en vrouwen, leeftijdsdiversiteit, functiemix en ervaring in diverse sectoren, diverse persoonlijke kenmerken en competenties. In 2021 kijkt de Raad van Toezicht terug op een goede diverse samenstelling: diverse expertisegebieden zijn vertegenwoordigd (onder meer juridisch, onderwijskundig, HR en organisatieontwikkeling, financieel) en leden brengen ervaringen mee vanuit diverse posities en sectoren.

### Werving nieuwe leden

Vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn van mw. E. Schellekens en mw. M. de Leeuw-Reulen per 1 januari 2022 is in mei 2021 een procedure voor opvolging gestart en heeft geleid tot twee voordrachten aan de gemeenteraden. Voor de vacante posities gold dat een van deze wordt vervuld op voordracht van de oudergeleding in de GMR als vertegenwoordiging van de ouders van de leerlingen van de aangesloten scholen. De procedure is in goed overleg met de GMR doorlopen.

De raden zijn akkoord gegaan en beide (toekomstige) leden, te weten mw. M. Baelemans en dhr. M. Liebrechts, hebben als toehoorder deelgenomen aan de RvT-vergaderingen in het najaar van 2021.

Per 15 december 2021 is dhr. W. van den Elsen herbenoemd als RvT-lid. Per 1 januari 2022 heeft hij van mw. E. Schellekens het voorzitterschap overgenomen.

### Vergaderingen van de Raad van Toezicht met de bestuurder

In het verslagjaar zijn er zes vergaderingen van de Raad van Toezicht geweest met de bestuurder. Het gehele jaar heeft vooral in het teken gestaan van de Covid-pandemie. In elke vergadering is daarom aandacht geweest voor de vertaling van het overheidsbeleid m.b.t. de coronamaatregelen naar de uitvoering op stichtingsniveau en schoolniveau, het welzijns- en de werkdrukbeleving van de medewerkers en de mogelijke onderwijsachterstanden van de leerlingen. Daarnaast heeft de voorzitter College van Bestuur verantwoording afgelegd aan de Raad van Toezicht en zijn door de RvT besluiten genomen over de volgende onderwerpen:

Datum	Besproken onderwerpen
20 april 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarrapport 2020</li> <li>• Bestuursformatieplan 2021 – 2022 en Meerjarenbeleidsplan 2021 – 2025</li> <li>• RvT-rapportage t/m 12-04-21</li> </ul>
8 juni 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarrapport 2020 en toelichting accountant</li> </ul>
6 juli 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag ontwikkelteams met GMR en afvaardiging directeuren</li> </ul>

12 oktober 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statutenwijziging per 1 januari 2022</li> <li>• Kwaliteitszorg: welke informatie heeft de RvT nodig om na te gaan of we de goede dingen doen én of we die dingen goed doen?</li> <li>• RvT-rapportage t/m 5 oktober</li> </ul>
16 november 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afvaardiging directeuren</li> <li>• Overleg met GMR</li> <li>• Voorzitterschap RvT per 1 januari 2022</li> </ul>
15 december 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaderbrief begroting 2022 en meerjarenbegroting 2022-2025</li> <li>• Aandachtspunten accountantsverslag</li> </ul>

De Raad van Toezicht heeft in 2021 het jaarverslag en de jaarrekening 2020 goedgekeurd evenals de meerjarenbegroting en de begroting voor 2022. Bij het goedkeuren van de (meerjaren)begroting heeft de Raad specifiek aandacht gehad voor de koppeling van strategische beleidsdoelstellingen in het Koersplan aan de begroting.

### Commissievergaderingen

In 2021 hebben de volgende leden deelgenomen aan de commissies binnen de Raad van Toezicht:

- 1 Mevrouw M. de Leeuw-Reulen en de heer van den Elsen aan de commissie Personeel & Onderwijskwaliteit.
- 2 Mevrouw N. Fouchier, de heer W. Dankers aan de commissie Financiën.

De commissie Personeel & Onderwijskwaliteit is op onderstaande datums bijeengekomen en er zijn de volgende onderwerpen besproken:

Commissievergadering	Agendapunten
19 april 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijskwaliteit in samenhang met Koersplan en jaarplan, competentie thermometer en audits</li> <li>• Jaarrapport 2020</li> <li>• Bestuursformatieplan 2021 – 2022 en meerjarenformatiebeleidsplan 2021-2025</li> <li>• Schoolveiligheidsplan</li> </ul>
17 mei 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsresultatenmodel, mede naar aanleiding van presentatie onderwijsinspecteur in directeurenoverleg</li> </ul>
8 december	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaderbrief en begroting 2022</li> </ul>

De commissie Financiën is op onderstaande datums bijeengekomen en er zijn de volgende zaken besproken:

Commissievergadering	Agendapunten
27 maart 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarrapport 2020</li> <li>• Bestuursformatieplan 2021 – 2022 en meerjarenformatiebeleidsplan 2021-2025</li> <li>• Negatieve rente op spaargeld vs. obligaties vs. schatkistbankieren</li> </ul>
21 mei 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept jaarrekening 2020</li> <li>• Financiële paragraaf bestuursverslag 2020</li> <li>• Marap Q1 2021</li> </ul>
5 november 2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept Kaderbrief</li> <li>• Concept Begroting 2022</li> <li>• Toelichting stand van zaken exploitatie 2021</li> </ul>

## Overleg met de GMR

In 2021 heeft er tweemaal een vergadering plaatsgevonden met de GMR. Zowel in juli 2021 als in december is gesproken over de inhoud van het Koersplan en de voortgang van de ontwikkelteams.

## Schoolbezoeken

De RvT heeft in maart 2021 een virtueel schoolbezoek afgelegd aan OBS De Radonkel in Raamsdonksveer.

## Werkgeversrol

Vanuit de werkgeversrol heeft de Raad van Toezicht in 2021 een beoordelingsgesprek gevoerd met de bestuurder.

## Intern functioneren RvT

In september heeft de Raad van Toezicht haar (interne) zelfevaluatie gehouden. In de zelfevaluatie zijn diverse punten aan de orde geweest waaronder uitvoering van governance en verschillende rollen, samenwerking met bestuurder, interne samenwerking, professionalisering. Professionalisering als Raad heeft bescheiden plaatsgevonden: in de vorm van het deelnemen aan enkele webinars en virtuele conferenties.

## Doelmatigheid van de besteding

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de doelmatige besteding van de onderwijsmiddelen. Specifiek is toezicht gehouden op doelmatige besteding van:

- De toegekende gelden uit de samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs. Op welke wijze en waarvoor deze gelden worden ingezet is vastgelegd in het beleidsdocument Beleid Passend Onderwijs Stichting Bravoo 2019-2021.
- De toegekende werkdrukgeden: ten behoeve van de inzet van deze gelden worden door de directeur en het team plannen ingediend, die ter beoordeling en toetsing worden voorgelegd aan de personele geleiding van de MR van de desbetreffende school.
- De toegekende gelden vanwege NPO.

Bovenstaande onderwerpen komen met regelmaat terug op de agenda van de commissie financiën. Daarbij is het interne proces besproken, maar is er ook aandacht geweest voor de inhoudelijk inzet van deze middelen. Vanuit deze commissie vindt er terugkoppeling naar de voltallige Raad van Toezicht plaats.

De RvT heeft geen aanwijzingen gevonden dat de onderwijsmiddelen in 2021 niet doelmatig zijn besteed.

## Algemene terugblik op 2021

In alle opzichten is 2021 een uitzonderlijk jaar geweest voor de Stichting, medewerkers, leerlingen en ouders, bestuurder en Raad van Toezicht. De Covid-19 pandemie heeft ook op het reilen en zeilen van Bravoo veel invloed gehad. De Raad van Toezicht complimenteert de leerkrachten, directeuren en de bestuurder voor de wijze waarop zij zich met veel flexibiliteit en toewijding hebben ingezet voor het onderwijs.

Ondanks alle dagelijkse problematiek is men erin geslaagd om ook in de uitvoering van het Koersplan belangrijke stappen te maken, w.o. de uitwerking van het Koersplan in de ontwikkelteams en de voorbereiding van de eigen ontwikkelcampus. Bravoo is ook in 2021 een bestendig goed functionerend onderwijsorganisatie gebleken die de toekomst met vertrouwen tegemoet kan zien.

Walter van den Elsen  
Voorzitter RvT



## Jaarrekening 2021

Stichting Bravoo  
Kaatsheuvel, 23 juni 2022



## Inhoud

<b><u>1. INLEIDING</u></b> .....	<b>50</b>
<b><u>2. FINANCIËLE KENGETALLEN</u></b> .....	<b>51</b>
<b><u>3. BALANS NA RESULTAATBESTEMMING</u></b> .....	<b>52</b>
<b><u>4. STAAT VAN BATEN EN LASTEN</u></b> .....	<b>53</b>
<b><u>5. KASSTROOMOVERZICHT</u></b> .....	<b>54</b>
<b><u>6. TOELICHTINGEN</u></b> .....	<b>55</b>
<b><u>6.1 GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING</u></b> .....	<b>8</b>
<b><u>6.3 FINANCIËLE VASTE ACTIVA</u></b> .....	<b>61</b>
<b><u>6.4 VORDERINGEN</u></b> .....	<b>62</b>
<b><u>6.5 LIQUIDE MIDDELEN</u></b> .....	<b>62</b>
<b><u>6.6 EIGEN VERMOGEN</u></b> .....	<b>63</b>
<b><u>6.7 VOORZIENINGEN</u></b> .....	<b>63</b>
<b><u>6.8 KORTLOPENDE SCHULDEN</u></b> .....	<b>64</b>
<b><u>6.9 MODEL G</u></b> .....	<b>65</b>
<b><u>6.11 SPECIFICATIE BATEN</u></b> .....	<b>67</b>
<b><u>6.12 SPECIFICATIE LASTEN</u></b> .....	<b>68</b>
<b><u>6.13 TOELICHTING PERSONELE LASTEN</u></b> .....	<b>70</b>
<b><u>6.14 SPECIFICATIE FINANCIËLE BATEN EN LASTEN</u></b> .....	<b>70</b>
<b><u>6.16 VERBONDEN PARTIJEN</u></b> .....	<b>70</b>
<b><u>6.17 OVERZICHT WET NORMERING BEZOLDIGING TOPFUNCTIONARISSEN PUBLIEKE EN SEMIPUBLIEKE SECTOR</u></b> .....	<b>71</b>
<b><u>6.18 ONDERTEKENING</u></b> .....	<b>73</b>
<b><u>7. OVERIGE GEGEVENS</u></b> .....	<b>74</b>
<b><u>7.1 RESULTAATBESTEMMING</u></b> .....	<b>74</b>
<b><u>7.2 GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM</u></b> .....	<b>28</b>
<b><u>7.3 CONTROLEVERKLARING</u></b> .....	<b>75</b>

## 1. Inleiding

### Gegevens over de rechtspersoon:

Bestuursnummer: 41435  
Naam Instelling: Stichting Brabants Verenigd Openbaar Onderwijs  
Postadres: Postbus 79  
Postcode/Plaats: 5170 AB Kaatsheuvel  
Telefoon: 0416-283103  
Internetsite: www.stichtingbravoo.nl

Contactpersoon: Dhr. A.J. (Ad) Winters  
Telefoon: 0416-283103  
E-mail: a.winters@stichtingbravoo.nl

### Aanbieding

De Stichting Bravoo te Kaatsheuvel biedt u hierbij de jaarrekening 2021 aan.  
De jaarrekening bestaat uit een balans per 31 december 2021, een staat van baten en lasten 2021 en een kasstroomoverzicht 2021, alle voorzien van de benodigde specificaties en toelichtingen.  
De jaarrekening is een onderdeel van het jaarrapport van Stichting Bravoo.

Drs. Robert Venema,  
Voorzitter College van Bestuur  
23 juni 2022

## 2. Financiële Kengetallen

Liquiditeit			
	Vlottende Activa	Kortlopende schuld	%
2020	3.084.279	1.605.483	192%
2021	3.522.668	1.676.158	210%

Solvabiliteit			
	Eigen vermogen	Totaal Balans	%
2020	3.033.312	5.372.093	56%
2021	3.642.929	5.931.553	61%

Weerstandsvermogen			
	Eigen vermogen /- Mat. vaste act.	Rijksbijdragen	%
2020	1.665.992	13.526.972	12%
2021	2.163.485	14.840.380	15%

Kapitalisatiefactor			
	Totaal Balans	Totale baten	%
2020	5.372.093	13.852.603	39%
2021	5.931.553	15.140.641	39%

Exploitatieresultaat (Rentabiliteit)			
	Resultaat	Totale baten	€
2020	548.726-	13.852.603	-4%
2021	609.617	15.140.641	4%

Aandeel Rijksbijdragen			
	Rijksbijdragen	Totale baten	%
2020	13.526.972	13.852.603	98%
2021	14.840.380	15.140.641	98%

Aandeel personele Lasten			
	Personele Lasten	Totale lasten	%
2020	11.751.536	14.401.329	82%
2021	11.440.885	14.531.024	79%

Aandeel huisvestingslasten			
	Huisvestingslaster	Totale lasten	%
2020	1.235.419	14.401.329	9%
2021	1.257.206	14.531.024	9%

### 3. Balans na resultaatbestemming

Balans			
	31-12-2021	31-12-2020	Vershil
<b>Activa</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1.479.445	1.367.320	112.125
Financiële vaste activa	929.442	920.494	8.948
<b>Subtotaal Vaste Activa</b>	<b>2.408.886</b>	<b>2.287.814</b>	<b>121.072</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Vorderingen	1.053.421	987.611	65.810
Liquide middelen	2.469.247	2.096.668	372.579
<b>Subtotaal Vlottende Activa</b>	<b>3.522.668</b>	<b>3.084.279</b>	<b>438.388</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>5.931.554</b>	<b>5.372.093</b>	<b>559.460</b>

Balans			
	31-12-2021	31-12-2020	Vershil
<b>Passiva</b>			
Eigen Vermogen	3.642.929	3.033.312	609.617
<b>Voorzieningen</b>			
Voorziening jubilea	140.835	131.258	9.577
Voorziening DI	31.921	-	31.921
Voorziening langdurig zieken	158.994	173.340	14.346-
Voorzieningen onderhoud	280.713	428.700	147.987-
<b>Subtotaal voorzieningen</b>	<b>612.465</b>	<b>733.298</b>	<b>120.833-</b>
Kortlopende schulden	1.676.158	1.605.483	70.676
<b>Totaal passiva</b>	<b>5.931.553</b>	<b>5.372.093</b>	<b>559.460</b>

#### 4. Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten			
	2021	Begroot 2021	2020
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	14.840.380	13.207.804	13.526.972
Overige overheid	137.019	114.293	108.677
Overige baten	185.622	177.572	193.296
<b>Totaal baten</b>	<b>15.163.021</b>	<b>13.499.669</b>	<b>13.828.945</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	11.440.885	11.011.326	11.751.536
Afschrijvingen	270.811	276.323	248.317
Huisvestingslasten	1.257.206	1.218.495	1.235.419
Overige lasten	1.556.219	1.278.487	1.161.461
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.525.121</b>	<b>13.784.632</b>	<b>14.396.733</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>637.900</b>	<b>-284.963</b>	<b>-567.788</b>
Financiële baten/lasten	-28.283	3.750	19.062
<b>Resultaat</b>	<b>609.617</b>	<b>-281.213</b>	<b>-548.726</b>

## 5. Kasstroomoverzicht

	2021	2020
<b>Uit operationele activiteiten</b>		
Saldo Baten en Lasten	637.900	-567.788
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	270.811	248.317
Mutaties voorzieningen	-120.833	178.513
<i>Verandering in vlottende</i>		
Vorderingen	-65.810	320.234
Schulden	70.676	295.555
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>792.744</b>	<b>474.830</b>
<b>Uit investerings-activiteiten</b>		
(Des-) Investerings MVA	-382.936	-429.208
(Des-) Investerings FVA	-8.948	-24.390
<b>Uit investerings-activiteiten</b>	<b>-391.884</b>	<b>-453.598</b>
<b>Uit financierings-activiteiten</b>		
Ontvangen interest	14.544	17.042
Betaalde interest en kosten	-42.827	2.020
<b>Uit financierings-activiteiten</b>	<b>-28.283</b>	<b>19.062</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>372.578</b>	<b>40.294</b>
Beginstand liquide middelen	2.096.668	2.056.373
Eindstand liquide middelen	2.469.247	2.096.668
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>372.579</b>	<b>40.295</b>

## 6. Toelichtingen

### 6.1 Grondslagen voor de Jaarrekening

#### Algemene toelichting

##### Activiteiten

Stichting Bravo is het bevoegd gezag van scholen op 14 locaties onder 10 BRIN nummers. De activiteiten bestaan uit het verzorgen van openbaar primair onderwijs in de gemeenten Dongen, Geertruidenberg, Loon op Zand en Waalwijk.

##### Continuïteit

Het eigen vermogen van Stichting Bravo bedraagt per 31 december 2021 € 3.662.260 positief. De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn dan ook gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de stichting.

##### Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Bravo is feitelijk gevestigd op Dodenauweg 2; 5171NG; Kaatsheuvel. Statutaire vestigingsplaats is de gemeente Loon op Zand; inschrijving bij het handelsregister onder nummer 812961274.

##### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Stichting Bravo zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

##### Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend.

##### Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

#### Algemene grondslagen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (Rjo), de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Boek 2 titel 9 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ), waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

##### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in de desbetreffende paragrafen.

##### Leasing

Bij de stichting kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

## Financiële instrumenten

De effecten opgenomen onder de financiële vaste activa en de vlottende activa, voor zover deze betrekking hebben op de handelsportefeuille of met betrekking tot eigen-vermogensinstrumenten buiten de handelsportefeuille, alsmede derivaten met een onderliggende beursgenoteerde waarde, worden gewaardeerd tegen de reële waarde. Alle overige in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs.

De reële waarde is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en onafhankelijk van elkaar zijn. Indien niet direct een betrouwbare reële waarde is aan te wijzen, wordt de reële waarde benaderd door deze af te leiden uit de reële waarde van bestanddelen of van een soortgelijk financieel instrument, of met behulp van waarderingsmodellen en waarderingstechnieken. Hierbij wordt gebruikgemaakt van recente gelijksoortige 'at arm's length'-transacties, van de DCF-methode (contante waarde van kasstromen) en/of van optiewaarderingsmodellen, rekening houdend met specifieke omstandigheden.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### *Materiële vaste activa*

Bedrijfsgebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar betreffende paragraaf.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

De verwachte gebruiksduur per categorie is:

Verbouwingen:	10 jaar
Meubilair:	20 jaar
Leermiddelen:	9 jaar
Duurzame apparatuur / ICT:	5 jaar
Overige inventaris :	10 jaar

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Voor verplichtingen tot herstel na afloop van het gebruik van het actief (ontmantelingskosten) wordt een voorziening getroffen voor het verwachte bedrag op het moment van activering. Dit bedrag wordt verwerkt als onderdeel van de boekwaarde van het actief waartegenover voor het gehele bedrag een voorziening wordt gevormd.

Indien grond gekocht is met opstellen, met de intentie de opstellen te slopen of teniet te laten gaan en vervolgens op de grond nieuwbouw te realiseren, dan maken de eventuele boekwaarde van de opstellen en de gemaakte sloopkosten deel uit van de verkrijgingsprijs van de grond.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

## Financiële vaste activa

### *Overige effecten*

De waarderingsgrondslagen van de overige effecten opgenomen onder de financiële vaste activa zijn gelijk aan de waarderingsgrondslagen voor de effecten onder de vlottende activa. Daarom wordt hiervoor verwezen naar de paragraaf Effecten.

### *Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa*



De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroom genererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 1 %. De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de stichting op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de stichting de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Bij een investering in eigen-vermogensinstrumenten gewaardeerd tegen kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het financiële actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de actuele vermogenskostenvoet voor een soortgelijk financieel actief. Het bijzondere-waardeverminderingverlies wordt slechts teruggenomen indien er aanwijzingen zijn dat een in voorgaande jaren in de jaarrekening verwerkt verlies als gevolg van waardevermindering niet meer aanwezig is of veranderd is.

#### *Vorderingen*

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### *Effecten*

Effecten worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en zijn voor waardering na eerste verwerking onder te verdelen in effecten die onderdeel zijn van de handelsportefeuille en effecten die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille, zijnde eigen-vermogensinstrumenten of obligaties.

Effecten die onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden, na eerste verwerking, gewaardeerd tegen reële waarde. Waardeveranderingen worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

De onder de effecten opgenomen investeringen in eigen-vermogensinstrumenten, die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille en die niet beursgenoteerd zijn, worden gewaardeerd tegen kostprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst-en-verliesrekening. Indien van een dergelijk individueel effect de reële waarde onder de kostprijs komt, wordt de waardevermindering direct verwerkt ten laste van de winst-en-verliesrekening. De onder de effecten opgenomen investeringen in eigen-vermogensinstrumenten, die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille en die beursgenoteerd zijn, worden gewaardeerd tegen reële waarde met ongerealiseerde waardeveranderingen via de herwaarderingsreserve.

Gekochte, rentedragende obligaties die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Indien de reële waarde van een dergelijk individueel effect onder de (geamortiseerde) kostprijs komt, wordt de waardevermindering direct verwerkt ten laste van de winst-en-verliesrekening. Voor rentedragende effecten vindt verwerking van de rentebaten plaats tegen de effectieve-rentemethode.

Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan effecten die na eerste verwerking worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen via de winst-en-verliesrekening worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan effecten die na eerste verwerking worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van de waardeveranderingen via het eigen vermogen worden in de eerste waardering verwerkt. Bij verkoop van de effecten aan een derde worden de transactiekosten in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Transactiekosten die zijn toe te rekenen aan effecten die na eerste verwerking worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs worden verwerkt in de eerste waardering.

Effecten als onderdeel van de vlottende activa hebben een looptijd korter dan een jaar.

### *Liquide middelen*

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden.

Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### *Eigen vermogen*

#### *Algemene reserve*

De algemene reserve vormt een buffer ter waarborging van de continuïteit van het bevoegd gezag. Deze wordt opgebouwd uit de resultaatbestemming van overschotten welke ontstaan uit het verschil tussen de toegerekende baten en lasten. In geval van een tekort wordt dit resultaat ten laste van de algemene reserve gebracht. De algemene reserve wordt beschouwd als publieke middelen.

#### *Bestemmingsreserves*

Op de balans van Stichting Bravo is een Bestemmingsreserve Publiek opgenomen. Deze is gevormd in 2021 ten gevolge van niet bestede middelen Nationaal Programma Onderwijs (NPO). Besteding zal daar waar mogelijk in de jaren 2022 tot en met 2024 plaatsvinden.

Op de balans van Stichting Bravo is een bestemmingsreserve Privaat opgenomen. Deze is gevormd uit ontvangen private middelen. Jaarlijks zal bekeken worden of middels resultaatbestemming aan deze reserve toegevoegd dan wel onttrokken wordt.

### *Voorzieningen*

#### *Algemeen*

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

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

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

#### *Voorziening jubilea*

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de contante waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met de blijfkans. Bij het contant maken is een rentevoet van 0% (2020: 1%) als disconteringsvoet gehanteerd.

#### *Voorziening duurzame inzetbaarheid*

De voorziening wordt opgenomen voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot uitbetaling van te genieten verlof welke in uren gespaard is. Daarbij wordt rekening gehouden met een opnamekans van 100% van de reguliere uren en van 80% bij de leeftijdsuren en met werkgeverslasten van 77% (rekening houdende met de eigen bijdrage van medewerkers).

#### *Voorziening langdurig zieken*

De voorziening vanwege langdurig zieken wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. In deze voorziening zijn tevens begrepen eventuele ontslagvergoedingen te betalen aan deze personeelsleden. De voorziening langdurig zieken wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de verwachte loondoorbetalingen gedurende het dienstverband.

#### *Voorziening groot onderhoud gebouwen*

Voor uitgaven voor groot onderhoud van gebouwen wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren. De toevoegingen aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het groot onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden voor groot onderhoud verloopt.

BRAVOO maakt gebruik van de tijdelijke regeling waarbij het voor de boekjaren tot en met 2022 is toegestaan de jaarlijkse toevoegingen aan de voorziening groot onderhoud te bepalen op basis van het voorgenomen groot onderhoud gedurende de gehele planperiode van het groot onderhoud op het niveau van het onderwijsplan, gedeeld door het aantal jaren waaruit deze planperiode bestaat.

#### *Kortlopende schulden*

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### *Algemeen*

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en alle hiermee verbonden, aan het verslagjaar toe te rekenen lasten. De baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop ze betrekking hebben.

### *Rijksbijdragen*

Onder de Rijksbijdragen OCW worden de vergoedingen voor de exploitatie opgenomen verstrekt door het Ministerie OCW. Tevens worden hier de door het samenwerkingsverband ontvangen doorbetalingen van de Rijksbijdrage verantwoord.

De ontvangen (normatieve) Rijksbijdragen en de niet geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenning betrekking heeft volledig verwerkt als bate in de staat van baten en lasten.

Geoormerkte OCW-subsidies met een vrij besteed overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waarvoor nog geen activiteiten zijn verricht per balansdatum worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW-subsidies (doelsubsidies met verrekeningsclausule) worden ten gunste van de staat van baten en lasten verantwoord in het jaar waarvan de gesubsidieerde lasten komen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de overlopende passiva zolang de bestedingstermijn niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen op balansdatum.

### *Overige overheidsbijdragen*

Onder de overige overheidsbijdragen worden de vergoedingen opgenomen verstrekt door de Gemeente, Provincie of andere overheidsinstellingen. De overige overheidsbijdragen worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

### *Overige baten*

Onder de overige baten worden de vergoedingen opgenomen die niet verstrekt zijn door het Ministerie van OCW/EZ, Gemeenten, Provincies of andere overheidsinstellingen. De overige baten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

### *Personele lasten*

#### *Brutolonen en salarissen*

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

### *Pensioenen*

Stichting Bravo heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord. Mutaties in de pensioenvoorziening worden ook in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Zie ook de grondslagen voor waardering van activa en passiva, bij Pensioenvoorziening.

### *Afschrijvingen Materiële vaste activa*

Materiële vaste activa worden afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Materiële vaste activa worden afgeschreven in gehele kalenderjaren; de eerste afschrijving wordt gedaan in het jaar volgend op het jaar van aanschaf. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

### Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

### Financiële instrumenten en risicobeheersing

#### Marktrisico

##### Prijrsisico

Stichting Bravo loopt risico's ten aanzien van de waardering van effecten, opgenomen onder financiële vaste activa en effecten, opgenomen onder vlottende activa. De stichting beheerst het marktrisico door stratificatie aan te brengen in de portefeuille, en limieten te stellen. Daarnaast wordt het risico beperkt doordat voldaan wordt aan het gestelde in de wet Belenen en Beleggen.

##### Rente- en kasstroomrisico

Stichting Bravo loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (met name onder financiële vaste activa, effecten en liquide middelen).

Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt Stichting Bravo risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Stichting Bravo risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente.

Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot afdekking van het renterisico gecontracteerd.

## 6.2 Materiële vaste activa

Materiële vaste activa	Totaal	Gebouwen & terreinen	Meubilair / inventaris / apparatuur	Leer-middelen (PO)
Aanschafwaarde 1-1-2021	2.694.207	60.906	1.982.296	651.005
Afschrijving cumulatief 1-1-2021	1.326.887	-4	976.679	350.212
<b>Boekwaarde 1-1-2021</b>	<b>1.367.319</b>	<b>60.910</b>	<b>1.005.617</b>	<b>300.793</b>
Aanschafwaarde 1-1-2021	2.694.207	60.906	1.982.296	651.005
Investerings 2021	382.936	-	354.884	28.052
Desinvesteringen 2021	-270.523	-	-238.165	-32.358
<b>Aanschaf waarde 31 december</b>	<b>2.806.620</b>	<b>60.906</b>	<b>2.099.015</b>	<b>646.699</b>
Afschrijving cumulatief 1-1-2021	1.326.887	-4	976.679	350.212
Cumulatieve afschrijving desinvesteringen 2021	-270.523	-	-238.165	-32.358
Afschrijvingen 2021	270.811	6.091	202.753	61.967
<b>Afschrijving cumulatief 31-12-2021</b>	<b>1.327.175</b>	<b>6.087</b>	<b>941.267</b>	<b>379.821</b>
<b>Boekwaarde 31-12-2021</b>	<b>1.479.445</b>	<b>54.819</b>	<b>1.157.748</b>	<b>266.878</b>

De investeringen uit voorgaande jaren die vóór aanvang van het verslagjaar het einde van hun economische levensduur hadden bereikt, zijn in 2021 uit de cumulatieve aanschafwaarde en uit de cumulatieve afschrijving verwijderd. (desinvestering: €270.523)

## 6.3 Financiële vaste activa

Financiële vaste activa (FVA)		
	2021	2020
Balanswaarde 1 januari	1.000.529	966.184
Verkochte FVA (balanswaarde)	-131.885	-176.771
Aankoop FVA (aanschafwaarde)	200.850	204.500
Herrubricering naar vorderingen	-103.128	-80.035
Koersmutaties	-36.924	6.616
<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>929.442</b>	<b>920.494</b>

Op 31 december 2021 was Stichting Bravoo in het bezit van de volgende Financiële vaste activa:

Soort obligatie/aandelen	Rente percentage	Volume 31-12-2021	Aankoop waarde	Koers 3112
ABN AMRO 13-23 2,5%	2,500	100.000	113.230	105.152
Bank Ned. Gemeenten 21-33	0,125	100.000	98.550	97.554
BNP Paribas 16-26	1,625	100.000	104.700	106.145
BPCE 20-30	0,625	100.000	102.300	99.799
Comp de Finan 2010-2025	4,000	18.000	20.831	20.804
Credit Agricole 2019/2028 0,01%	0,010	100.000	99.600	99.156
KFW 2018-2033 1,125%	1,125	100.000	111.240	109.827
Nederland 1998-2028	5,500	25.000	34.605	33.313
Nederland 17-28 0,75	0,750	100.000	100.230	106.870
Nordea Bank 2017/2027 1,125%	1,125	100.000	104.900	104.964
Rabobank 10-25 4,125%	4,250	40.000	50.040	45.859
<b>Totaal van deze portefeuille</b>		<b>883.000</b>	<b>940.226</b>	<b>929.443</b>

#### 6.4 Vorderingen

Vorderingen	31-12-2021	31-12-2020
OCW	622.595	615.365
Vorderingen op gemeente	355	1.525
Effecten	103.128	80.035
Nog te ontvangen rente	6.352	8.407
Debiteuren	145.218	70.044
Overige overlopende activa	175.774	212.237
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>1.053.422</b>	<b>987.611</b>

Het bedrag onder effecten betreft een obligaties welke in 2022 afloopt.

Onder Overige overlopende activa is € 4.997 aan borg opgenomen welke afgegeven is voor de huur van het bestuurskantoor.

Voor het overige hebben alle vorderingen een resterende looptijd korter dan één jaar.

#### 6.5 Liquide middelen

Liquide middelen		
	31-12-2021	31-12-2020
Kasmiddelen	-	145
Tegoeden bank- en girorekeningen	2.469.247	2.096.523
<b>Totaal Liquide middelen</b>	<b>2.469.247</b>	<b>2.096.668</b>

## 6.6 Eigen vermogen

Stand Eigen Vermogen				
	01-01-2021	Resultaat	Overige	31-12-2021
Algemene Reserve (publiek)	3.033.312	167.857	-	3.201.169
Bestemmingsreserve (publiek)	-	435.124	-	435.124
Bestemmingsreserve (privaat)	-	6.636	-	6.636
<b>Totaal Eigen Vermogen</b>	<b>3.033.312</b>	<b>609.617</b>	<b>-</b>	<b>3.642.929</b>

Het exploitatieresultaat volgens de exploitatierekening over 2021 bedraagt € 609.617 positief. Hiervan is € 167.857 toegevoegd aan de algemene reserve, €435.124 aan de bestemmingsreserve publiek en € 6.636 aan de bestemmingsreserve privaat.

## 6.7 Voorzieningen

Voorzieningen	Stand per 1-1-2021	Dotaties 2021	Onttrekkingen 2021	Overige mutaties 2021	Vrijval 2021	Stand per 31-12-2021
Voorziening jubilea	131.258	20.000	27.487	27.000	-	140.835
Voorziening DI	-	18.319	2.128	15.730	-	31.921
Voorziening langdurig zieken	173.340	67.821	82.266	-	-	158.994
Voorziening onderhoud	428.700	370.000	517.987	-	-	280.713
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>733.298</b>	<b>476.140</b>	<b>629.868</b>	<b>42.730</b>	<b>-</b>	<b>612.463</b>

Onderverdeling voorzieningen in kortlopend deel (< 1 jaar)			
Voorzieningen in 2021	< 1 jaar	> 1 jaar	Totaal
Voorziening jubilea	14.918	125.917	140.835
Voorziening DI	4.080	27.841	31.921
Voorziening langdurig zieken	138.216	20.778	158.994
Voorziening onderhoud	430.000	149.287	280.713
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>587.214</b>	<b>25.249</b>	<b>612.463</b>

De voorziening jubilea is gevormd ter dekking van de kosten van jubileumgratificaties die op grond van de cao dienen te worden betaald. Daarbij wordt rekening gehouden met de datum van indiensttreding, blijfkans-percentage en een uitkering bij 25 en 40-jarig jubileum conform de CAO. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde, de discontovoet bedraagt 0% (2020: 1%).

Met ingang van 1 september 2016 is de regeling duurzame inzetbaarheid in werking getreden. Middels een inventarisatie onder schooldirecteuren is gebleken dat er een voorziening gevormd moet worden. Dat is met ingang van 1 jan 2021 gebeurd.

De voorziening langdurig zieken is gevormd ter dekking van de kosten die wettelijk dienen te worden betaald. Daarbij wordt rekening gehouden met de re-integratiekans. De voorziening is opgenomen tegen de nominale waarde van de verwachte loondoorbetalingen gedurende het dienstverband.

De voorziening onderhoud is gevormd ter egalisatie van de kosten van groot onderhoud. De dotatie in 2021 is gebaseerd op de begrote onderhoudslast conform het Meerjarig Onderhoudsplan 2019-2038. In 2021 is een nieuwe Meerjarenonderhoudsplanning opgesteld. Als gevolg daarvan is de jaarlijkse dotatie opgehoogd van € 370K naar € 430K in 2022.

## 6.8 Kortlopende schulden

Kortlopende schulden		
	31-12-2021	31-12-2020
Te betalen salarissen	2.151	1.673
Nog uit te keren vakantiegeld	372.146	367.461
Schulden inzake pensioenen	150.543	136.977
Belastingen en premies sociale verzekeringen	454.474	453.009
<b>Salarissen, sociale lasten en belastingen</b>	<b>979.314</b>	<b>959.120</b>
Crediteuren	314.197	262.477
Nog te betalen bedragen	198.437	88.817
Vervangingsfonds / Pf premies	447	28.025
Kruisposten	-	2.798
<b>Overige kortlopende schulden</b>	<b>513.081</b>	<b>382.117</b>
Vooruit ontvangen bedragen	43.778	77.348
Vooruitontvangen II-arrangementen RSV	67.388	66.356
Vooruitontvangen/nog te besteden subs. IOP	-	99.042
Vooruitontvangen/nog te besteden subs. PO-VO	37.497	-
Terug te betalen subsidie zij-instroom	20.000	-
Vooruitontvangen/nog te besteden subs. gemeente	15.100	21.500
<b>Overlopende passiva</b>	<b>183.763</b>	<b>264.246</b>
<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>1.676.158</b>	<b>1.605.483</b>



## 6.9 Model G

Model G. Verantwoording subsidies			
G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt			
Omschrijving	Toewijzing	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond	
		Datum	J/N
Lerarenbeurs 2021	1165256-1	20-8-2021	J
Lerarenbeurs 2021	1165313-1	20-8-2021	J
Lerarenbeurs 2021	1177206-1	21-9-2021	J
Zij-instroom	VO/1091439	22-11-2021	N
Subsidie doorstroomprogramma PO-VO gelijke kansen 2021	DPOVO21185	29-7-2021	N
Subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma 2020-2021 tijdvak 2	IOP2-41435-PO	16-10-2020	J
Subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma 2020-2021 tijdvak 4	IOP4-41435-PO	9-6-2021	J
Subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma 2020-2021 tijdvak 5	IOP5-41435-PO	12-7-2021	J

## 6.10 Niet uit balans blijvende verplichtingen

Niet uit balans blijvende verplichtingen		
Lopende contracten	Looptijd	Jaarlijkse verplichting
Huur bestuurskantoor	2018-2028	21.775
Leasecontract Ipads 09EI	Looptijd van 4 jaar met ingangsdatum 1-8-2019	3.267
Leasecontract Ipads 09EI	Looptijd van 4 jaar met ingangsdatum 1-9-2018	495
Leasecontract Ipads 09QZ	Looptijd van 4 jaar met ingangsdatum 1-11-2018	5.445
Leasecontract Ipads 09QZ	Looptijd van 4 jaar met ingangsdatum 1-1-2020	1.875
Leasecontract Ipads 09QZ	Looptijd van 4 jaar met ingangsdatum 1-08-2020	225
Leasecontract koffiemachine 09QZ	Looptijd van 72 maanden met ingangsdatum 14-12-2020	508
Afname contract Orange Blend 09QZ	Looptijd van 72 maanden met ingangsdatum 14-12-2020	458
Afname contract Orange Blend 10KX	Looptijd van 24 kwartalen met ingangsdatum 22-01-2020	347
Leasecontract koffiemachine 10KX	Looptijd van 24 kwartalen met ingangsdatum 22-01-2020	547



## 6.11 Specificatie baten

Staat van baten en lasten			
	2021	Begroting	2020
Personele lumpsumvergoeding	8.315.859	8.602.461	8.311.325
Budget personeels-arbeidsmarktbel.	2.076.528	1.939.252	1.916.213
Materiële instandhouding (Londo)	1.681.633	1.680.423	1.694.419
Bijz bek prof beg strt schldrs	78.186	-	-
Prestatie Box	263.363	410.958	418.626
Bijz en aanv bekostiging NPO	581.963	-	-
Risico onderwijsachterstand NPO	94.954	-	-
Arbeidsmarkttoelage NPO	58.685	-	-
Geormerkte subsidies personeel	33.860	5.833	7.256
Niet geormerkte subsidies personeel	1.055.702	0	539.946
Niet geormerkte subsidies materieel	-	0	-
LGF overdracht arrangementen	145.258	123.704	170.944
Samenwerkingsverband zorgmiddelen	454.389	445.172	468.243
<b>(Rijks)bijdragen OCW</b>	<b>14.840.380</b>	<b>13.207.804</b>	<b>13.526.972</b>
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	137.019	114.293	108.677
<b>Overige overheidsbijdragen</b>	<b>137.019</b>	<b>114.293</b>	<b>108.677</b>
Medegebruik gebouw en lokalen	94.969	97.350	91.051
Detachering personeel	20.584	50.000	76.463
Overige inkomsten personeel	16.441	5.000	5.250
Schenken/sponsoring	7.813	-	1.266
Ouderbijdragen/overblijfgelden	24.807	19.472	4.679
Overige opbrengsten	21.008	5.750	14.587
<b>Overige baten</b>	<b>185.622</b>	<b>177.572</b>	<b>193.296</b>
<b>Totaal Baten</b>	<b>15.163.021</b>	<b>13.499.669</b>	<b>13.828.945</b>

## 6.12 Specificatie lasten

Staat van baten en lasten			
	2021	Begroting	2020
Brutolonen en salarissen	7.579.818	10.476.277	8.280.236
Sociale lasten	1.334.713	-	1.329.743
Vervangingsfonds	3.716		11.025
Participatiefonds	237.806		308.489
Pensioenpremies	1.786.408	-	1.223.510
Inleen OP	54.561	9.500	58.484
Uitkering Vervangingsfonds	-	-	-
Uitkering div (bv UWV)	-210.767	-50.000	-138.906
Dotatie voorz. duurzame inzetbaarheid	34.049	-	-
Dotatie voorziening ambtsjubilea	37.064	20.000	16.815
Dotatie voorziening langdurig zieken	-14.346	-	47.848
Inleen Personeel Conciërges	194.093	140.000	112.671
Inleen Personeel overige	55.247	27.649	46.364
Kosten nascholing	130.944	199.250	159.876
Arbodienst	32.928	22.500	24.497
Kosten outplacement	6.570	10.000	4.780
Werving en selectie personeel	4.574	-	-
aansluitkosten RTC	13.900	15.000	14.052
Interim Management	97.856	90.000	144.274
Overige personeels kosten	61.751	51.150	51.791
<b>Personele lasten</b>	<b>11.440.885</b>	<b>11.011.326</b>	<b>11.695.549</b>
Afschrijflast gebouwen	6.091	1.775	3.760
Afschrijflast Meubilair, inventaris, ICT	202.753	206.311	178.684
Afschrijflast Leermiddelen	61.967	68.238	65.873
<b>Afschrijflasten</b>	<b>270.811</b>	<b>276.323</b>	<b>248.317</b>
Huur gebouwen/lokalen	21.507	25.500	33.766
Onderhoud Gebouwen	185.123	171.650	175.255
Kosten Onderhoudsbeheer	21.641	22.500	28.441
Dotatie voorziening onderhoud	370.000	370.000	370.000
Energiekosten	228.070	232.000	217.997
Water	5.205	5.580	4.145
Schoonmaakbedrijf	325.436	302.025	301.823
Overige schoonmaakkosten	43.604	34.540	50.195
Publiekrechtelijke heffingen	40.494	38.200	35.983
Overige huisvestingslasten	48	-	1.496
Beveiligingskosten gebouw	16.078	16.500	16.318
<b>Huisvestingslasten</b>	<b>1.257.206</b>	<b>1.218.495</b>	<b>1.235.419</b>

Telefoon- en faxkosten	6.261	6.950	6.063
Portikosten	1.099	970	1.228
Kantoorbenodigdheden	3.813	2.095	3.241
Bankkosten	11.495	7.903	3.348
Drukwerk	1.790	2.750	2.065
Abonnementen	5.483	5.800	5.815
Contributies	18.929	26.250	26.782
Verzekeringen	13.614	12.500	11.872
Reprokosten	70.524	57.850	62.977
Accountantskosten	24.313	19.500	19.893
Kosten administratiekantoor	64.552	62.750	74.950
Kabeltelevisie en overige rechten	4.299	6.875	3.724
Medezeggenschap MR	4.866	6.925	3.561
Deskundigenadvies	114.736	138.600	92.802
Onkostenvergoeding RvT	19.000	23.000	22.730
Overige beheerslasten	1.658	-	-
Aanschaf klein inventaris	19.658	16.700	12.982
Software en licentiekosten	224.728	235.500	213.090
Overige ICT-kosten	143.754	104.300	163.146
Leer- en hulpmiddelen	198.369	171.725	160.398
Kosten testen en toetsen	8.339	8.950	7.745
Werving leerling /PR	23.489	10.500	21.557
Representatiekosten	2.587	5.175	2.560
Culturele vorming	23.544	25.400	16.441
Sportdag/vieringen	3.238	3.660	1.626
Reisjes en excursies	16.293	3.450	-50
Vervoerskosten tbv leerling	576	-	-
Begeleiding leerlingen	362.188	303.159	262.315
Uitgaven subsidie Inhaal- en ondersteuni	16.890	9.250	2.658
Overige onderwijskosten	146.134	-	11.929
Onvoorzien	-	-	-
<b>Overige instellingslasten</b>	<b>1.556.219</b>	<b>1.278.487</b>	<b>1.217.448</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>14.525.121</b>	<b>13.784.632</b>	<b>14.396.733</b>

### 6.13 Toelichting personele lasten

Onderstaand overzicht geeft het personeelsbestand weer voor het kalenderjaar 2019 en 2020.

Personele bezetting (FTE)	2021	2020	2019
Directie	9,2	11,1	11,8
Onderwijzend personeel	119,9	120,6	123,3
Onderwijs ondersteunend personeel	21,0	17,7	18,1
<b>Totaal Personele bezetting</b>	<b>150,1</b>	<b>149,4</b>	<b>153,2</b>

### 6.14 Specificatie Financiële baten en lasten

	2021	Begroting	2020
Rentebaten	14.544	10.000	17.042
Koerswijzigingen effecten	-36.924	-	6.616
Kosten effecten	-5.903	-6.250	-4.596
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-28.283</b>	<b>3.750</b>	<b>19.062</b>

### 6.15 Specificatie accountantskosten

Specificatie accountantskosten	2021	2020
Onderzoek van de jaarrekening	23.368	19.893
Andere controle opdrachten	0	0
Adviesdiensten op fiscaal terrein	0	0
Andere niet-controlediensten	945	0
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>24.313</b>	<b>19.893</b>

### 6.16 Verbonden partijen

Stichting Bravo maakt deel uit van twee samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs:

Samenwerkingsverband PO Langstraat Heusden Altena en RSV Breda e.o..

Vanuit beide samenwerkingsverbanden worden Rijksbijdragen doorgestort naar onze Stichting voor taken op het gebied van Passend Onderwijs.

Overzicht Verbonden Partijen			
Naam	Juridische Zetel	Statutaire Zetel	Code Activiteiten
RSV Breda eo (vereniging)	Breda	Breda	4
Samenwerkingsverband PO Langstraat Heusden Altena (stichting)	Waalwijk	Waalwijk	4

Code activiteiten: 1 contractonderwijs, 2 contractonderzoek, 3 onroerende zaken, 4 overige.

### 6.17 Overzicht Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13 <sup>e</sup> maand van de functievervulling			
Gegevens 2021		Gegevens 2020	
bedragen x € 1	R. Venema	bedragen x € 1	R. Venema
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur	Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja	Dienstbetrekking?	ja
Onderwijsklasse	C	Onderwijsklasse	C
Driejaarsgemiddelde totale baten, aantal complexiteitspunten	4	Driejaarsgemiddelde totale baten, aantal complexiteitspunten	4
Driejaarsgemiddelde aantal leerlingen, aantal complexiteitspunten	2	Driejaarsgemiddelde aantal leerlingen, aantal complexiteitspunten	2
Driejaarsgemiddelde aantal onderwijssoorten, aantal complexiteitspunten	1	Driejaarsgemiddelde aantal onderwijssoorten, aantal complexiteitspunten	1
Totaal complexiteitspunten	7	Totaal complexiteitspunten	7
Klasse indeling functie bestuurder	C	Klasse indeling functie bestuurder	C
Bezoldiging		Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 107.364	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 107.295
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 21.215	Beloningen betaalbaar op termijn	€ 17.920
<i>Subtotaal</i>	€ 128.579	<i>Subtotaal</i>	€ 125.215
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 149.000	Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 143.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 128.579</b>	<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 125.215</b>

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen					
Gegevens 2021					
bedragen x € 1	E. Schellekens	N. Fouchier	W. Dankers	M. de Leeuw-Reulen	W. van den Elsen
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 5.000	€ 3.500	€ 3.500	€ 3.500	€ 3.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 22.350	€ 14.900	€ 14.900	€ 14.900	€ 14.900
Gegevens 2020					
bedragen x € 1	E. Schellekens	N. Fouchier	W. Dankers	M. de Leeuw-Reulen	W. van den Elsen
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	€ 5.000	€ 3.500	€ 3.500	€ 3.500	€ 3.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 21.450	€ 14.300	€ 14.300	€ 14.300	€ 14.300

### 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van WNT.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.



## 6.18 Ondertekening

### Vaststellen van de jaarrekening

College van Bestuur:

Drs. R. Venema



Kaatsheuvel, 2022

### Goedkeuren van de jaarrekening

Raad van Toezicht:

W. Dankers



Kaatsheuvel, 2022

N. Fouchier



Kaatsheuvel, 2022

M.Liebregts



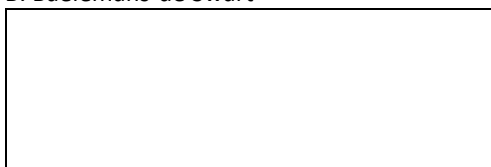
Kaatsheuvel, 2022

W. van den Elsen (voorzitter)



Kaatsheuvel, 2022

B. Baelemans-de Swart



Kaatsheuvel, 2022

## 7. Overige Gegevens

### 7.1 Resultaatbestemming

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen is het resultaat ad € 609.617 positief, voor een bedrag ad € 167.857 ten gunste van de algemene reserve gebracht, voor en bedrag van € 435.124 ten gunste van de bestemmingsreserve publiek en voor € 6.636 aan de bestemmingsreserve privaat toegevoegd

### 7.2 Gebeurtenissen na balansdatum

Sinds maart 2020 ondervindt Nederland de gevolgen van de wereldwijde pandemie van het Coronavirus. Alhoewel op dit moment de gevolgen voor het onderwijs beperkt zijn heeft het wel effecten gehad op leerlingen en personeel. De mogelijke (korte) termijn gevolgen voor het personeel zijn nog onbekend, maar wel is duidelijk dat het verzuim in het eerste kwartaal van 2022 nog erg hoog (8,78%) is.



**accountants**  
onderwijs & kinderopvang

Bogert 16, 5612 LZ Eindhoven  
085 - 0200 093  
mail@wijsaccountants.nl

**IBAN:** NL69 ABNA 0636 0375 33  
**KVK:** 58941487  
**BTW:** NL.8532.47.158.B01

[wijsaccountants.nl](http://wijsaccountants.nl)

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van  
Stichting BRAVOO (Brabants Verenigd Openbaar Onderwijs)  
Postbus 79  
5170 AB KAATSHEUVEL

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting BRAVOO (Brabants Verenigd Openbaar Onderwijs) te Kaatsheuvel gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting BRAVOO (Brabants Verenigd Openbaar Onderwijs) op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.



**accountants**  
onderwijs & kinderopvang

Bogert 16, 5612 LZ Eindhoven  
085 - 0200 093  
mail@wijsaccountants.nl

IBAN: NL69 ABNA 0636 0375 33  
KVK: 58941487  
BTW: NL.8532.47.158.B01

[wijsaccountants.nl](http://wijsaccountants.nl)

Wij zijn onafhankelijk van Stichting BRAVOO (Brabants Verenigd Openbaar Onderwijs) zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.



**accountants**  
onderwijs & kinderopvang

Bogert 16, 5612 LZ Eindhoven  
085 - 0200 093  
mail@wijsaccountants.nl

IBAN: NL69 ABNA 0636 0375 33  
KVK: 58941487  
BTW: NL.8532.47.158.B01

[wijsaccountants.nl](http://wijsaccountants.nl)

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

## **C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

### **Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021. In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de instelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.



**accountants**  
onderwijs & kinderopvang

Bogert 16, 5612 LZ Eindhoven  
085 - 0200 093  
mail@wijsaccountants.nl

IBAN: NL69 ABNA 0636 0375 33  
KVK: 58941487  
BTW: NL.8532.47.158.B01

[wijsaccountants.nl](http://wijsaccountants.nl)

## Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
  - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
  - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn,
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;



**accountants**  
onderwijs & kinderopvang

Bogert 16, 5612 LZ Eindhoven  
085 - 0200 093  
mail@wijsaccountants.nl

IBAN: NL69 ABNA 0636 0375 33  
KVK: 58941487  
BTW: NL.8532.47.158.B01

[wijsaccountants.nl](http://wijsaccountants.nl)

- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Eindhoven, 28 juni 2022  
Wijs Accountants

Was getekend: M.A.M. Heijligers AA

Kenmerk: 2022.0190.conv