



De Groeiling



Jaarverslag 2016

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Voorwoord.....	4
1. Over De Groeiling	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Governance.....	7
1.3 Organisatiemodel	8
1.4 Onze scholen	10
1.5 Leerlingen.....	13
2. Visie, missie, kernwaarden en beleid	14
2.1 Onze missie.....	14
2.2 Onze kernwaarden	14
2.3 Onze visie	15
2.4 Strategisch beleid 2015-2019	15
3. Speerpunt 1 : Kwaliteit van het onderwijs.....	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Voortgang op belangrijke strategische doelstellingen	17
3.3 Belangrijkste thema's en ontwikkelingen	18
3.4 Onderwijsresultaten in cijfers.....	20
4. Speerpunt 2 : Eigenaarschap.....	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Voortgang op belangrijke strategische doelstellingen	24
4.3 Belangrijkste thema's en ontwikkelingen	24
4.4 Personeel in cijfers.....	27
5. Speerpunt 3 : Maatschappelijke betrokkenheid	30
5.1 Inleiding	30
5.2 Voortgang op belangrijke strategische doelstellingen	30
5.3 Belangrijkste thema's en ontwikkelingen	31
5.4 Maatschappelijke betrokkenheid in cijfers.....	34
6. Huisvesting & Organisatie.....	36
6.1 Huisvesting en beheer	36
6.2 Klachten en geschillen.....	38
6.3 Inkoop en aanbesteding.....	38

7. Toekomstige ontwikkelingen	40
8. Financiën	43
8.1 Jaarrekening en toelichting hierop	43
8.2 Financiële positie (balans)	43
8.3 Resultaat (staat van baten en lasten)	45
8.4 Kengetallen per balansdatum	48
8.5 Resultaatbestemming	49
8.6 Treasury	49
9. Continuïteitsparagraaf	50
9.1 Inleiding	50
9.2 Ontwikkeling in leerlingenaantallen en personele bezetting	50
9.3 Meerjarenbegroting en meerjarenbalans	50
9.4 Informatievoorziening en rapportages	52
9.5 Risicoanalyse en -beheersing	53
10. Verslag van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	60
11. Verslag van de Raad van Toezicht	62
11.1 Inleiding	62
11.2 Invulling van toezicht	62
11.3 Mutaties in het College van Bestuur	63
11.4 Vergaderingen in 2016	63
11.5 Commissies	64
11.6 Zelfevaluatie	65
11.7 Personalia Raad van Toezicht	65
Jaarrekening	67

Voorwoord

De maatschappij vraagt goede resultaten van onze scholen en optimale inzet van onze medewerkers. Onze leerlingen hebben recht op goed onderwijs, op onderwijs dat bij hun past. Dit kunnen wij alleen realiseren door optimaal samen te werken. Dat leren wij immers onze kinderen ook.

Samenwerking versterkt

Wij hebben daarom in 2016 de verbondenheid tussen de scholen onderling, het bestuursbureau en De Groeiacademie versterkt. Zo kunnen wij nog beter gebruikmaken van elkaars kennis en vaardigheden om wat we doen nog beter te doen.

Met acht schoolbesturen hebben wij een nieuwe organisatie ingericht die de vervangingsvraag van de scholen met succes heeft kunnen invullen. Dankzij deze bovenschoolse vervangerspool zijn leerkrachten als vervanger bijvoorbeeld veel efficiënter in te zetten. Bovendien hebben wij meer diensten kunnen leveren aan andere schoolbesturen door onze specialisten uit De Groeiacademie in te zetten.

De strategische samenwerking met de kinderopvangorganisatie Kind & Co heeft ertoe geleid dat twee derde van onze scholen nu een inspannende voor- en naschoolse opvang heeft.

In Westergouwe hebben wij samen met twee schoolbesturen en een kinderopvangorganisatie een vernieuwingschool en kindcentrum opgericht, met gepersonaliseerd onderwijs als gemeenschappelijk doel.

Onderwijskwaliteit: een nieuwe stap

Onze verwachting was dat onze onderwijsresultaten ook dit jaar weer verder zouden stijgen. Helaas is dat alleen op het gebied van spelling gelukt. Voor andere onderdelen, zoals rekenen en technisch lezen daalden de resultaten. Samen met de onderwijsteams hebben we de oorzaken daarvan onderzocht en geconcludeerd dat we een nieuwe stap moeten maken om structureel te werken aan goede, ambitieuze resultaten. Dat betekent onder meer dat het eigenaarschap van onderwijskwaliteit nog meer bij de leerkrachten moet komen liggen. Samen met de teams werken we aan een passend en vooruitstrevend model van sturen op onderwijsresultaten (zoals leerwinst) dat dichterbij de dagelijkse werkwijze ligt.

Als het gaat om de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen hebben onze scholen goede vooruitgang geboekt. Dat hebben zij bereikt door onder meer de kindgesprekken een prominentere plaats te laten innemen.

Wij hebben daarnaast ook geïnvesteerd. Zo hebben wij in 2016 een nieuwe functie 'leerlingondersteuner' ingericht: zes medewerkers kunnen leerlingen straks de extra ondersteuning bieden die in het kader van passend onderwijs noodzakelijk is.

Opgaves van de toekomst

Om onze ambities waar te kunnen maken, zullen wij in beweging moeten blijven. Wij kunnen onze leerlingen meer op maat bedienen door adaptief, digitaal lesmateriaal, in te zetten, zoals we al in de gehele midden- en bovenbouw doen van negen van onze tweeëntwintig scholen. Leerkrachten hebben daardoor minder nakijktijd nodig en ze kunnen zo meer tijd besteden aan de begeleiding van leerlingen. Bovendien krijgen wij veel meer inzicht in de wijze waarop onze kinderen leren en kunnen we instructie, klassenmanagement en zelfs onze onderwijsorganisaties daarop aanpassen.

De Groeiling is een financieel gezonde en stabiele organisatie. Dat is een solide basis om onze ambities verder vorm te geven. Wij streven binnen De Groeiling naar **een passende leeromgeving voor al onze leerlingen**. En dat betekent heldere schoolprofielen die passen bij wat ouders willen in hun dorp, wijk of stad. De basis daarvan is verscheidenheid. Onze scholen maken specifieke keuzes die aansluiten op wat de maatschappij van ons vraagt en die hetgeen waarin zij excelleren versterken. Een mooi voorbeeld is de St. Aloysius in Gouda. Hier werken leerlingen in fasengroepen in plaats van in jaargroepen, wat beter aansluit bij hun (spronggewijze) ontwikkeling.

Het tekort aan goede, beschikbare leerkrachten loopt op. Daarom spannen wij ons in om goede leerkrachten te werven, zij-instromers nieuwe mogelijkheden te bieden en eigen personeel te binden en te boeien. Om de toenemende werkdruk te verminderen en ziekteverzuim preventief te voorkomen, onderzoeken wij samen hoe wij de administratieve last kunnen verminderen en het werkplezier vergroten. Door samen te werken, slimmer te organiseren en vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen kunnen we hier nog veel bereiken.

It takes a village to raise a child

Als geen ander weten wij dat het maximale resultaat alleen kan worden behaald als wij met z'n allen achter onze kinderen gaan staan. Als ouders, leerkrachten en medewerkers van de kinderopvang onze kinderen een uitdagende en veilige omgeving weten te bieden, waarin zij zich maximaal kunnen ontplooiën. Onze directeuren en het ondersteunend personeel staan iedere dag klaar om hen hierbij te ondersteunen.

Met passie en enthousiasme.

Wij willen iedereen bedanken voor hun inzet. Met elkaar zijn wij De Groeiling. Met elkaar maken wij het verschil voor onze kinderen.

Els van Elderen

Jan Kees Meindersma

College van Bestuur

Jaarverslag 2016



1. Over De Groeiling

1.1 Inleiding

Stichting De Groeiling is een schoolbestuur voor bijzonder primair onderwijs op katholieke en interconfessionele grondslag. Wij bestaan uit 22 basisscholen en 1 school voor speciaal basisonderwijs.

Wij geven met 494 medewerkers onderwijs aan 4.843 kinderen. Met de GroeiAcademie ondersteunen wij de scholen bij passend onderwijs, professionele ontwikkeling en verbetering van de kwaliteit- en zorgstructuur in de scholen.

Wij werken in zeven gemeenten: Alphen aan den Rijn, Bodegraven-Reeuwijk, Gouda, Oudewater, Krimpenwaard, Waddinxveen en Zuidplas.

De Groeiling maakt onderdeel uit van drie regionale samenwerkingsverbanden:

- samenwerkingsverband Passenderwijs voor de scholen in Ouderwater;
- samenwerkingsverband Rijnstreek voor de school in Hazerswoude;
- samenwerkingsverband Primair Onderwijs Midden Holland voor alle andere scholen van De Groeiling.

De algemene gegevens van De Groeiling zijn:

Adres	Aalberseplein 5	Telefoon	0182 - 670 051
Postcode	2805 EG	E-mail	secretariaat@degroeiling.nl
Stad	Gouda	Bestuursnummer	40765
Website	www.degroeiling.nl	Kamer van Koophandel	41174298

1.2 Governance

Wij hebben een besturingsmodel waarin bestuur en intern toezicht van elkaar gescheiden zijn. De functie van 'bestuur' ligt bij het College van Bestuur. De Raad van Toezicht vult de functie van 'intern toezicht' in. Wij volgen hierbij de Code Goede Bestuur¹ in het Primair Onderwijs.

De samenstelling van het College van Bestuur in 2016 was:

- **De heer drs. J.C.A. Meindersma** (voorzitter), benoemd per 1 maart 2016
 - werkgebieden: financiën, personeel, huisvesting, organisatie
- **Mevrouw drs. E.E. van Elderen** (lid), benoemd vanaf 1 maart 2010;
 - werkgebieden: onderwijs, kwaliteitszorg
- **De heer R. Niehe** (ad interim), ingehuurd tot 1 maart 2016
 - werkgebieden: financiën, personeel, huisvesting, organisatie

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het College van Bestuur zijn vastgelegd in het Reglement College van Bestuur. In 2016 hebben wij het reglement aangepast aan de laatste versie van Code Goed Bestuur en is het collegiaal bestuur hierin verder uitgewerkt.

¹ https://www.poraad.nl/files/themas/goed_bestuur/code_goed_bestuur_in_het_primair_onderwijs.pdf

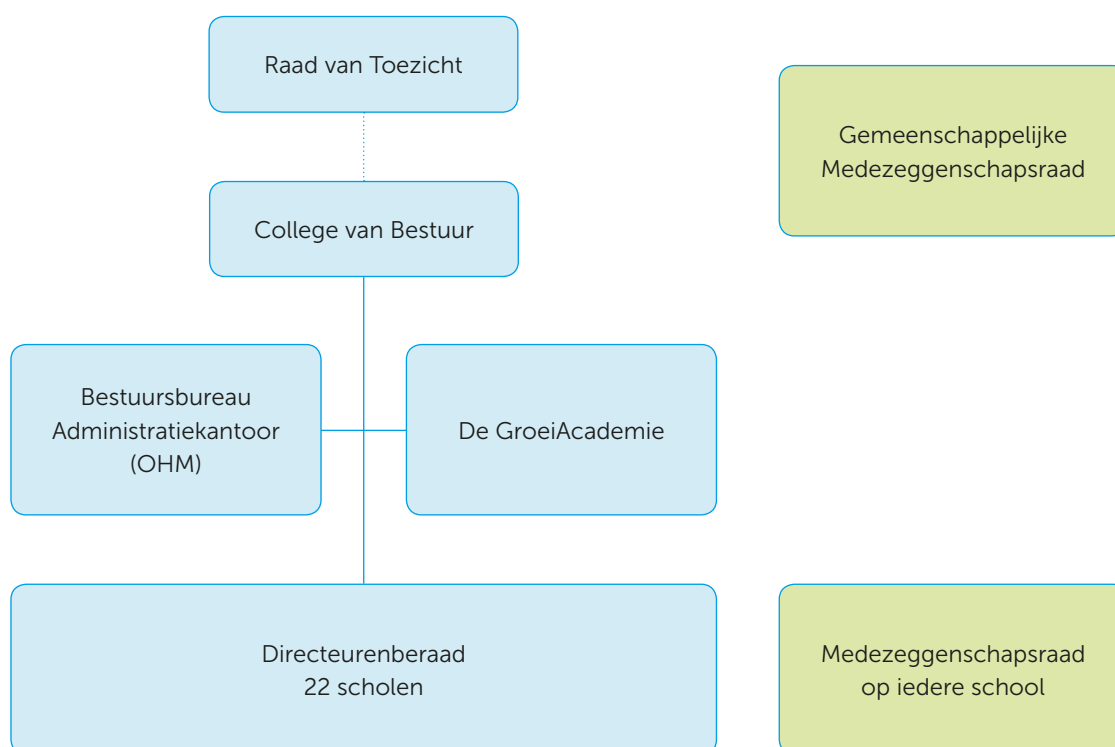
De samenstelling van de Raad van Toezicht in 2016 was:

- **De heer H. Haring** (voorzitter), afgetreden op 1 februari 2016
- **Mevrouw M. Wijnen-Meijer** (voorzitter, remuneratiecommissie), benoemd per 1 april 2016
- **De heer T. Jongsma** (vicevoorzitter), benoemd per 1 januari 2011
- **Mevrouw E. Jonkergouw** (lid, auditcommissie), benoemd per 1 januari 2014
- **De heer R. Rijnhout** (lid, auditcommissie), benoemd per 1 januari 2011
- **Mevrouw M. Posthumus** (lid, remuneratiecommissie), benoemd per 1 januari 2016

De werkwijze, verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht. Ook dit reglement is aangepast in 2016.

1.3 Organisatiemodel

Wij werken met een platte organisatiestructuur.



Management

Schooldirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit, de onderwijsorganisatie, de financiën en hun team op de school. Het College van Bestuur is op alle aspecten eindverantwoordelijk voor alle scholen. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de school-directeuren zijn vastgelegd in het Managementstatuut.

Medezeggenschapsraden

In samenspraak met de directeuren ontwikkelt het College van Bestuur de strategie en het beleid van de stichting. Het College van Bestuur vraagt bij nieuw beleid advies en instemming van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Directeuren doen dit op hun beurt bij de medezeggenschapsraden op schoolniveau.

Directeurenberaad

In het directeurenberaad overleggen de directeuren en het College van Bestuur over de koers en richting van De Groeiling. Bovendien wisselen directeuren hier kennis en ervaring uit. Eén van de directeuren is voorzitter van het overleg. In 2016 heeft de directeur van De Triangel, mevrouw Kaatee-De Groot, het directeurenberaad voorgezeten.

Het directeurenberaad kwam in 2016 negen keer bijeen. Het directeurenberaad werkt met een agendacommissie bestaande uit de voorzitter, vier directeuren en het College van Bestuur. Deze commissie bewaakt de jaarplanning en bereidt de vergaderingen voor.

Klankbord- en werkgroepen

In 2016 is gestart met het werken met drie klankbordgroepen op de drie strategische gebieden van het meerjarenbeleidsplan. In deze klankbordgroepen ontwikkelt en bediscussieert een kleinere groep van directeuren samen met het College van Bestuur en beleidsmedewerkers beleid rond onderwijskwaliteit, personeel en integrale kindcentra. Naast de klankbordgroepen werken we met werkgroepen op verschillende vraagstukken met wisselende samenstellingen.

Ondersteuning

Het bestuursbureau en De GroeiAcademie ondersteunen de scholen, de directeuren en het College van Bestuur.



1.4 Onze scholen

03NX Gerardus Majellaschool

Meentweide 2
2811 JG Reeuwijk
T 0182 - 393 214
M 06 - 18588314
E directie.gms@degroeiling.nl
I www.gmsreeuwijk.nl
Directeur: de heer P.J.M. van Bergen

03NZ De Krullevaar

Doelenplein 26
2871 CV Schoonhoven
T 0182 - 382 847
E directie.dekrullevaar@degroeiling.nl
I www.dekrullevaar.eu
Directeur: mevrouw P. van Kooten-Huis in 't veld

04XH De Zevensprong (Jenaplan)

Snijdelwijklaan 4C
2771 SX Boskoop
T 0172 - 213 886
E directie.dezevensprong@degroeiling.nl
I www.zevensprongboskoop.nl
Directeur: mevrouw J.T.M. Broer-van der Ham

05BG St. Catharina

Grote Haven 2d
2851 BM Haastrecht
T 0182 - 501 597
E directie.stcatharina@degroeiling.nl
I www.catharina-school.nl
Directeur: de heer R. van Ommeren

05BL St. Michaëlschool

Vincent van Goghstraat 18
2391 VB Hazerswoude-Dorp
T 0172 - 589 869
E directie.stmichael@degroeiling.nl
I www.st-michaelschool.nl
Directeur: de heer A.W.C. van Disseldorp tot 1 mei 2016
Vanaf 1 mei 2016:
Directeur: de heer drs. W.F.H.M. Simons
Aspirant directeur: mevrouw J. Witteman-Van de Steeg

06FY De Bijenkorf

Aalberseplein 6
2805 EG Gouda
T 0182 - 516 675
E directie.bijenkorf@degroeiling.nl
I www.bijenkorf.info
Directeur: mevrouw W.C. Hoekstra

06JG Dorpsschool De Bron

Drielingschouw 1
2811 LP Reeuwijk
T 0182 - 393 234
E directie.dsdebron@degroeiling.nl
I www.dsdebron.nl
Directeur: mevrouw O.M.G. van den Berg

07PI De Akker

Populierenhof 2
2771 DG Boskoop
T 0172 - 215 912
E directie.deakker@degroeiling.nl
I www.deakkerboskoop.nl
Directeur: de heer A.J. Bouwsma

07ST De Regenboog

Locatie Catslaan
Jacob Catslaan 3
2741 XL Waddinxveen
T 0182 - 613 707
E directie.regenboog@degroeiling.nl
I www.regenboogwaddinxveen.nl
Directeur: mevrouw S.E. van den Akker-van den Berg

Locatie Zuidlaan

Peter Zuidlaan 2
2742 VZ Waddinxveen
T 0182 - 614 226
E directie.regenboog@degroeiling.nl
I www.regenboogwaddinxveen.nl
Directeur: mevrouw S.E. van den Akker-van den Berg

08KA De Goudakker

Reigerstraat 37
2802 EM Gouda
T 0182 - 515 657
E directie.degoudakker@degroeiling.nl
I www.degoudakker.nl
Directie: mevrouw A.E.M. van den Berg

08ZK Speel- en Werkhoeve

Leeuwerik 1
2411 KR Bodegraven
T 0172 - 611 608
E directie.speelenwerkhoeve@degroeiling.nl
I www.speelenwerkhoeve.nl
Directeur: mevrouw W.G. Bloemzaad-Francken

09WM Kardinaal Alfrinkschool

Zuidplashof 1
2743 CR Waddinxveen
T 0182 - 619 856
E directie.kardinaalalfrinkschool@degroeiling.nl
I www.kardinaalalfrinkschool.nl
Directeur: mevrouw R.H. Thierry tot 1 augustus 2016
vanaf 1 augustus 2016:
Ad interim Directeur: de heer P.J.M. van Bergen

09WS Pax Christischool

Eendrachtsweg 30
2411 VL Bodegraven
T 0172 - 613 405
E directie.pax@degroeiling.nl
I www.paxchristi-bodegraven.nl
Directeur: mevrouw C. Noura-van Donk

10PG Willibrord-Milandschool

Hoofdvestiging Willibrord
Dronenplein 1B
2411 HE Bodegraven
T 0172 - 614 591
E directie.willibrord-miland@degroeiling.nl
I www.willibrord-miland.nl
Directeur: mevrouw W.G. Nicolaas

10PG01 Nevenvestiging Milandschool

Hazekade 10
2411 PP Bodegraven-Meije
T 0172 - 685 506
E directie.willibrord-miland@degroeiling.nl
I www.willibrord-miland.nl
Locatieleider: mevrouw A.M.W. Pinkse

10YZ St. Jozefschool Oudewater

De Cope 28
3421 XL Oudewater
T 0348 - 561 209
E directie.stjosefow@degroeiling.nl
I www.jozefschooloudewater.nl
Directeur: de heer T.J.A.M. Streng

11KG De Triangel

Coniferensingel 20
2803 JH Gouda
T 0182 - 530 225
E directie.triangel@degroeiling.nl
I www.triangelgouda.nl
Directeur: mevrouw A.J.E. Kaatee-de Groot

11MK Mariaschool

Nieuwstraat 9-11
3421 BT Oudewater
T 0348 - 561 652
E directie.mariaschool@degroeiling.nl
I www.mariaschool-oudewater.nl
Directeur: mevrouw R.H. Thierry (ad interim) tot
1 augustus 2016
mevrouw A.M. Nobel-Driesen vanaf 1 augustus 2016

11VU De Cirkel

Hoofdlocatie Brittenburg
Brittenburg 50
2804 ZZ Gouda
T 0182 - 539 877
E directie.cirkel@degroeiling.nl
I www.cirkelgouda.nl
Directeur: mevrouw A.M. Nobel-Driesen tot
1 augustus 2016
vanaf 1 augustus tot 31 december 2016:
Ad interim Directeur: de heer M. Ebbing

Nevenlocatie Rijnlust

Rijnlust 42-44
2804 LC Gouda
T 0182 - 533 560
E directie.cirkel@degroeiling.nl
I www.cirkelgouda.nl
Directeur: mevrouw A.M. Nobel-Driesen tot
1 augustus 2016
vanaf 1 augustus tot 31 december 2016:
Ad interim Directeur: de heer M. Ebbing

12FK SBO de Oostvogel/ 22KF02 Vuurvogel

Scharroosingel 54
2807 CX Gouda
T 0182 - 524 424
E directie.oostvogel@degroeiling.nl
I www.oostvogelgouda.nl
I www.vuurvogelgouda.nl
Directeur: de heer drs. W.F.H.M. Simons
Locatie-Directeur: mevrouw J.C. Slettenaar

14ZW St. Jozefschool Moordrecht

Oudersvrucht 3
2841 LN Moordrecht
Postbus 63
2840 AB Moordrecht
T 0182 - 372 600
E directie.stjozefmd@degroeiling.nl
I www.sintjozefschoolmoordrecht.nl
Directeur: mevrouw M.A.C. van der Horst-Ernst

28AK St. Aloysius (Faseonderwijs)

Hoofdvestiging
Spieringstraat 18
2801 ZM Gouda
T 0182 - 515 338
E directie.aloysius@degroeiling.nl
I www.aloysiusgouda.nl
Directeur: mevrouw A. van Welie

Nevenlocatie

A.G. de Vrijestraat 1
2806 SP Gouda
T 0182 - 522 167
Directeur: mevrouw A. van Welie

22KF 't Carillon

Locatie Ouverturelaan
Ouverturelaan 10
2807 JT Gouda
T 0182 - 524 818
E directie.carillon@degroeiling.nl
I www.t-carillon.nl
Directeur: de heer B.J. Top

Locatie Geerpolderweg

Geerpolderweg 32-34
2807 LS Gouda
T 0182 - 586 878
E directie.carillon@degroeiling.nl
Directeur: de heer B.J. Top

Kindcentrum De ontdekkingsreizigers (Westergouwe) (Gepersonaliseerd leren)

Burgemeester van Dijkensingel 51
2809 RB Gouda
T 0182 - 206001
E info@kc-deontdekkingsreizigers.nl
I www.kc-deontdekkingsreizigers.nl
Directeur: mevrouw M. de Man

1.5 Leerlingen

In schooljaar 2016-2017 krijgen 4.843 leerlingen onderwijs op één van de Groeilingscholen. In schooljaar 2015-2016 waren dat nog 5.011 leerlingen. Het aantal leerlingen is daarmee met 168 (3,4%) gedaald.

School	aantal leerlingen 2016-2017	aantal leerlingen 2015-2016	verschil aantal leerlingen tussen schooljaren	verschil in % tussen schooljaren
	(1 oktober 2016)	(1 oktober 2015)	2016-2017 en 2015-2016	2016-2017 en 2015-2016
Gerardus Majella	10	94	-84	-89,36%
De Krullebaar	93	96	-3	-3,13%
De Zevensprong	210	212	-2	-0,94%
St. Catherina	120	131	-11	-8,40%
St. Michaëlschool	182	183	-1	-0,55%
De Bijenkorf	303	323	-20	-6,19%
De Bron	181	184	-3	-1,63%
De Akker	192	217	-25	-11,52%
De Regenboog	316	339	-23	-6,78%
De Goudakker	156	156	0	0,00%
Speel- en Werkhoeve	190	172	18	10,47%
Kardinaal Alfrink	222	225	-3	-1,33%
Pax Christi	190	181	9	4,97%
Willibrord-Miland	327	340	-13	-3,82%
Sint Jozef Oudewater	244	236	8	3,39%
De Triangel	207	224	-17	-7,59%
Mariaschool	167	174	-7	-4,02%
De Cirkel	361	363	-2	-0,55%
De Oostvogel en Vuurvogel	78	72	6	8,33%
Sint Jozef Moordrecht	204	204	0	0,00%
t Carillon	421	418	3	0,72%
De Vuurvogel*	41	32	9	28,13%
St. Aloysius	424	435	-11	-2,53%
Westergouwe	4	0	4	
Totaal	4.843	5.011	-168	-3,35%

* De Vuurvogel zal in schooljaar 2017-2018 volledig onderdeel zijn van de Oostvogel. In kalenderjaar 2017 hebben de Vuur- en Oostvogel één begroting.

2. Visie, missie, kernwaarden en beleid

2.1 Onze missie

Wij willen kwalitatief hoogwaardig en waarde(n)vol onderwijs bieden aan iedereen die dat wil en zich in de uitgangspunten van onze stichting kan vinden. Onze wortels liggen in het katholieke onderwijs. Alle kinderen, ouders en medewerkers die zich thuis voelen bij de manier waarop wij met elkaar omgaan en onze gemeenschappelijke waarden delen, zijn van harte welkom.

2.2 Onze kernwaarden

Onze kernwaarden vormen het fundament van onze organisatie:

Verbondenheid

Wij willen in verbinding zijn en ons verbonden voelen met onze kinderen, ouders, elkaar en onze omgeving. Alleen in verbondenheid kunnen wij onze ambities realiseren.

Duurzaamheid

Wij willen onderwijs bieden dat aansluit op de behoeften van kinderen en ouders in het heden en op het-geen de toekomst van onze kinderen gaat vragen. Wij willen een veilige, leeromgeving bieden waarin onze leerlingen hun talenten zelf kunnen ontwikkelen.

Respect

We hebben respect voor elkaar en voor onze omgeving. Wij luisteren naar elkaar, naar onze kinderen en ouders. Wij werken vanuit vertrouwen. Wij waarderen dat wij verschillend zijn en zetten het verschil in om met elkaar beter te worden.

Verstilling

We nemen de rust en ruimte om onze blik naar binnen en naar buiten te richten. We reflecteren op ons handelen en sturen bij als dat nodig is. We weten elkaar aan te spreken en van feedback te voorzien. Naar elkaar, naar leerlingen en naar ouders.

Zelfverantwoordelijkheid

We zijn eigenaar van ons eigen leerproces en zelf verantwoordelijk voor ons handelen en de resultaten daarvan. Wij vieren onze successen en durven fouten te maken. Dat geldt voor alle medewerkers en alle leerlingen. Wij geloven dat leerlingen betere resultaten behalen als zij zelf meer eigenaar zijn van hun leren.

2.3 Onze visie

Veilig en uitdagend onderwijs voor ieder kind

Wij stellen het kind centraal. Wij bieden hen in iedere school een veilige en uitdagende leeromgeving. Wij willen zoveel mogelijk de talenten van onze kinderen ontwikkelen. Wij bieden hen onderwijs op maat daar waar nodig. Wij willen dat onze leerlingen eigenaar zijn van hun eigen ontwikkeling. Wij geloven dat je meer bereikt en meer gemotiveerd bent als je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen leerproces. Wij willen onze leerlingen helpen in hun groei naar meer zelfstandigheid en zelfvertrouwen. In onze aanpak werken we gedifferentieerd, geven we ruimte aan zelfstandigheid, bieden we meervoudige instructie en een adequate ondersteuningsstructuur. We willen onze leerlingen optimaal voorbereiden op de toekomst en werken met moderne leermiddelen die hun waarde hebben bewezen.

Iedere leerkracht in zijn kracht

Onze leerlingen verdienen vakbekwame en betrokken leerkrachten. Onze leerkrachten nemen hun eigen verantwoordelijk voor hun professionele ontwikkeling. Zij krijgen daarbij de ruimte en de faciliteiten die zij nodig hebben om zich te kunnen ontwikkelen, van elkaar te leren en ambities na te streven. Schooldirecteuren werken vanuit vertrouwen in de professionele kracht van het team en de teamleden en stimuleren medewerkers om zich te verbeteren. Ieder team versterkt de kracht van het individuele lid, is zorgzaam voor degene die het nodig heeft en daagt ieder lid professioneel uit.

Iedere school een eigen (maatschappelijke) ambitie

Iedere school van De Groeiling staat midden in de samenleving. Een Groeilingschool kiest binnen de strategische kaders haar eigen koers, passend bij wat de wijk, het dorp of de stad nu en in de toekomst nodig heeft. Wij willen dat iedere Groeilingschool een integraal kindcentrum is met voorschoolse en naschoolse opvang. Iedere school heeft de onderwijskwaliteit op orde en kiest daarbij bewust haar ambitie(s). Deze bijzondere meerwaarde is duidelijk zichtbaar en voelbaar voor kinderen, ouders en de omgeving.

Samen sterk, gericht op de toekomst

De Groeiling stimuleert diversiteit onder haar scholen. Wij maken gebruik van onze omvang door centrale voorzieningen in te richten die de kwaliteit van het onderwijs verbeteren. Wij zorgen voor diensten naar kinderen, ouders en medewerkers die andere kleinere schoolbesturen niet kunnen bieden. Wij zijn efficiënt in onze bedrijfsvoering. Wij zijn open en transparant over ons handelen en durven te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.

2.4 Strategisch beleid 2015-2019

Wij hebben onze visie vertaald in een strategisch beleidsplan 2015-2019. Wij willen dat elke school binnen De Groeiling in 2019:

- **onderwijs van hoge kwaliteit** biedt op zowel de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben alsook de brede persoonlijke en maatschappelijke vorming van ieder kind;
- **uitdagend en toekomstgericht** onderwijs biedt dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van alle leerlingen en op de kennis en vaardigheden die nodig zijn om hen op de toekomst voor te bereiden;
- uit een team van medewerkers en een leidinggevende bestaat die zich individueel en collectief voortdurend **professioneel ontwikkelen**.

Het jaar 2016 is het tweede van de vier jaar waarin wij deze ambities voor 2019 aan het realiseren zijn. Het beleidsplan kent drie speerpunten:

Kwaliteit van onderwijs

Elke Groeilingschool hanteert streefwaarden bij de cognitieve vakken, evalueert de opbrengsten, stelt zo nodig een verbeterplan op en maakt gebruik van de deskundigheid die intern en extern aanwezig is. Daarnaast heeft elke school ruime aandacht voor de ontwikkeling van andere vak- en vormingsgebieden, waaronder de sociaal-emotionele, creatieve, culturele, en morele vorming. Samenwerken, creativiteit, communiceren, zelfinzicht, sociale en culturele vaardigheden en probleemoplossend vermogen zijn immers ook vaardigheden die nodig zijn in de maatschappij van de toekomst. Scholen kiezen daarbij voor eigen ambities die aansluiten op de behoeften van kinderen, ouders en de omgeving. Nu en in de toekomst. Elke school maakt daarbij gebruik van moderne leermiddelen die zich bewezen hebben. Daar waar zinvol zet een school ICT in om de werkdruk en administratieve last bij medewerkers te verminderen.

Eigenaarschap

Iedere medewerker werkt met bevoegdheid en betrokkenheid voor het vak, voor de leerlingen, voor de school en voor De Groeiling. Hij of zij legt rekenschap af over zijn of haar handelen aan het team, de leidinggevende en de ouders. Iedere medewerker reflecteert bewust hoe hij of zij haar talenten en ambities kan ontwikkelen en komt zelf in actie om dit te realiseren. Leerkrachten zullen hierdoor vaker van werkplek willen wisselen. De Groeiling zorgt voor de benodigde middelen en faciliteiten.

Ieder team versterkt de kracht van het individuele teamlid, is zorgzaam voor degene die het nodig heeft en daagt elkaar professioneel uit. Leidinggevenden geven medewerkers en het team de ruimte om zich te ontplooiën en te verbeteren binnen een duidelijk kader. Medewerkers binnen De Groeiling werken in een cultuur waarin vertrouwen, respect, aanspreken en een lerende houding de norm zijn.

Leerkrachten geven leerlingen het vertrouwen om zelf verantwoordelijkheid te nemen in het leerproces. Leerlingen voelen zich aantoonbaar meer zelf verantwoordelijk voor hun leerproces en zijn daardoor gemotiveerder. Ze leren van en met elkaar, vormen een leer- en werkgemeenschap, hebben een onderzoekende houding, reflecteren regelmatig op hun eigen handelen en leggen verantwoording af over hun eigen handelen en de resultaten

Maatschappelijke betrokkenheid

Ouders en leerkrachten stemmen hun pedagogisch denken en handelen en de benadering van kinderen op elkaar af. Zij zijn daarin elkaars partner. Elke school werkt aan het versterken van de gemeenschap in de school. De school betreft ouders actief in het ontwikkelen en realiseren van de ambities van de school. De Groeiling vraagt haar stakeholders om mee te denken en te betrekken in het realiseren van onze visie.

Aan elke school is een opvang voor 2-4-jarigen en een buitenschoolse opvang verbonden. Deze bevinden zich in de school. De Groeiling heeft hierdoor de regie over de opvang en maakt zich minder afhankelijk van de keuzes van de kinderopvangorganisaties. Met de opvangorganisaties werken we aan doorgaande leerlijnen van 2-12 jaar en naar één pedagogische beleid.

3. Speerpunt 1 : Kwaliteit van het onderwijs

Het onderwijs op alle scholen van De Groeiling is aantoonbaar van voldoende kwaliteit.

3.1 Inleiding

Onze scholen moeten eraan bijdragen dat onze leerlingen later breed ontwikkelde, gezonde en goed opgeleide mensen worden die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor zichzelf en de wereld om hen heen. Dat betekent in de eerste plaats dat het onderwijsaanbod van kwalitatief hoog niveau moet zijn. Niet voor niets is kwalitatief goed onderwijs een kerndoel van De Groeiling. Sterker nog: hieraan ontleen wij ons bestaansrecht.

Voor 2016 hadden wij onszelf ambitieuze doelen gesteld met betrekking tot de opbrengsten voor de basisvakken, sociaal-emotionele ontwikkeling, creatieve vorming, digitale leermiddelen en 21ste-eeuwse vaardigheden.

3.2 Voortgang op belangrijke strategische doelstellingen

Nr	Strategisch doel 2019	Doel 2016	Resultaat	Voortgang
1	In 2019 heeft geen enkele school het predicaat 'zwak' of 'zeer zwak' gekregen van de inspectie.	0	Alle scholen hebben een basisarrangement.	○ ○ ●
2	In 2019 ligt het eindresultaat van minimaal 85% van de scholen op of boven het inspectieniveau.	85%	75% van alle scholen heeft in schooljaar 2015-2016 een eindresultaat op of boven inspectieniveau (2014-2015: 91%).	● ○ ○
3	In 2019 is de onderwijskwaliteit op minimaal 65% van de scholen op of boven het landelijk gemiddelde.	65%	61% van alle scholen heeft in schooljaar 2015-2016 een eindresultaat op of boven het landelijk gemiddelde (2014-2015: 73%).	● ○ ○
4	In 2019 is de gemiddelde niveauscore voor technisch lezen minimaal op of boven het landelijke gemiddelde.	3,25	Gemiddelde niveauscore voor technisch lezen in schooljaar 2015-2016 is 3,20 (2014-2015: 3,29).	● ○ ○
5	In 2019 is de gemiddelde niveauscore voor spelling minimaal op of boven het landelijke gemiddelde.	3,31	Gemiddelde niveauscore voor spelling in schooljaar 2015-2016 is 3,44 (2014-2015: 3,38).	○ ○ ●
6	In 2019 is de gemiddelde niveauscore voor begrijpend lezen minimaal op of boven het landelijke gemiddelde.	3,47	Gemiddelde niveauscore voor begrijpend lezen in schooljaar 2015-2016 is 3,31 (2014-2015: 3,39).	● ○ ○
7	In 2019 is de gemiddelde niveauscore voor rekenen/wiskunde minimaal op of boven het landelijke gemiddelde.	3,50	Gemiddelde niveauscore in schooljaar voor rekenen/wiskunde 2015-2016 is 3,37 (2014-2015: 3,51).	● ○ ○

Nr	Strategisch doel 2019	Doel 2016	Resultaat	Voortgang
8	In 2019 beschikt elke school over een passend instrumentarium om de sociaal-emotionele ontwikkeling te volgen en is er ruime aandacht in het curriculum voor de morele vorming.	70%	In het schoolplan 2016-2020 besteedt 70% van de scholen expliciet aandacht aan sociaal-emotionele vorming en maakt 80% van de scholen gebruik van een leerlingvolgsysteem voor sociaal emotionele ontwikkeling.	●●●
9	In 2019 beschikt elke school over een passend creatief en cultureel aanbod en is hier voldoende tijd voor ingeroosterd in het weekprogramma.	70%	In het schoolplan 2016-2020 besteedt 70% van de scholen expliciet aandacht aan culturele vorming in het schoolplan. Zes scholen hebben een impuls in hun muziekonderwijs gerealiseerd.	●●●
10	In 2019 maakt elke school gebruik van digitale leermiddelen, waaronder leermiddelen die de methodeboeken voor de cognitieve vakken vervangen hebben.	Modelscho- len voor drie varianten	<ul style="list-style-type: none"> • 7 scholen werken structureel met Snappet in de midden- en bovenbouw • 2 scholen werken met brede inzet van iPads en methodesoftware in de midden- en bovenbouw • overige scholen werken nog met een (beperkte) gemixte variant 	●●●
11	In 2019 heeft De Groeiling beschreven welke vaardigheden een kind moet ontwikkelen om goed te kunnen functioneren in de 21ste eeuw en hebben Groeilingscholen dit doorgevoerd in hun onderwijs.	Directeuren zijn op de hoogte van 21ste- eeuwse vaardigheden en onder- wijs2032	Werkgroep 21ste-eeuwse vaardigheden heeft door middel van een werkbezoek en impuls in directeurenberaad alle directeuren bewust gemaakt van de noodzaak om hier aan te gaan werken.	●●●

De gekleurde bollen geven de voortgang weer aan de hand van het te bereiken doel in 2016: ● is behaald, ● op koers en ● is niet behaald en dus een aandachtspunt.

3.3 Belangrijkste thema's en ontwikkelingen

Onderwijsresultaten voldoende, maar de verbetering stagneert

Over de gehele linie hebben wij in 2016 goed onderwijs geboden. Al onze scholen hebben een basisarrangement. Er zijn geen zwakke scholen binnen De Groeiling. Het merendeel van onze scholen (61%) behaalde op de Eindtoets een gemiddelde score op of boven het landelijke gemiddelde.

We zagen echter de stijgende lijn op de onderwijsresultaten van de afgelopen jaren stagneren en op sommige onderdelen was zelfs een teruggang te zien. Scholen die in 2014-2015 goed scoorden hadden dit jaar soms slechtere resultaten en andersom. De resultaten zijn nog niet stabiel en voorspelbaar en vragen om een diepere analyse.

Opbrengstgericht werken is in de afgelopen jaren vanzelfsprekend geworden binnen De Groeiling. Wij zien dat leerkrachten opbrengsten structureel analyseren en vervolgens hierop handelen. Schooldirecteuren nemen hierbij hun verantwoordelijkheid. Echter, we realiseren ons dat dit nog niet voldoende is om onze doelstellingen te bereiken. Halverwege 2016 zijn we gestart met de volgende stap. Hierin besteden we meer aandacht aan het (leren) analyseren van de resultaten. Directeuren pakten hun rol als onderwijskundig schoolleider verder op. Samen met hun teams gingen zij in gesprek om te bepalen welke interventies op basis van de analyses het meest effectief blijken. Eén van de leerpunten uit deze analyses is dat wij soms teveel aandacht geven aan de laag-presteerders, terwijl er meer leerwinst te behalen is in de middengroep. De GroeiAcademie heeft leerkrachten gefaciliteerd om van elkaar te leren door passende scholing aan te

bieden en netwerken te faciliteren. Ook de beleidsmedewerker Onderwijskwaliteit vervult hierin een rol als adviseur van zowel de scholen als het College van Bestuur.

Kwaliteitszorg: een stap verder

Met de tweejaarlijkse managementrapportages en de sturing op onderwijsresultaten hebben wij in de afgelopen jaren de basis gelegd voor goede kwaliteitszorg. Na een eerste jaar neemt de beleidsmedewerker Onderwijskwaliteit zichtbaar haar rol en voorziet de scholen en het College van Bestuur van advies. Zij werkt actief samen met een werkgroep van directeuren aan de volgende stap in de ontwikkeling van ons kwaliteitssysteem. In 2016 hebben wij de aanpak voor schoolzelfevaluatie opgezet. Dit kunnen wij in 2017 afronden en implementeren in de scholen. Daarna volgt nog een audit-aanpak.

Passend onderwijs: een nieuw systeem voor extra ondersteuning

Om elk kind een passende onderwijsplek te bieden, werken schoolbesturen samen in regionale samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden ontvangen vrijwel al het geld voor de lichte en zware ondersteuning van leerlingen. Binnen een samenwerkingsverband besluiten de besturen op basis van een ondersteuningsplan hoe ze het geld voor extra ondersteuning gaan inzetten. Dat kan in de vorm van het leveren van gezamenlijk diensten aan scholen of door het geld zoveel mogelijk aan schoolbesturen uit te keren, het zogenaamde schoolmodel, zodat de besturen zelf de diensten organiseren. Twee van drie samenwerkingsverband, waarin De Groeiling actief is, werken voornamelijk via het schoolmodel.

Wij hebben gekozen om een nieuwe aanvraagprocedure voor extra ondersteuning te ontwerpen en daarbij gedeeltelijk eigen medewerkers in te zetten als leerlingbegeleiders. De nieuwe procedure moet het aanvraagproces vereenvoudigen, meer gebaseerd zijn op de professionele dialoog tussen de school en de specialisten op de GroeiAcademie en de ruimte vrij maken voor een groter aantal verschillende soorten arrangementen. Leerlingbegeleider is een nieuwe bovenschoolse functie binnen De Groeiling. Onderwijsassistenten en lerarenondersteuners, die vielen onder het sociaal plan, hebben hierop kunnen solliciteren. In totaal hebben wij na een uitvoerige procedure zes mensen aangenomen met een omvang van 3,6 fte. Deze leerlingbegeleiders werken na goedkeuring van een aanvraag voor extra ondersteuning vervolgens op één van de scholen van De Groeiling. Hiermee kunnen we met specialistische ondersteuning een aantal leerlingen toch binnen het reguliere basisonderwijs onderwijs geven.

Een impuls in de creatieve ontwikkeling

Wij willen kinderen ondersteunen in hun ontplooiing. Niet alleen op cognitief gebied, maar juist ook in hun creatieve talenten. Iedere Groeilingschool kan hier haar eigen invulling aangeven. Zes scholen kozen voor een extra impuls voor muziekonderwijs. Met behulp van een landelijke subsidie brengen zij hun leerlingen in aanraking met muziek door het binnenhalen van professionele muzikanten in de school. Een van de voorbeelden is dat kinderen met blaas- en slaginstrumenten en zang hun eigen orkest hebben gevormd.

Sociaal-emotionele ontwikkeling in kaart

Iedere school van De Groeiling volgt de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen. Scholen kiezen hierbij voor instrumenten die bij hun visie en pedagogische opvatting passen. Dat kunnen bijvoorbeeld digitale volgsystemen zijn en de inzet van specifieke gedragstrainingen. Wij willen ook vanuit onze kernwaarden en katholieke/interconfessionele basis kinderen bewust maken van hun eigen identiteit en hen begeleiden in hun ontwikkeling naar volwassenheid. Iedere school heeft hier dit jaar begeleiding bij gekregen vanuit een adviesbureau voor identiteitsontwikkeling. Deze experts helpen leerkrachten en teams om een lesprogramma te ontwikkelen rond levensbeschouwelijke vragen, omgaan met diversiteit en begrip van andere religies.

Digitaal lesmateriaal geeft scherpere inzichten in individuele leerprestaties

Afgelopen schooljaar heeft opnieuw een aantal scholen gekozen om in de midden- en bovenbouw gedeeltelijk te gaan werken met digitaal oefenmateriaal in plaats van de papieren werkboeken. Hierbij kiezen scholen tussen twee modellen. In het ene model krijgen alle kinderen een eigen (goedkope) tablet en werken met digitaal adaptieve software die aansluit op een groot aantal methoden die wij binnen de scholen gebruiken. In het andere model delen gemiddeld twee leerlingen een (duurdere) tablet of Chromebook en werken met het digitaal werkmateriaal van de methodeleverancier. In beide modellen ervaren leerlingen dat zij sneller zien welke oefeningen zij goed of fout maken. Leerkrachten zijn blij met de vermindering van hun nakijktijd, krijgen meer inzicht in de leerprestaties van individuele leerlingen en kunnen gericht instructie geven. Het grootste verschil tussen beide modellen is de mate van adaptiviteit van de software (de mate waarin de oefening zich aanpassen aan het niveau van de leerling) en de mate waarin de digitale oefeningen aansluiten op de methode. Ook in de onderbouw krijgt digitaal lesmateriaal steeds meer een bewuste plek. Wij zien dat deze ontwikkelingen echt vanuit de teams en directie ontstaat en de pilotfase in de meeste scholen voorbij is.

21ste-eeuwse vaardigheden staan vol in de aandacht

Wij realiseren ons dat onze leerlingen in de toekomst gaan werken in een nieuwe maatschappij waarin andere vaardigheden en kennis van belang zijn. Een aantal teams heeft hier bewuste keuzes in gemaakt. Zij hebben in hun schoolplannen een ambitie geformuleerd en zijn begonnen met het realiseren van die ambitie. Voorbeelden van deze ambities zijn het aanbieden van een vak in de bovenbouw in het Engels, het leren programmeren en omgaan met nieuwe media, samenwerkend leren, ontwerpen en ontwikkelen en aandacht voor techniek.

Wij zijn er nog niet. De 21ste-eeuwse vaardigheden zullen de komende jaren verder geïntegreerd moeten worden in het onderwijs.

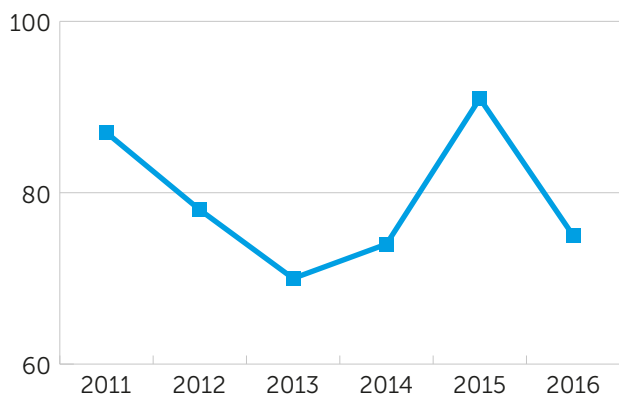
3.4 Onderwijsresultaten in cijfers

Eindresultaten van schooljaar 2010 -2011 tot en met schooljaar 2015-2016

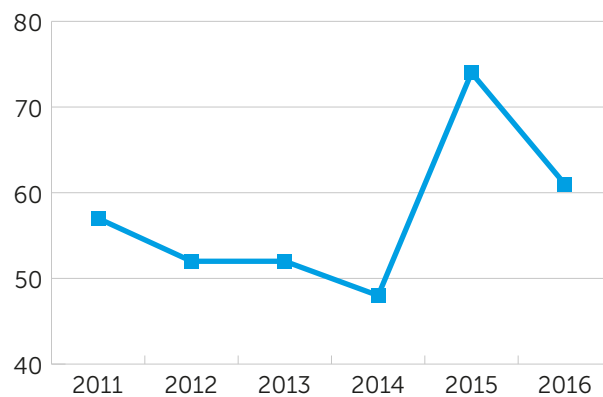
Norm	Percentage scholen dat voldoet aan de norm					
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Eindtoets op landelijk gemiddelde of hoger	57%	52%	52%	48%	74%	61%
Eindtoets of middentoetsen Rekenen/Wiskunde en Begrijpend Lezen boven de minimumnorm van de Inspectie.	87%	78%	70%	74%	91%	75%

De ingezette groei op de eindtoets in schooljaar 2014-2015 hebben wij niet kunnen handhaven. Wij hebben weliswaar meer scholen die scoren boven het landelijke gemiddelde dan in de voorgaande jaren, maar kunnen het succes van voorgaand schooljaar niet continueren. Wij zien dat wij de volgende stap moeten maken, zodat scholen het belang van de midden- en eindtoets zichtbaar maken en de teams daar ook meer zelfverantwoordelijk voor gaan voelen. Ons streven is om ook op eind- en middentoetsen boven de minimumnorm van de inspectie te zitten. Wij waren in schooljaar 2014-2015 op weg naar een 90% score. Ook hier zien wij dat de resultaten in schooljaar 2015-2016 tegenvallen. Wij zien nog teveel fluctuatie in de midden- en eindresultaten en constateren dat wij nog niet in staat zijn om de onderwijsresultaten – ondanks de verschillen in groepen – zo te beïnvloeden dat wij gestaag weten te werken aan een structurele en voorspelbare groei. Wij concluderen ook dat de huidige indicatoren minder goed aansluiten bij de

werkwijze in teams. Als wij willen dat teams zich nog meer eigenaar voelen van de onderwijsresultaten dan zien wij dat wij ander indicatoren als leergroei en -winst naast de huidige nodig hebben. Deze indicatoren geven meer zichtbaarheid aan de toegevoegde waarde van een school en daarmee de bijdrage van het team. Voor teams zal het bovendien makkelijker zijn om scherpe en haalbare doelen te formuleren op de onderwijsresultaten.



Het percentage scholen met een eindtoets boven het landelijk gemiddelde



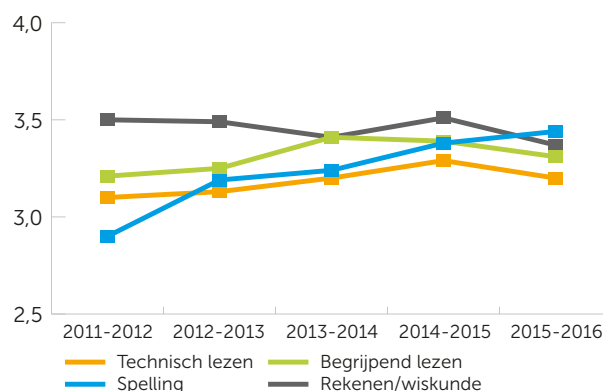
Het percentage scholen met een eind- of midden-toets boven de minimumnorm van de inspectie

Ook op de afzonderlijke cognitieve vakken zien wij grotendeels een teruggang in de onderwijsresultaten. Alleen spelling groeit gestaag van 2,90 in schooljaar 2011-2012 naar een 3,44 in schooljaar 2015-2016. Rekenen en wiskunde vallen behoorlijk tegen met een teruggang tot het laagste niveau in de afgelopen schooljaren. Op onze scholen waar de reken- en wiskunderesultaten tegenvallen wordt geïnvesteerd in leerkrachtvaardigheden en digitale methoden om het niveau te verbeteren.

Wij kijken vooral naar de resultaten per school. Deze kunnen behoorlijk verschillen en daarmee het gemiddelde beïnvloeden. Wij zien een volgende stap voor ons om teams en scholen meer te sturen op leergroei en -winst. Dit sluit meer aan op hun eigen beleving van het leveren van toegevoegde waarde. Met andere woorden is een school in staat om op basis van de kwaliteiten van leerlingen in een groep het maximale onderwijsrendement te behalen. Wij houden de opbrengsten van belang in onze sturingsfilosofie, maar willen hierbij meer indicatoren gebruiken die passen bij de beleving van de leerkrachten zelf.

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Technisch lezen	3,10	3,13	3,20	3,29	3,20
Spelling	2,90	3,19	3,24	3,38	3,44
Begrijpend lezen	3,21	3,25	3,38	3,39	3,31
Rekenen/wiskunde	3,50	3,49	3,41	3,51	3,37

Gemiddelde niveauwaarde per vak over alle groepen in cijfers van schooljaar 2011-2012 tot 2015-2016



Gemiddelde niveauwaarde per vak over alle groepen van schooljaar 2011-2012 tot 2015-2016

Digitale leermiddelen verrijken het onderwijs

In 2015 nam De Speel- en Werkhoeve in Bodegraven, samen met vijf andere Groeilingscholen, deel aan een pilot van Snappet, een adaptief platform dat elk kind uitdaagt om zich optimaal te ontwikkelen. Belangrijkste redenen voor deelname waren destijds de tegenvallende rekenresultaten en de grote verschillen die zichtbaar waren tussen de leerlingen. De eerste bevindingen waren positief. Sinds schooljaar 2015-2016 wordt Snappet ingezet in alle leerjaren vanaf groep 4.

"Snappet biedt grote voordelen voor zowel de kinderen als de leerkrachten," zegt Martina Bloemzaad, directeur van De Speel- en Werkhoeve. "Voor kinderen is het werken op de Snappet, een kleine persoonlijke tablet, een fijne afwisseling met de papieren werkboeken. En omdat het digitaal is zien kinderen meteen wanneer ze iets goed of fout hebben. Hierdoor zijn ze meer gemotiveerd om direct hun fouten te verbeteren. Maar het grootste winstpunt zit in de adaptiviteit van het systeem: de verwerkingsstof wordt afgestemd op het persoonlijke niveau van de leerling. Leerlingen werken dus aan hun eigen leerdoelen, waarbij goede leerlingen nog meer worden uitgedaagd."

"Ik vind het werken op mijn Snappet heel leuk. De oefeningen zijn veel leuker dan het werkboek."

Isa, groep 5

Van nakijken naar analyseren

Voor leerkrachten vraagt Snappet een andere manier van werken. De individuele resultaten van de leerlingen zijn direct inzichtelijk en makkelijk te analyseren. De leerkracht kan hierdoor heel gericht instructie geven en kinderen die moeite blijken te hebben met een bepaald type opdracht direct extra uitleg geven. "Het succes van Snappet is mede afhankelijk van de vaardigheden van de leerkracht: zij geven uiteindelijk de meerwaarde aan het systeem," benadrukt Martina.

Betere kwaliteit van het onderwijs

Op De Speel- en Werkhoeve is men alom enthousiast. Martina: "Leerlingen werken met plezier op de Snappet en verwerken meer oefenstof. Leerkrachten willen niet anders meer. Zij zien dat hun lessen door dit systeem veel effectiever zijn." Deze positieve ervaringen vertalen zich inmiddels ook in verbeterde rekenresultaten.

Breed inzetbaar

Naast rekenonderwijs bestrijkt Snappet ook diverse andere vakken. "We gebruiken ook de spellingsmodule. Wel hebben we bewust gekozen voor een combinatie tussen Snappet en een 'klassieke' schrijfmethode, zodat typen en schrijven wordt afgewisseld. Dat is ook direct een ander voordeel van het systeem: het is toepasbaar binnen allerhande werkvormen."

Inspireren andere Groeilingscholen

Als Snappet-gebruikers van het eerste uur probeert het team van De Speel- en Werkhoeve ook andere Groeilingscholen te inspireren. Inmiddels wordt ook op De Bron, De Krullebaar, De Cirkel, Pax Christi en De Akker met Snappet gewerkt en zullen De Bijenkorf, Willibrord-Milandschool en het 't Carillon binnenkort een pilot starten.

4. Speerpunt 2 : Eigenaarschap

Leerkrachten, directeuren en ondersteunend onderwijspersoneel nemen meer verantwoordelijk voor hun eigen professionele handelen en ontwikkeling.

4.1 Inleiding

Zelfverantwoordelijkheid is een belangrijke kernwaarde waarop wij de komende jaren extra willen inzetten. Dat doen we door te investeren in eigenaarschap. Dat geldt voor medewerkers, die nadrukkelijker eigenaar moeten en willen worden van hun eigen professionele ontwikkeling. En dat geldt ook voor leerlingen. Wij geloven immers dat je meer bereikt en meer voldoening ervaart als je zelf verantwoordelijk bent voor je ontwikkeling en leerproces.

In 2016 hebben we vooral ingezet op de professionele ontwikkeling van leerkrachten en invulling van de gewenste professionele cultuur.



4.2 Voortgang op belangrijke strategische doelstellingen

	Strategisch doel 2019	Doel 2016	Resultaat	
1	In 2019 is de personele omvang in balans met het leerlingaantal en de krimp.	-3 fte	Het aantal personeelsleden is gedaald met 3 fte ten opzichte van 2015.	○ ○ ●
2	In 2019 is het ziekteverzuim gedaald naar 3,8%.	4,4%	Het ziekteverzuim is sterk gestegen naar gemiddeld 7,0% in 2016 (2015: 5,3%). De meldingsfrequentie was 1,04 (2015: 1,1).	● ○ ○
3	In 2019 zijn leerkrachten zichtbaarder eigenaar van hun professionele ontwikkeling.	HRM-instrument in gebruik	Een nieuw digitaal HRM-instrument is gekozen voor zowel de ontwikkeling van medewerkers als ter ondersteuning van de gesprekkencyclus. Begin 2017 is de implementatie.	○ ● ○
4	In 2019 zijn alle leraren in vaste dienst met 3-7 jaar ervaring in het onderwijs aantoonbaar 'basisbekwaam' en met 7 jaar of meer ervaring 'vakbekwaam'.	Genormeerde kijkwijzer in gebruik	Kijkwijzer voor het beoordelen van bekwaamheid tijdens een klassenobservatie is ontwikkeld en positief ontvangen in directeurenberaad. In 2017 vindt normering plaats en voorgelegd aan GMR.	○ ● ○
5	Alle leraren zijn uiterlijk 1 januari 2017 geregistreerd in het lerarenregister.	100%	De verplichte registratie in het lerarenregister is uitgesteld tot 1 januari 2019. Desondanks is 21% van de leerkrachten al geregistreerd.	○ ● ○
6	Alle schoolleiders zijn uiterlijk 1 januari 2018 geregistreerd in het schoolleidersregister.	75%	In 2016 is 70% van alle schoolleiders geregistreerd.	● ○ ○
7	In 2019 ervaren leerlingen meer dan landelijk gemiddeld ruimte om hun eigen leerproces in te richten.	Geen exact doel geformuleerd	In 80% van de schoolplannen geven scholen concrete maatregelen aan waarmee zij de verantwoordelijkheid van leerlingen voor hun eigen leerproces vergroten.	○ ○ ●
8	In 2016 is Regionaal Transfercentrum Cella voor vervangingen ingericht en werkt naar tevredenheid van directeuren	RTC Cella ingericht	RTC Cella is per 1 augustus 2016 gestart. Per 1 januari 2017 is het RTC omgezet in een aparte stichting. Het RTC heeft 92% van alle verzoeken kunnen invullen met een vervanger.	○ ○ ●
9	In 2019 is de doorstroom van medewerkers toegenomen.	Processen rond doorstroom ingericht	Eind 2016 is een nieuw proces en werkwijze opgezet voor medewerkers om hun wensen rondom doorstroom aan te geven.	○ ○ ●

De gekleurde bollen geven de voortgang weer aan de hand van het te bereiken doel in 2016: ● is behaald, ● op koers en ● is niet behaald en dus een aandachtspunt.

4.3 Belangrijkste thema's en ontwikkelingen

Naar een professionele cultuur

In 2016 hebben wij met elkaar verder invulling gegeven aan eigenaarschap en de gewenste professionele cultuur door het opstellen van een kapstok voor ons personeelsbeleid. Het gaat hierbij nadrukkelijk niet alleen om het vergroten van het lerend vermogen van individuele medewerkers. Ook het verbeteren van de teamwerking, cultuur en de organisatie vinden wij van belang om een breed gevoelde vorm van eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor optimale onderwijskwaliteit en efficiënte bedrijfsvoering bij medewerkers te realiseren.

Daarbij hebben wij met elkaar een grote stap gemaakt. Wij zijn gestart met een integraal professionaliseringstraject voor de directeuren, het bestuursbureau, intern begeleiders en management teamleden. We weten beter het onderscheid te maken tussen het 'wat' en het 'hoe', waardoor medewerkers op alle niveaus enerzijds meer richting ervaren en anderzijds meer ruimte krijgen in de uitvoering. Ook zijn we scherper op rollen, verantwoordelijkheden en duidelijk neerzetten en aannemen van opdrachten.

Mede naar aanleiding hiervan hebben we de opzet rond het directeurenberaad aangepast. Per 1 augustus 2016 werken wij naast het directeurenberaad met drie klankbordgroepen die samen met het College van Bestuur en ondersteund door beleidsmedewerkers beleid initiëren, ontwikkelen en van feedback voorzien. De klankbordgroepen richten zich op (1) onderwijskwaliteit in brede zin, (2) professionele cultuur en personeel en (3) vorming van integrale kindcentra. Naast de klankbordgroepen werken we met een aantal werkgroepen die concreet instrumenten uitwerken of specifieke adviezen geven aan het directeurenberaad en College van Bestuur. Ook zijn wij in 2016 gestart om met teams in gesprek te gaan en spreken wij medezeggenschapsraden van scholen tenminste één keer per twee jaar.

Leren met en van elkaar via de GroeiAcademie

In 2016 heeft een groot aantal medewerkers gebruik gemaakt van het scholingsaanbod van de GroeiAcademie. In het schooljaar 2015-2016 hadden wij in totaal 275 inschrijvingen op het scholingsaanbod van 22 cursussen. In de eerste helft van het schooljaar 2016-2017 liep dit aantal al op naar 631 inschrijvingen op een aanbod van 38 cursussen. De cursussen en workshops worden gegeven door eigen medewerkers en externe professionals.

Naast het formele cursusaanbod ondersteunt de GroeiAcademie ook verschillende netwerken van medewerkers met een specifieke taak of specialisme. Dit betreft onder meer de intern begeleiders, de ICT-, taal- en rekencoördinatoren.

Verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces

Onze scholen bieden onze leerlingen steeds meer ruimte om zelf verantwoordelijk te zijn voor hun leren. Veel scholen werken met dag- en weektaken, met kindgesprekken en geven kinderen de mogelijkheid eigen leervragen te beantwoorden. In de kindgesprekken spreekt een leerkracht individueel met zijn of haar leerling en bevraagt het kind over zijn of haar welbevinden, leerambities en over de mogelijke problemen die een leerling in het leren ervaart. Deze gesprekken vormen aanleiding voor een leerkracht om een kind op een andere manier te benaderen of uit te dagen. Tegelijkertijd geeft het de leerlingen de mogelijkheid om zelf aan te geven wat hij of zij wil leren en motiveert het hen om uitvoering te geven aan deze ambitie.

Professionele vervanging via het Regionaal Transfercentrum Cella

Tot 1 augustus 2016 hadden wij een eigen bovenschoolse vervangingspool. Deze bestond uit leerkrachten, onderwijsassistenten en leerkrachtondersteuners die boven-formatief waren. In 2015 voorzagen wij al dat deze wijze van organiseren geen oplossing zou gaan bieden voor het vervangingsvraagstuk van onze scholen en de risico's die zouden ontstaan door de invoering van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) in 2016. Daarom hebben wij in 2015 het initiatief genomen tot de vorming van een Regionaal Transfercentrum. Als penvoerder hebben wij verschillende besturen benaderd om samen deel te nemen in deze nieuwe bovenbestuurlijke organisatie voor vervangingen. In 2016 vonden wij uiteindelijk acht schoolbesturen bereid om deze organisatie gezamenlijk op te richten: De Groeiling, SKBA, SOPORA, SKB De Veenplas, SPCO 'De Woudse Venen', SCOPE, Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland en SBO op Maat. Uiteindelijk zal het gaan om zes besturen, omdat SKB De Veenplas en SPCO 'De Woudse Venen' per 1 januari 2017 gefuseerd zijn tot SPO WijdeVenen en SKBA en SOPORA in de loop van 2017 gaan fuseren tot Morgenwijzer.

Begin 2016 benoemden de gezamenlijke besturen een aankomend directeur die op haar beurt twee medewerkers heeft geworven. Zij gaan met elkaar de vervangingspool coördineren op basis van de behoefte van de aangesloten scholen. Op 1 augustus 2016 ging het Regionaal Transfercentrum (RTC) Cella officieel van start. Elk van de deelnemende schoolbesturen bracht 4% van de totale formatie in aan leerkrachtformatie voor het kernteam. Voor ons betekende dit dat wij ruim 13 fte medewerkers beschikbaar gesteld hebben om te gaan vervangen bij ziekte, bij verlof, bij zwangerschap en/of ouderschapsverlof.

Wij hebben binnen De Groeiling medewerkers uitgenodigd om bewust te kiezen voor het vak van vervanger. Dat bood een nieuw perspectief voor onderwijzend personeel binnen de organisatie. In 2016 koos een aantal medewerkers bewust om uit een schoolteam te stappen en dit belangrijke vervangingswerk te gaan doen. Soms als een tussenfase, soms als een bewuste keuze om recht te doen aan jarenlange ervaring en los te komen van de druk van het team, ouders en administratie. Naast deze kernteamleden, die in (vaste) dienst zijn bij een van de deelnemende besturen, zetten wij via het RTC Cella ook leerkrachten op tijdelijke contracten in, het zogenaamde flexteam. Het RTC Cella zorgt dat de deelnemende besturen geen risico lopen ten aanzien van de WWZ.

Per 1 januari 2017 hebben wij het RTC Cella zoals bedoeld omgevormd tot een aparte stichting, waarbij de aangesloten schoolbesturen het bestuur vormen van de stichting en tegelijkertijd afnemer zijn van de diensten van RTC Cella.

Het RTC Cella heeft in 2016 aan 92% van de verzoeken van scholen om vervanging kunnen voldoen. Een prachtig resultaat voor een startende organisatie. Desalniettemin kon het RTC Cella een deel van de vervangingsverzoeken niet invullen. Samen met de andere besturen hebben wij direct besloten om de regels te verruimen en ook leerkrachten die parttime werken de mogelijkheid te geven in te vallen als hun duo partner afwezig is. Administratief handelt het RTC Cella deze vervangingen af. Daarnaast heeft De Groeiling samen met SKBA een uitzendbureau gevraagd om 2 fte leerkrachten extra in te zetten om de hoogste nood op te vangen.

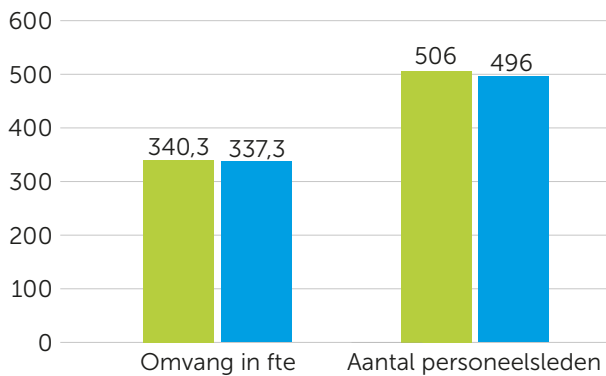
Noodzakelijke ingreep in formatie: de verplichte fase sociaal plan

Wij hadden in 2016 nog steeds te veel personeel in dienst. In 2015 hadden wij hier al op geanticipeerd door een sociaal plan met de vakbonden af te sluiten om afscheid te gaan nemen van onze onderwijsassistenten en lerarenondersteuners. Tegelijkertijd zijn wij toen gestart met het verminderen van directieformatie.

In april 2016 hebben wij samen met de vakbonden geconstateerd dat de stimulerende maatregelen vanuit het sociaal plan onvoldoende gewerkt hebben en dat wij nog steeds om bedrijfseconomische redenen het aantal medewerkers moeten verminderen. Daarom hebben wij in goed overleg en met instemming van de vakbonden de verplichte fase in laten gaan van het sociaal plan. Per 1 mei 2016 hebben wij voor de medewerkers die onder het sociaal plan vielen een mobiliteitscentrum ingericht. Vanaf 1 augustus 2016 hebben zij tenminste twee keer per week training, persoonlijk advies of een andere vorm van begeleiding gekregen van externe deskundigen. Dat heeft in 2016 ertoe geleid dat een aantal een eigen keuze heeft gemaakt en afscheid heeft genomen van De Groeiling. Door het realiseren van een bovenschoolse nieuwe functie 'leerlingbegeleider' in het kader van passend onderwijs konden wij zes medewerkers, die vielen onder het sociaal plan, in deze nieuwe functie aannemen.

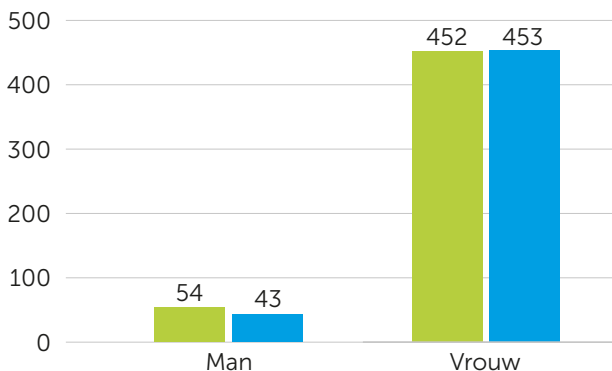
4.4 Personeel in cijfers

Personeelsomvang in fte en aantallen²



De personeelsomvang is gedaald 0,9% naar 337,3 fte. In aantallen personeelsleden is dit een daling van bijna 2% naar een omvang van 496 medewerkers.

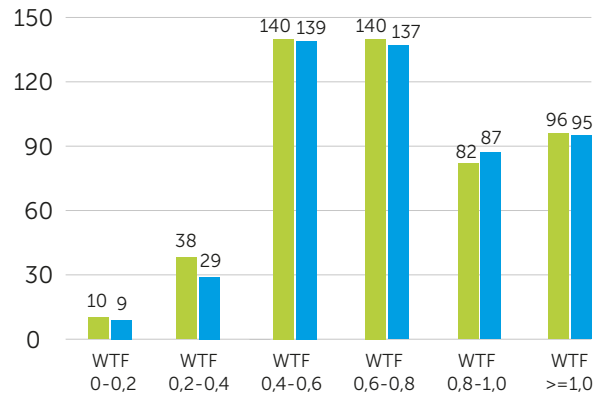
Aantal personeelsleden per geslacht²



Het aantal mannelijke medewerkers binnen De Groeiling is wederom gedaald met 11. Het percentage mannen werkzaam binnen De Groeiling is nog maar 9,5%. Een daling van 2,5% ten opzichte van 2015. Landelijk lag in 2015 (recentere gegevens zijn niet beschikbaar) het percentage mannelijke leerkrachten op 12%. Het werving en selectiebeleid zal zich de komende jaren nadrukkelijker richten op het werven van mannelijke leerkrachten (aankomende en zijinstromers).

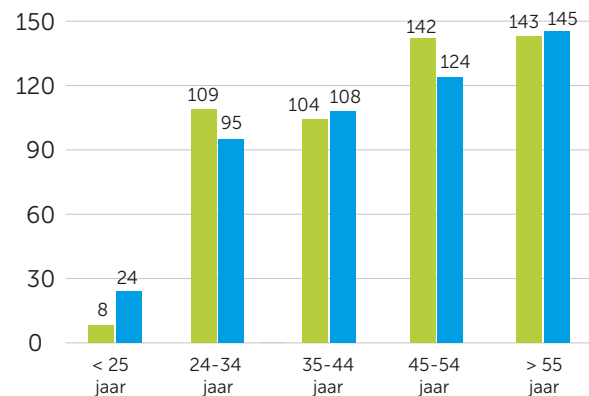
2 ■ Peildatum 31 december 2015
■ Peildatum 31 december 2016

Aantal personeelsleden per aanstellingsomvang (werktijdfactor)²



Het aantal kleine aanstellingen (< dan 0,4 WTF) is gedaald met 10. Hierdoor heeft eind 2016 92,3% van de personeelsleden van De Groeiling een aanstelling van tenminste 0,4 WTF. Wij vinden het belangrijk dat het aantal kleine aanstellingen daalt. Deze kleine aanstellingen leveren voor de medewerkers vaak een hoge werkdruk op en maken teamvorming, taakverdeling en aansturing ingewikkelder voor onze scholen.

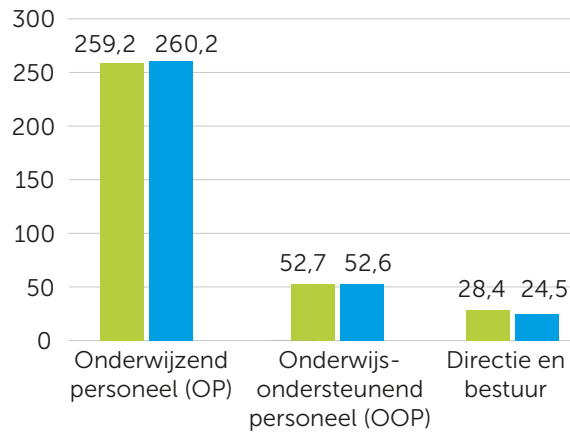
Aantal personeelsleden per leeftijdscategorie²



De leeftijdsopbouw is net als veel schoolbesturen in het primair onderwijs niet evenwichtig. Gelukkig is het aantal nieuwe, jonge medewerkers voor het eerst sinds jaren behoorlijk toegenomen met 16 medewerkers, doordat er weer formatieve ruimte is ontstaan als gevolg van het inrichten van het RTC Cella. Van het aantal medewerkers is eind 2016 29,2 % ouder dan 55 jaar. Deze medewerkers zullen de komende jaren met (vervroegd) pensioen gaan, waardoor wij in de komende jaren gemiddeld

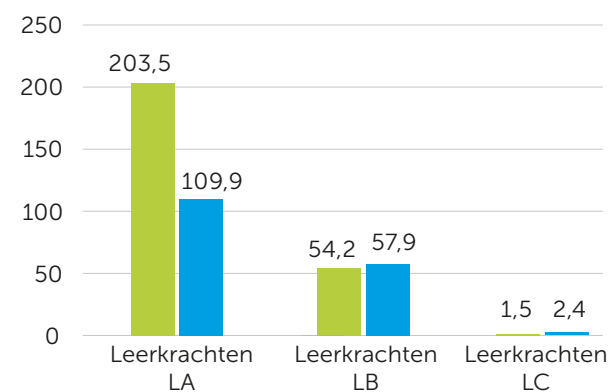
10 fte aan nieuwe leerkrachten per jaar nodig zullen hebben. Wij streven daarbij om leerkrachten aan te nemen in de leeftijdscategorie van 20-30 jaar om de opbouw in leeftijd evenwichtiger te maken.

Omvang per functietype in fte³



Het aantal fte leerkrachten is licht gegroeid met 1 fte. De overige categorieën zijn gedaald, waarbij wij de omvang van directie en bestuur met 3,9 fte hebben verminderd als gevolg van beleidskeuzes. De omvang van onderwijs-ondersteunend personeel is veranderd door de nieuwe functie van leerlingbegeleiders. In 2017 zal de omvang van het onderwijs-ondersteunend personeel sterker verminderen door het aflopen van het sociaal plan. Directie en bestuur is 7,3% van de totale personeelsomvang.

Samenstelling van leerkrachten LA, LB en LC functies (in fte)³

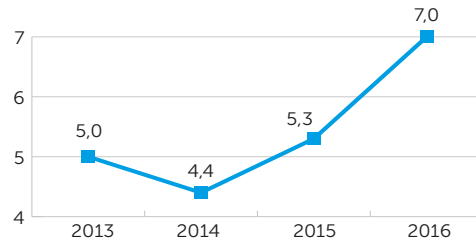


Het aantal fte leerkrachten LB en LC is gegroeid met 4,6 fte. De Groeiling heeft 22,3 % van haar leerkrachten in een LB-functie. Hiermee behalen wij

3 Peildatum 31 december 2015
 Peildatum 31 december 2016

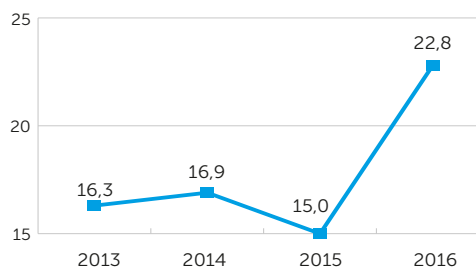
niet het streefcijfer van 40% zoals afgesproken in de cao 2016-2017. Dat is overigens in het hele land zo. Het landelijke gemiddelde is van 2015 naar 2016 gestegen van 25,5% naar 26% leerkrachten in een LB functie. De Groeiling heeft in 2016 een grote inhaalslag gemaakt. Ten aanzien van leerkrachten LC voldoen wij wel aan de cao-afspraken.

Ziekteverzuimpercentage van 2013-2016

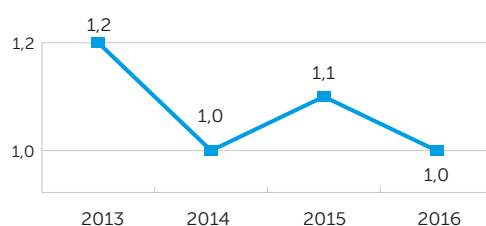


Het ziekteverzuimpercentage is in 2016 gestegen met 1,7% en daarmee veel hoger dan onze beoogde doelstelling. Dit is voornamelijk veroorzaakt door langdurig ziekteverzuim; dit is gestegen met 7,8 dagen ten opzichte van 2016. De meldingsfrequentie is daarentegen in 2016 licht gedaald. Wij zullen in 2017 gericht actie ondernemen om het ziekteverzuim terug te dringen door gericht casemanagement uit te voeren op langdurig verzuim, een nieuwe aanpak te ontwikkelen met een te selecteren arbodienst om preventief het ziekteverzuim te voorkomen en eigen risicodragers te worden om daarmee zelf directer het voordeel te voelen van een laag ziekteverzuimpercentage.

Ziekteverzuimduur van 2013-2016



Meldingsfrequentie van 2013-2016



Eigenaarschap: sta niet stil

Leerkrachten hebben een duale verantwoordelijkheid waar het gaat om leren en ontwikkelen. Enerzijds is het hun taak om leerlingen te stimuleren te leren en hun talenten te ontplooien. Anderzijds dienen zij ook de regie te houden over hun eigen leer- en ontwikkelproces.

Sabine Tertnik is sinds enkele jaren als leerkracht aan De Groeiling verbonden. In het schooljaar 2016-2017 staat zij fulltime voor groep 7 van 't Carillon in Gouda. "Ik vind het belangrijk om als leerkracht leergierig te blijven en mee te ontwikkelen met de leerlingen, de school, de maatschappij en de technologie. Er gebeurt zo veel om ons heen. Nieuwe trends maken me nieuwsgierig. Denk aan gepersonaliseerd leren, individuele leerroutes, digitale portfolio's. Dat wordt naar mijn verwachting de toekomst en ik denk daar graag in mee. Meer differentiatie vraagt ook een aanpassing van leerkrachten. We moeten onze tijd nog slimmer gebruiken en verstandig omgaan met de werkdruk die het met zich mee kan brengen."

Heft in eigen handen

De werkdruk onder leerkrachten is hoog. Hebben zij wel de tijd en energie om zich verder te scholen? Sabine: "Om je passie en bevoegdheid te behouden moet je je blijven ontwikkelen. Scholing levert veel op voor de dagelijkse praktijk. Zo heb ik laatst de training 'Teach like a champion' via de GroeiAcademie gevolgd, waar ik tientallen praktische onderwijstechnieken kreeg uitgereikt. Deze geven mij weer een nieuwe impuls en houden me creatief. De 100%-norm willen halen bij jezelf en je leerlingen – dat gééft energie."

Toekomstvisie

"Ik word heel enthousiast van het idee dat we kinderen steeds meer onderwijs op hun eigen niveau kunnen bieden en de ruimte kunnen geven om hun talenten te ontplooien. Wij spelen daar als leerkracht een belangrijke rol in. Bijvoorbeeld door samen met het kind uitdagende maar haalbare doelen te stellen, zodat zij zich veilig voelen, gemotiveerd blijven en successen ervaren. Zo heb ik in mijn groep een aantal leerlingen met een geheel eigen leerprogramma, passend bij hun talenten en uitstroomniveau. Soms moet je buiten de kaders denken. Ook dat is een vorm van eigenaarschap."

"Ik ga altijd met mijn moeder naar het 10-minutengesprek. Dan praten we over wat goed gaat en wat nog beter kan. En we maken afspraken voor de komende maanden."

Levi, groep 7

5. Speerpunt 3 : Maatschappelijke betrokkenheid

Op school - en op Groeilingniveau wordt beleid met betrekking tot stakeholders en educatief partnerschap ontwikkeld. Het aantal scholen dat deel uitmaakt van een kindcentrum neemt toe.

5.1 Inleiding

Groeilingscholen staan midden in de samenleving. We onderhouden contacten met allerlei stakeholders. Denk aan ouders, gemeenten, het voortgezet onderwijs, de kinderopvang, peuterspeelzalen, de naschoolse opvang en kerken. Een deel van die contacten vloeit voort uit wederzijdse afhankelijkheid, andere uit gewenste of natuurlijke samenwerking. Daarnaast onderhouden we relaties met onze stakeholders vanuit onze verplichting om ons te verantwoorden middels jaarplannen, tussentijdse rapportages en jaarverslagen.

Een weloverwogen stakeholderbeleid hebben we binnen De Groeiling nog niet. Dit verdient de komende periode aandacht. Daarbij moeten we eerst inzichtelijk maken wie onze belanghebbenden zijn, of er al contacten zijn en waar die uit bestaan, zodat we ons bewuster worden van de betekenis die we voor elkaar kunnen en willen hebben en hoe we voor elkaar van (meer) betekenis kunnen zijn.

Specifiek richten we ons in de komende beleidsperiode op twee thema's: het educatieve partnerschap met ouders en de inrichting van kindcentra. In 2016 hebben we al een aantal mooie stappen gezet.

5.2 Voortgang op belangrijke strategische doelstellingen

Nr	Strategisch doel 2019	Doel 2016	Resultaat	
1	In 2016 is stakeholdersbeleid ontwikkeld en is de uitwerking zichtbaar in de organisatie.	Stakeholdersbeleid is zichtbaar		●●●
2	In 2019 heeft minimaal 90% van de scholen een in pandige buitenschoolse voorziening.	64%	Door de samenwerking met Kind & Co heeft 64% een in pandige buitenschoolse opvang (BSO).	●●●
3	In 2019 heeft minimaal 60% van de scholen een in pandige voorschoolse voorziening.	65%	Door de samenwerking met Kind & Co heeft 68% een in pandige voorschoolse opvang, zoals een peutergroep of VVE groep.	●●●
4	In 2019 is een kwaliteitskader ontwikkeld dat scholen gebruiken om de samenwerking met de kinderopvang te optimaliseren.	Beleidsstuk gereed van De Groeiling en Kind & Co	De Groeiling en Kind & Co hebben regulier overleg waarin de samenwerking wordt afgestemd. Beleid richting nog meer inhoudelijke samenwerking zal in 2017 opgesteld worden.	●●●

Nr	Strategisch doel 2019	Doel 2016	Resultaat	
5	Het marktaandeel van De Groeiling in de verschillende gemeenten blijft behouden of neemt toe.	Marktaandelen blijven gelijk of nemen toe.	In de plaatsen Moordrecht (Zuid-plas), Hazerswoude (Alphen) en Oudewater stijgen onze marktaandelen. In de andere plaatsen en gemeenten daalt het marktaandeel van De Groeiling.	● ○ ○
6	In 2019 waarderen ouders de communicatie tussen school en ouders met minimaal 0,2 punt hoger dan in 2015.	Geen exact doel geformuleerd	Ouders zijn grotendeels tevreden over wijze waarop de scholen met hen communiceren. Exacte peilingen gebeuren in 2017.	○ ○ ●
7	In 2019 waarderen leraren de communicatie en samenwerking met ouders hoger met minimale 0,2 punt hoger dan in 2015.	Geen exact doel geformuleerd	Een aantal scholen heeft haar communicatiemiddelen met ouders veranderd. Door te gaan werken met eigen ouder app's of gebruik te maken van standaard communicatieprogrammatuur.	○ ○ ●

De gekleurde bollen geven de voortgang weer aan de hand van het te bereiken doel in 2016: ● is behaald, ● op koers en ● is niet behaald en dus een aandachtspunt.

5.3 Belangrijkste thema's en ontwikkelingen

Onze ouders zijn onze educatieve partners

Onze leerkrachten en directeuren hebben in 2016 bewust de verbinding gezocht met ouders en verzorgenden. De deur van alle directeuren stond open voor opmerkingen, kritiek en advies. Ook in 2016 hebben ouders en verzorgenden veel inspraak in het reilen en zeilen van onze scholen. De mate van ouderbetrokkenheid verschilt per school. Er worden ouderavonden en oudercafés georganiseerd op thema's. Scholen organiseren open dagen zodat (aankomende) ouders kunnen komen kijken. En iedere school heeft een actieve oudergroep (activiteitenraad, oudercommissie of een andere benaming) die samen met teamleden feesten, kamp en andere activiteiten organiseren.

In alle scholen spreken leerkrachten iedere ouder minimaal twee keer per jaar over de voortgang van zijn of haar kind. Indien nodig hebben zij veel vaker contact met ouders. Deze gesprekken vinden plaats op basis van vertrouwen en vanuit het besef dat wij alleen in gezamenlijkheid kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de kinderen. In 2016 nam het aantal scholen dat niet alleen het gesprek voert met ouders maar ook met de kinderen in de hogere groepen toe.

Alle medezeggenschapsraden kennen een oudergeleding. Deze ouders spreken 5 tot 9 keer per jaar met de schoolleiding over te maken en gemaakte keuzes. Wij zagen ook in 2016 dat ouders nog steeds bereid zijn om mee te praten over de ontwikkeling van een school.

Iedere school is een kindcentrum

Wij hebben in 2016 een belangrijke stap gemaakt in ons streven om van iedere school een integraal kindcentrum te maken. In 2015 kozen wij kinderopvangorganisatie Kind & Co als onze strategische partner in de opvang van de kinderen op onze scholen. Deze keuze heeft in 2016 zichtbaar resultaat gehad. Kind & Co heeft op een aantal scholen fors geïnvesteerd in schoolpleinen, onderhoud en nieuw meubilair. Wij hebben de transitie van de oude opvangorganisatie naar de nieuwe opvangorganisatie zorgvuldig begeleid. Een deel van de opvangmedewerkers dat werkzaam was bij voormalige aanbieders, is gebleven en is in dienst getre-

den bij Kind & Co. Desalniettemin hebben sommige ouders moeite gehad met de ingezette verandering, maar gelukkig zijn zij, ondanks de snelheid van de transitie, aan onze scholen verbonden gebleven.

In bijna alle reguliere basisscholen in Gouda is nu binnen de schoolmuren een peutergroep voor 2-4 jarigen. Ook in Boskoop en Waddinxveen zijn we gestart met een peutergroep. De nieuwe school in Westergouwe in Gouda is vanaf haar opening op 1 augustus 2016 een echt integraal kindcentrum, waarin één team van leerkrachten en pedagogisch medewerkers onder aansturing van de schooldirecteur de opvang, het onderwijs en de ontwikkeling van kinderen begeleidt. In Bodegraven is het in 2016 gelukt om binnen het schoolgebouw opvang aan te bieden voor kinderen van 0-12 jaar.

Niet alle scholen werken samen met Kind & Co. Op sommige plekken kiezen we bewust voor een andere samenwerking, met onder meer Junis en Quadrant.

Samenwerking is ons uitgangspunt

Wij werken in een complexe omgeving, waarbij wij te maken hebben met zeven gemeentes, drie samenwerkingsverbanden, drieëntwintig oudergeledingen op schoolniveau en een centrale oudergeleding in de gemeenschappelijke medezeggenschapraad. Wij zijn blij met en trots op de betrokkenheid van deze stakeholders, en zagen in 2016 opnieuw dat deze betrokkenheid bepalend is voor ons succes.

Gedurende 2016 hebben wij aan verschillende samenwerkingspartijen de vraag gesteld hoe wij als schoolbestuur overkomen en hoe wij in samenwerking acteren. Wij kregen terug dat De Groeiling in sommige gevallen teveel een eigen koers wilde varen. Sommige partners konden ons strategische handelen niet voorspellen. In 2016 hebben wij veel gedaan om dit beeld om te buigen. Niet alleen door te praten, maar vooral ook door te doen.

Na lange discussies lukte het om in 2016 een integraal kindcentrum en school op te richten in een samenwerkingsverband van vier partijen: Stichting Klasse, Stichting De Vier Windstreken, De Groeiling en kinderopvangorganisatie Quadrant. Iedere organisatie zet een eigen medewerker in en samen vormen zij één team. Wij hebben gezamenlijk een school neergezet die gaat laten zien wat gepersonaliseerd onderwijs betekent en het bewijs levert dat wij in staat zijn om te differentiëren op identiteit.

In Haastrecht hebben we samen met Stichting Onderwijs Primair (Vlisterstroom) en Stichting De Vier Windstreken (Morgenster) afspraken gemaakt om van drie (te) kleine scholen één school te maken. De scholen zijn al samen gevestigd in één multifunctionele accommodatie. Wij hebben de scholen, teams en de MR-en vanaf 1 augustus 2016 de ruimte geboden om een traject te starten dat zal leiden tot één gezamenlijke school. Met een gezamenlijke brief zijn vóór de zomer van 2016 alle ouders hierover geïnformeerd. Wanneer er meer duidelijkheid is over de inhoud van de samenwerking zullen de drie besturen daar in een later stadium met elkaar de juiste bestuurlijke en juridische vorm voor bepalen.

Wij hebben als penvoerder het Regionaal Transfercentrum Cella opgericht in 2016, in samenwerking met een aantal andere besturen. Deze samenwerking laat zien dat wij met elkaar prima in staat zijn om een organisatie in te richten die gemeenschappelijke en gedeelde dienstverlening verzorgt voor al onze scholen en scholen van andere besturen.

Wij hebben in 2016 binnen het samenwerkingsverband Midden-Holland samen met de andere betrokken besturen onze bestuurlijke verantwoordelijkheid genomen en de administratieve en bestuurlijke problematiek opgelost.



Ook hebben wij in 2016 actief de dialoog gevoerd met gemeenten op de gebieden van huisvesting, leerplicht, jeugdzorg, peuteropvang en VVE- en achterstandenbeleid. Wij ervaren hierbij de voordelen dat ons werkterrein zeven gemeenten bestrijkt. Hierdoor kunnen wij gemakkelijk ervaringen en beleidskeuzes van gemeenten overbrengen in gesprekken met andere gemeenten.

Het behouden en vergroten van marktaandeel heeft aandacht nodig

In een aantal gemeenten zien wij dat wij in leerlingaantallen relatief meer krimpen dan andere scholen in de buurt. Scholen met een uitgesproken religieuze identiteit of uitgesproken onderwijsconcept, zoals de 'vrije school', lijken in 2016 relatief meer leerlingen te trekken dan 'reguliere' openbare, katholieke en protestant-christelijke scholen. Ook zien wij dat dit type identiteit voor ouders en verzorgenden niet meer de bepalende factor is in de schoolkeuze. Dat speelt zeker waar scholen gesitueerd zijn in één gebouw.

In Reeuwijk-Brug hebben wij besloten om per 1 augustus 2018 te stoppen met de huidige school Gerardus Majella, ondanks alle extra investeringen en energie die de stichting, het team en ouders de afgelopen jaren in de school ingebracht hebben. Het aantal leerlingen bleef dalen en de kwaliteit van onderwijs stond onder druk. Bovendien waren er in hetzelfde gebouw twee goede scholen beschikbaar en de dichtstbijzijnde katholieke school bevond zich binnen twee kilometer afstand. Wij zijn in gesprek gegaan met het protestant-christelijke bestuur 'De Vier Windstreken' om onze school onder te brengen bij hun school 'De Regenboog'. Na deze aankondiging en bespreking met ouders en medezeggenschapsraad begin 2016, hebben ouders het initiatief genomen en hun kinderen per 1 augustus 2016 ingeschreven bij De Venen (openbaar) en De Regenboog (protestant-christelijk). Deze twee scholen zijn gevestigd in hetzelfde gebouw als de Gerardus Majella. Als gevolg hiervan startte de school het schooljaar 2016-2017 enkel met een groep 8 bestaande uit tien leerlingen en zal de Gerardus Majella al per 1 augustus 2017 gaan sluiten.

Ook bij een aantal andere scholen zien wij dat het marktaandeel licht daalt. Daarom hebben wij in 2016 meer aandacht geschonken aan PR en scholen de gelegenheid gegeven hierin extra te investeren. In de tweede helft van 2016 hebben we dit verder uitgewerkt in een pilot voor een begeleidingstraject, waarin wij met een school de kernkwaliteiten (her)ontdekken, deze kenbaar en aantoonbaar maken en vervolgens in de PR-activiteiten nadrukkelijk tot uiting te laten komen. De resultaten hiervan komen in 2017 beschikbaar.

5.4 Maatschappelijke betrokkenheid in cijfers

Onderstaand bieden we een overzicht van het marktaandeel van De Groeiling per gemeente. Een percentage in groene cijfers betekent een stijging van het marktaandeel ten opzichte het voorgaande jaar. Een rood percentage betekent een daling van het marktaandeel.

Marktaandeel Moordrecht	2016	2015
De Groeiling	29,6%	28,5%
Scholengroep Holland	35,8%	36,9%
De Vier Windstreken	34,6%	34,6%

Marktaandeel Gemeente Waddinxveen	2016	2015
De Groeiling	26,37%	27,66%
Stichting Klasse	20,78%	19,81%
NHS Waddinxveen	21,91%	21,63%
SPCO Lev	25,34%	25,45%
GPOWN	5,59%	5,44%

Marktaandeel Haastrecht	2016	2015
De Groeiling	39,74%	43,52%
De Vier Windstreken	37,09%	33,55%
Onderwijs Primair	23,18%	22,92%

Marktaandeel Schoonhoven	2016	2015
De Groeiling	8,12%	8,39%
Onderwijs Primair	50,31%	52,19%
PCPO Krimpenerwaard	41,57%	39,42%

Marktaandeel Hazerswoude	2016	2015
De Groeiling	39,22%	37,50%
De Woudse Venen	25,05%	27,87%
SOPORA	35,73%	34,63%

Marktaandeel Gemeente Oudewater	2016	2015
De Groeiling	45,36%	44,52%
De Vier Windstreken	19,76%	20,63%
Onderwijs Primair	12,80%	13,14%
Ver. Jenaplanonderwijs Oudewater	22,08%	21,72%

Marktaandeel Gemeente Gouda	2016	2015
De Groeiling	27,75%	28,06%
Neutraal bijzonder onderwijs Casimir	5,64%	5,12%
Basisonderwijs Gereformeerde Grondslag	6,87%	6,73%
Basisschool De Ridderslag	3,46%	3,36%
De Vier Windstreken	14,73%	14,86%
Islamitische scholen Al-Qalam	6,46%	6,32%
Stichting Klasse	14,16%	14,96%
Vereniging CNS	16,22%	15,99%
Jenaplanschool Gouda	4,71%	4,59%

Marktaandeel Boskoop	2016	2015
De Groeiling	26,12%	26,85%
SOPORA	6,69%	7,32%
SPCO Lev	50,94%	49,31%
Chr. Onderwijs op Reform. Grondslag	16,24%	16,52%

Marktaandeel Gemeente Bodegraven-Reeuwijk	2016	2015
De Groeiling	34,82%	36,90%
Educatis	11,48%	11,76%
De Vier Windstreken	31,91%	32,42%
Stichting Klasse	21,79%	18,92%

De Akker zet eerste stap richting IKC

Op De Akker in Boskoop startte in 2016 een peutergroep die tijdens de schoolweken opvang biedt aan kinderen van 2 tot 4 jaar. Hiermee zette de school een eerste stap richting een Integraal Kindcentrum (IKC), met een totaalpakket van onderwijs, opvang en vrije tijd voor kinderen van 2 tot 12 jaar.

Het succes van een IKC is sterk afhankelijk van de betrokkenheid van ouders. Mariëlle Verbakel is zo'n betrokken ouder, met drie kinderen op de basisschool en de vierde in de nieuwe peutergroep. "Het is voor een school niet eenvoudig om zo'n peutergroep op te starten. Aan het begin was er weinig animo. De groep was heel klein, de dagen beperkt en de tijden niet flexibel. Dit weerhield in eerste instantie een aantal ouders. Wij wilden dit doorbreken. Dus ging Ties met slechts één ander kindje naar de peutergroep. Een luxe situatie voor hem, maar wij hoopten natuurlijk op meer speelkameraadjes, zodat hij ook leert samen te spelen en op zijn beurt te wachten."

Actieve lobby

Mariëlle vervolgt: "We hebben de afgelopen tijd actief gelobbyd. Laatst hebben we met een aantal geïnteresseerde ouders en medewerkers bij elkaar gezeten en de mogelijkheden besproken. Dit bleek succesvol: na de meivakantie stroomde een groepje nieuwe kinderen in en ging de peutergroep naast de donderdag ook op dinsdag en vrijdag open. Ook werden, om beter aan te sluiten op de behoefte van ouders, de ophaaltijden variabel: tot 12 uur of tot half 2. Na de zomervakantie zullen nog meer kinderen de peutergroep gaan bezoeken."

Moeiteloos doorstromen

De voordelen van een peutergroep op school zijn groot, zeker wanneer ook oudere kinderen uit het gezin naar dezelfde basisschool gaan. Mariëlle: "Ik hoef de kinderen nu nog maar op één plek weg te brengen. Dat geeft rust in de ochtend. De jongste voelde zich al heel snel thuis op 'zijn' school. Dat zijn oudere broer en zussen zo af en toe even om de hoek komen kijken voelt ook veilig en vertrouwd. De overstap naar groep 1 zal straks heel gemakkelijk gaan. Hij speelt nu al regelmatig buiten met de kinderen uit groep 1 en 2 en kent de juffen op die groepen. Qua ontwikkeling is er een doorgaande lijn naar de basisschool en de peutergroep sluit aan bij de projecten en thema's die op school worden behandeld. Zo hebben de peuters laatst meege-daan met het kleuterproject 'Het groeit'. Net als de kleuters gingen ook zij lekker met de handen in de aarde wroeten, zaadjes planten en plantjes verzorgen."

"Vroeger moest ik na schooltijd naar de NSO fietsen. Nu is de NSO hier op school. Ik vind dat veel leuker want ik ken iedereen hier en soms spelen we verstopperijtje door de hele school."

Samira, groep 6

Huisvesting & Organisatie

6.1 Huisvesting en beheer

Wij verzorgen zelf het onderhoud en beheer van de scholen. Wij hebben daarvoor een beleidsmedewerker Huisvesting en Onderhoud in dienst.

Meerjarenonderhoud

Jaarlijks stellen wij een Groeiling-breed meerjarenonderhoudsplan op voor al onze gebouwen of stellen deze bij. Een aantal scholen is gevestigd in een multifunctionele accommodatie (MFA). In die gevallen heeft de MFA haar eigen meerjarenonderhoudsplan.

Veiligheid en toegankelijkheid

Al onze gebouwen zijn goed toegankelijk en veilig. Scholen hebben in 2015 een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) laten uitvoeren. Op basis van deze inventarisatie hebben scholen een plan van aanpak opgesteld waarin prioriteiten zijn bepaald op het gebied van arbobeleid, veiligheid in en rondom het gebouw, klimaatbeheersing, het welzijn en welbevinden van personeelsleden en overige bezoekers/gebruikers van de gebouwen. In 2016 hebben de scholen hier uitvoer aan gegeven.

Nieuwbouw

Bij één school, KC De Ontdekkingsreizigers, is sprake van nieuwbouw in 2016. In de nieuwbouwwijk Westergouwe is een tijdelijke huisvesting gerealiseerd door de Gemeente Gouda voor ons kindcentrum Westergouwe. In de tijdelijke huisvesting is ook een gymzaal gerealiseerd.

Afspraken met gemeenten over huisvesting

Wij willen actief sturen op nieuwbouw en 'vernieuw'bouw (grootschalige renovatie) in de zeven gemeenten waarin wij actief zijn. Wij zouden het liefst in iedere gemeente willen werken met een Integraal Huisvestingsplan (IHP) voor de komende 15 jaar dat in samenspraak met schoolbesturen en gemeente is opgesteld. Een dergelijk IHP moet ook een bindend karakter hebben, zodat wij hier vervolgens ons onderhoud op kunnen laten aansluiten. Een IHP voorkomt losse aanvragen en onduidelijkheid in de honorering van deze aanvragen. Daarnaast willen wij de mogelijkheid hebben om delen van onze schoolgebouwen te mogen verhuren of te laten medegebruiken door andere partijen en hier goede afspraken over kunnen maken met gemeenten. Dit is noodzakelijk om bijvoorbeeld een kinderopvangorganisatie in ons schoolgebouw een peutergroep te draaien of een buitenschoolse opvang te starten. Daarnaast vinden wij het van belang dat ons schoolgebouw een maatschappelijke functie heeft in de wijk of het dorp en dat verenigingen, koren, of andere vrijwilligers de ruimtes in avonden of weekenden kunnen gebruiken tegen beperkte kosten.

Met de zeven gemeenten waarin de scholen van De Groeiling staan, hebben wij in 2016 de volgende afspraken gemaakt:

- Gemeente Bodegraven-Reeuwijk:
 - Door de forse krimp van het aantal leerlingen in de Gerardus Majella school hebben wij een aantal lokalen teruggeven aan de gemeente die zij ingezet hebben bij de twee andere scholen in de multifunctionele accommodatie in Reeuwijk-Brug.
 - De gemeente Bodegraven-Reeuwijk heeft geen IHP en voor zover wij kunnen overzien ook nog geen plannen hiervoor. Gezien het aantal Groeilingscholen in deze gemeente en de huidige ontwikkelingen is het voor ons wel van belang om een IHP bij de gemeente te agenderen.

- Gemeente Gouda:
 - In 2016 wilde de gemeente Gouda starten met een IHP. Dit is vertraagd, waardoor de start van het IHP nu in 2017 zal plaatsvinden.
- Gemeente Krimpenerwaard:
 - In 2016 hebben wij met de gemeente de akte van overdracht getekend voor de voormalige hoofdlocatie op de Albert Plesmanstraat. De Krullebaar is in zijn geheel nu gevestigd op het Doelenplein en de extra kosten van twee gebouwen rust niet langer op ons. Hierbij hebben wij ook afgesproken dat de komende drie jaar De Krullebaar geen beroep zal doen op extra onderwijsruimte.
 - In 2016 heeft de gemeente Krimpenerwaard de voorbereidingen getroffen om in 2017 een IHP op te stellen.
- Gemeente Oudewater:
 - Met de gemeente zijn afspraken gemaakt over extra onderwijsruimtes voor de St-Jozefschool. Helaas is de gemeente niet akkoord gegaan met ons eigen voorstel en hebben wij twee lokalen gekregen in het Cultuurhuis. In deze multifunctionele accommodatie stonden meerdere lokalen leeg. Per 1 augustus 2016 zijn daar twee groepen naartoe verhuisd.
 - Het dak van de St-Jozefschool is niet op orde, terwijl de school redelijk nieuw is. Samen met de gemeente en de andere school in het gebouw hebben we in 2016 een traject opgesteld om de oorzaak van het probleem te achterhalen en te onderzoeken in hoeverre de toenmalige aannemer nog aansprakelijk kan worden gesteld.
 - In de gemeente Oudewater is geen IHP. Wel heeft de gemeente de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de schoolgebouwen en is de urgentie minder groot voor ons.
- Gemeente Waddinxveen
 - De gemeente Waddinxveen heeft samen met de schoolbesturen in 2016 een IHP vastgesteld voor de komende 15 jaar. Daarbij zijn ook financiële middelen vrijgemaakt om grootschalige renovaties en nieuwbouw mogelijk te maken. Dit was een enorme stap na meer dan 15 jaar stagnatie in onderwijshuisvesting.
 - Wij hebben ervoor gekozen om de twee locaties van de Regenboog samen te voegen in een nieuwbouwproject in Waddinxveen-Noord. Daar gaan wij samen met SPCO Lev (Koningin Wilhelmina-school) een nieuw schoolgebouw realiseren dat eind 2018 opgeleverd moet worden. De gemeente Waddinxveen verzorgt het bouwmanagement. De scholen en de twee besturen hebben op alle gebieden veel inspraak. In het schoolgebouw zal ook een kinderopvangorganisatie de mogelijkheid krijgen om mee te investeren in een opvanglocatie van 0-12 jaar. Daartoe zullen beide besturen in 2017 een selectieproces in gang zetten.
 - Wij hebben er ook voor gekozen om de Kardinaal Alfrinkschool op haar huidige locatie in Waddinxveen-Zuid te laten blijven en niet mee te gaan naar het nieuwbouwproject in de nieuwe wijk De Triangel. Wel hebben wij hebben in het IHP afgesproken, dat zodra de andere school uit het gebouw vertrekt wij kunnen starten met een grootschalige renovatie. Dit zullen wij in 2019 gaan realiseren.
- Gemeente Zuidplas
 - De financiële afwikkeling van de in 2015 neergezette multifunctionele accommodatie 'Het Turfhuis' is gereed. Er is een vereniging van eigenaren ingericht met de twee andere scholen en de gemeente.
 - In de gemeente Zuidplas is geen IHP. Voor ons is dat voor alsnog geen urgent vraagstuk, aangezien wij alleen de St-Jozefschool in Moordrecht hebben en deze vorig jaar in een nieuw schoolgebouw is betrokken.

6.2 Klachten en geschillen

Iedere school binnen De Groeiling heeft in de schoolgids vermeld hoe de school omgaat met klachten. In eerste instantie handelen wij een klacht op schoolniveau af. Komen partijen er binnen de school niet uit dan gaan wij vanuit het bestuur bemiddelen.

Klachtenregeling

In de klachtenregeling van De Groeiling is een rol weggelegd voor de contactpersoon, vertrouwenspersoon en klachtencommissie. De contactpersoon is een personeelslid van de school; de vertrouwenspersoon is een externe medewerker (medewerker van de GGD Zuid-Holland). De Groeiling is lid van de Landelijke Klachtencommissie (LKC). Deze commissie verzorgt voor ons de afhandeling van klachten van zowel ouders, verzorgende en leerkrachten. Zij doet uitspraken in mogelijke geschillen.

Eind 2016 is één officiële klacht ingediend door een ouder bij Landelijke Klachtencommissie (LKC). Deze zal in 2017 behandeld worden door deze klachtencommissie.

Juridische geschillen

Naast het indienen van een klacht hebben ouders en verzorgenden ook de mogelijkheid om een juridische procedure te starten richting De Groeiling en een school. In 2016 hebben wij twee keer een rechtszaak gehad die beide in het voordeel van De Groeiling beslecht zijn.

Eén rechtszaak ging over het schorsen en verwijderen van een leerling. De gerechtelijke uitspraak liet zien dat wij hier correct hebben gehandeld en dat de achterliggende protocollen op orde zijn.

De andere rechtszaak ging over het vermeend schenden van de privacy van leerlingen door onder meer foto's te plaatsen op sociale media. Uitkomst van de rechtszaak was een bemiddelingsgesprek tussen ouder en schoolbestuur, waarmee wederzijds begrip is ontstaan. Daarbij achtte de rechter zich niet bevoegd om uitspraken te doen. Uit deze rechtszaak hebben wij kunnen leren dat het belang van goede afspraken met (pleeg)ouders over het plaatsen van foto's op sociale media van belang is. Hier zal in 2017 nog verder aan gewerkt moeten worden.

6.3 Inkoop en aanbesteding

De Groeiling voldoet aan de nationale en Europese aanbestedingswetgeving.

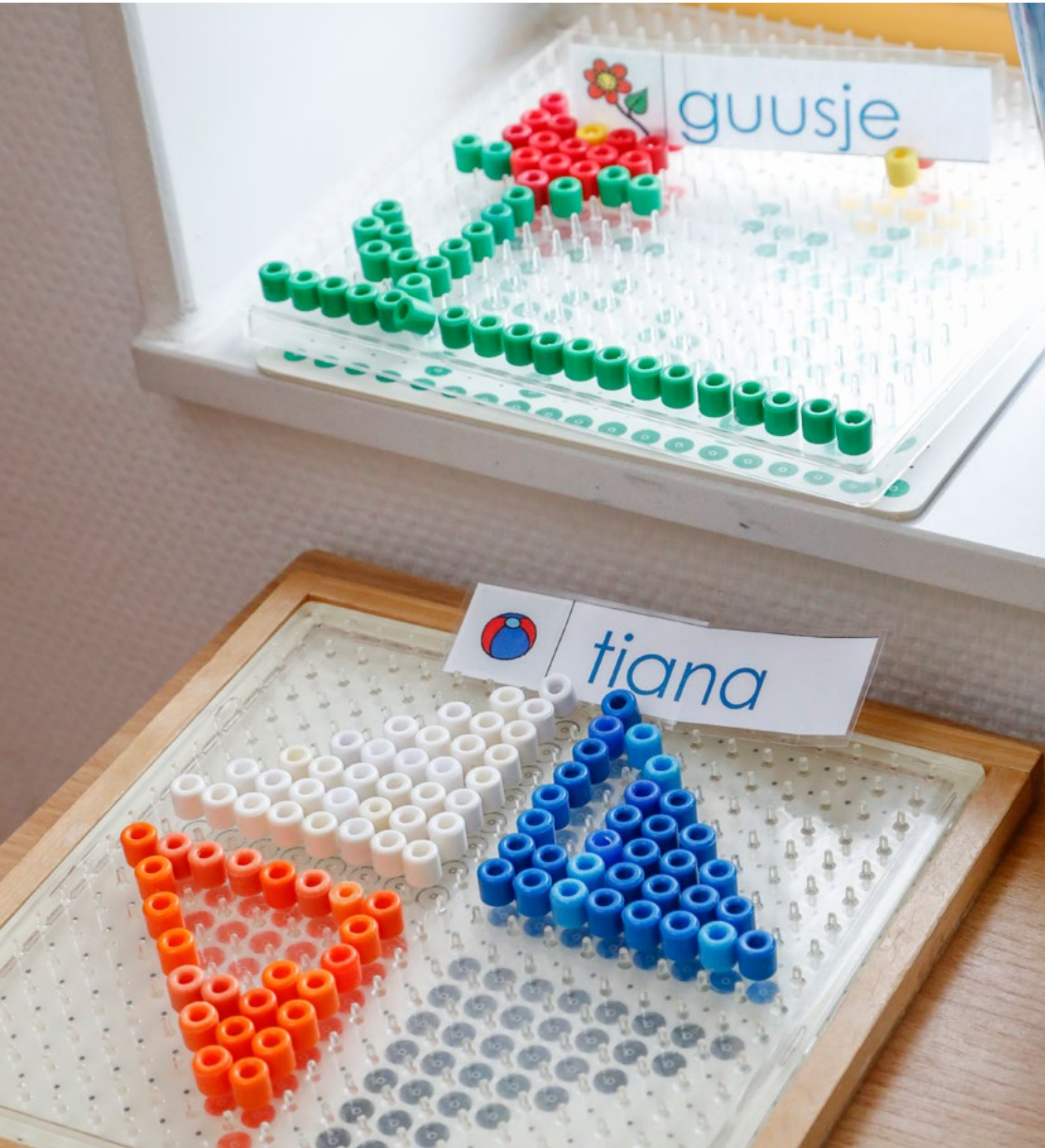
Wij vragen voor contracten ter waarde van 50.000 euro tot 207.000 euro over vier jaar looptijd conform ons inkoopbeleid bij tenminste drie partijen offertes op. Wij beoordelen deze offertes op basis van vooraf opgestelde criteria. Voor bedragen boven de 207.000 euro binnen vier jaar zetten wij nationale en Europese aanbestedingen in. Dat hebben wij in het verleden gedaan voor de inkoop van energie.

Doordat onze scholen financieel verantwoordelijk zijn, vindt veel inkoop en besluitvorming plaats op schoolniveau. Gezien de financiële omvang van deze contracten zijn in 2016 alle inkopen hier enkelvoudig of meervoudig onderhands aanbesteed.

Om de kwaliteit van de inkoop te waarborgen en slimmer te kunnen inkopen vanuit het collectief is een schooldirecteur aangesteld die één dag in de week als inkoopadviseur werkt vanuit het bestuurskantoor. Wij hebben als eerste stap in 2015 prijsafspraken gemaakt met een aantal leveranciers die direct aan scholen leveren. Dat hebben wij in 2016 doorgezet door prijsafspraken te maken met een distributeur van leermid-

delen en met drie leveranciers van hardware. Scholen zijn (nog) niet gebonden om hier ook daadwerkelijk hun inkoop te doen.

Door de inkoop van leermiddelen verder te centraliseren zien wij nog meer mogelijkheden voor besparingen. Doordat wij de inkoop overnemen als De Groeiling en dit niet langer op schoolniveau doen, zullen wij deze aanschaf moeten aanbesteden. Daartoe zijn de voorbereidingen in 2016 gestart.



7. Toekomstige ontwikkelingen

Krimp in de regio

De regio Midden-Holland is een krimpregio. Het leerlingenaantal van De Groeiling is in de afgelopen jaren sterk gedaald. Grotendeels door de natuurlijke krimp, maar ook doordat wij marktaandeel verloren. Onze prognoses laten zien dat de daling minder scherp is dan de afgelopen jaren. Wij verwachten in schooljaar 2019-2020 4.673 leerlingen in te kunnen schrijven. Dat is een totale daling van 170 leerlingen ten opzichte van schooljaar 2016-2017. Dit betekent dat wij minder inkomsten zullen hebben en ook het aantal medewerkers zullen moeten terugbrengen om onze loonkosten in balans te brengen met inkomsten.

Wij zullen dan ook de ingezette maatregel om de functie van 'onderwijsassistent' en 'lerarenondersteuner' op te heffen afronden. Op 1 augustus 2017 loopt het sociaal plan af en zullen wij voor de medewerkers die vallen onder het sociaal plan en nog werkzaam zijn binnen De Groeiling ontslag aanvragen vanwege bedrijfseconomische redenen. Wij verwachten dat dit 10 tot 14 medewerkers zal betreffen, met een totale personele omvang van 4-7 fte.

Ook de maatregel om de omvang van de directie te reduceren heeft effect gehad en zullen wij blijven doorzetten in de komende jaren.

Daarnaast zal door natuurlijk verloop ook het aantal leerkrachten verminderen. Wij voorzien hier verder geen aanvullende maatregelen.

Dreigend tekort aan leerkrachten

Terwijl wij het leerlingenaantal zien dalen hebben wij in 2016 de eerste ervaringen opgedaan met het dreigend tekort aan leerkrachten in de regio. Het bleek moeilijk om voldoende leerkrachten te vinden die als vervanger willen werken via Transfercentrum (RTC) Cella.

Om scherper inzicht te krijgen in de situatie hebben wij een extern arbeidsmarktonderzoek laten uitvoeren en een interne analyse gedaan. Wij hebben relatief veel leerkrachten boven de 55 jaar in dienst die in de komende tien jaar zullen uitstromen. Tegelijkertijd is het aanbod van startende leerkrachten vanuit de PABO's beperkt. Wij voorzien hierdoor frictie op de arbeidsmarkt en verwachten dat het steeds moeilijker zal zijn om geschikte leerkrachten te werven en hen ook te binden aan de scholen en De Groeiling. Onze verwachting is dat wij vanaf schooljaar 2018-2019 ieder schooljaar ongeveer 10 fte aan nieuwe leerkrachten nodig zullen hebben, ondanks onze beperkte krimp. Wij zullen dus met ingang van 2017 hard moeten werken om de instroom van nieuwe mensen zeker te stellen en te anticiperen op de steeds groter wordende krapte op de arbeidsmarkt van leerkrachten. Wij zien mogelijkheden in het eerder binden van leraren in opleiding (LIO) aan De Groeiling, alternatieve wervingsmethoden, een uitgebreider programma aanbieden voor startende leerkrachten en te gaan proefdraaien met het vergroten van zij-instroom. Dat doen wij vanuit eigen kracht en in samenwerking met de besturen in ons Regionaal Transfercentrum Cella.

Onderwijskwaliteit een stap verder

Wij hebben afgelopen jaar gezien dat wij de stijgende lijn rond onderwijskwaliteit niet hebben kunnen volhouden. Onze conclusie is dat dit vraagt om een andere aanpak voor de komende jaren. Wij zullen het eigenaarschap van leerkrachten en teams voor de leerresultaten vergroten door bewust met elkaar in gesprek te zijn over de onderwijsopbrengsten. Niet als verantwoording, maar omdat wij zelf het beste uit kinderen willen halen en kwalitatief goed onderwijs willen geven.

Wij helpen leerkrachten en scholen hierbij door ze goede instrumenten te geven, zoals een kijkwijzer, de implementatie van een digitaal HR- instrument MOOI en gerichte trajecten voor het verder ontwikkelen van leerkrachtvaardigheden via de GroeiAcademie. Wij willen de komende jaren gaan onderzoeken hoe wij op een andere manier de opbrengsten in kaart kunnen brengen door te gaan kijken naar leergroei en leerwinst. Wij willen ook de kwaliteitscyclus gaan versterken door één keer per vier jaar een schoolzelfevaluatie uit te voeren en deze op termijn te koppelen aan onafhankelijke audits.

Evenwichtige teamopbouw en specifiek kiezen

Wij zien dat niet alle onderwijsteams op de Groeilingscholen een evenwichtige opbouw in leeftijd en ervaring hebben. Wij willen de komende jaren meer gaan inzetten op een evenwichtige opbouw en scholen specifiek te laten kiezen welke functies en taken zij op school willen inzetten en op welke wijze. Wij willen in teams meer (startende) mannelijke leerkrachten en leerkrachten met een migratieachtergrond. Wij zullen dit in het nieuw op te zetten wervingsplan ook expliciet meenemen.

Wij zetten het eerder ingezette beleid door om op scholen een eenvoudig en flexibel personeelsmodel te krijgen door het aantal functies op een school te beperken tot directie, leerkrachten en ondersteuning op administratief en facilitair gebied. Dat kunnen wij doen door specifiek de functiemix in te zetten en gebruik te maken van het overlegmodel. Wij vragen scholen om expliciet deze taken te benoemen en te relateren aan de gemiddelde groeps grootte. Wij zien dat een gemiddelde groeps grootte van 25 ruimte geeft in een school om leerkrachten taken en tijd te geven om bijvoorbeeld onderwijs te geven aan specifieke groepen kinderen (zorg of plusklas) of ambulante tijd te hebben voor het coördineren en uitvoeren van vernieuwing op vlakken als taal, rekenen en de inzet van ICT. Dit vermindert vervolgens de werkdruk van de leerkrachten die voor de groepen staan.

Vervangingen en ziekteverzuim

Ons ziekteverzuim is te hoog. Wij willen dit de komende jaren weer in lijn brengen met onze ambities door specifiek te sturen op midden- en lange termijnverzuim en een cultuur te realiseren waarin wij enerzijds zorgzaam zijn voor elkaar en waarin wij tegelijkertijd ook weten dat uitval door ziekte de werkdruk van teamleden verhoogt. Wij vinden daarbij het Vervangingsfonds niet langer passen. Dit naast het feit dat wij de afgelopen jaren meer kosten hebben gehad aan het Vervangingsfonds dan opbrengsten. Wij zijn voornemens om per 2018 over te stappen naar eigen risicodrager.

Afwezigheid door ziekte, zwangerschaps- en ouderschapsverlof en andere redenen moet natuurlijk mogelijk blijven zonder groepen leerlingen naar huis te hoeven sturen. Met de inrichting van het RTC Cella hebben wij een belangrijke stap gezet in het voorzien van onze scholen met kwalitatief goede vervangers. Wij zien dat het aantal beschikbare vervangers in 2016 te beperkt was. Met de andere besturen hebben we afgesproken dat wij in het schooljaar 2017-2018 het kernteam gaan verruimen van 4% naar 6%. Dit betekent dat De Groeiling haar inzet van 13,4 fte vergroot naar een kleine 20 fte.

Wij hebben in 2016 ook gezien dat het werken als vervanger voor een aantal medewerkers een goede (tijdelijke) stap is in hun carrière en denken dat wij in 2017 en verder een goede mix kunnen realiseren in het kernteam: van startende leerkrachten tot ervaren leerkrachten die bewust kiezen om te gaan werken als vervanger.

Ambitie en durf te kiezen

Wij hebben in 2016 geconstateerd dat wij marktaandeel verliezen. Wij zien dat de keuze voor een school niet langer sterk bepaald wordt door nabijheid en identiteit. Wel geven ouders aan dat de sfeer en de reputatie van een school sterk meespelen. Een goede reputatie krijg en behoud je door goede keuzes te maken met ambities en deze ook te realiseren. Om er tenslotte ook goed over te communiceren. Wij zien veel

kansen om in onze scholen deze ambities scherper neer te zetten en daarbij explicietere keuzes te maken. Daarmee hebben ouders ook echt wat te kiezen. Door deze eigen keuzes van de scholen te ondersteunen realiseren wij binnen De Groeiling een grotere verscheidenheid. Deze diversiteit kan ons juist vooruit helpen in onze volgende stap als schoolbestuur, de krachten te benutten van al onze scholen samen en door te ontwikkelen naar kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs.



8. Financiën

8.1 Jaarrekening en toelichting hierop

In deze paragraaf worden de balans en de staat van baten en lasten van De Groeiling toegelicht. De cijfers zijn ontleend aan de jaarrekening 2016 zoals in dit verslag is opgenomen. In dit hoofdstuk zijn de bedragen afgerond op duizenden euro's.

De Groeiling heeft over 2016 een exploitatieresultaat gerealiseerd van € 189.000 (begroot € -299.000). In 2015 bedroeg het exploitatieresultaat € -231.000. Het totaal van de baten steeg in 2016 ten opzichte van 2015 met € 553.000 tot € 27.219.000, een stijging van 2%. Het totaal van de lasten steeg in 2016 ten opzichte van 2015 met € 116.000 tot € 27.059.000. Dit is een stijging van 0,4%. De financiële baten daalden met € 17.000 tot € 29.000.

8.2 Financiële positie (balans)

De verkorte balans is onderstaand weergegeven. De bedragen zijn in duizenden euro's.

De Groeiling	Balans	Balans
Verkorte balans (x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015
Activa		
Materiële vaste activa	3.258	3.300
Financiële vaste activa	104	77
Vorderingen	1.758	1.614
Liquide middelen	6.041	5.997
Totaal	11.161	10.988
Passiva		
Eigen vermogen	6.154	5.965
Voorzieningen	2.086	1.927
Schulden kort	2.921	3.096
Totaal	11.161	10.988

Het balanstotaal steeg ten opzichte van 31 december 2015 met € 173.000 tot € 11.161.000. De stijging wordt onderstaand verklaard en nader toegelicht.

Mutaties (x € 1.000)	Toename (t) afname (a)	31-12-2016 31-12-2015
Materiële vaste activa	(a)	-42
Financiële vaste activa	(t)	27
Vorderingen	(t)	144
Liquide middelen	(t)	44
Totaal	(t)	173
Eigen vermogen	(t)	189
Voorzieningen	(t)	159
Schulden kort	(a)	-175
Totaal	(t)	173

De materiële vaste activa daalden ten opzichte van 2015 met € 42.000. In 2016 is voor € 738.000 in materiële vaste activa geïnvesteerd. De afschrijvingen bedroegen € 701.000. Tevens is beoordeeld of alle materiële vaste activa nog aanwezig is. Niet meer aanwezige activa is gedesinvesteerd. Deze posten hadden nog een waarde ad € 79.000. Dit bedrag is in 2016 in één keer ten laste van het resultaat geboekt. De financiële vaste activa stegen ten opzichte van 2015 met € 27.000. Dit betrof betaalde waarborgsommen voor de tablets van de leverancier Snappet. Steeds meer scholen werken met Snappet.

De toename van de vorderingen met € 144.000 wordt voornamelijk verklaard door een hogere vordering op het Vervangingsfonds (2016 € 170.000; 2015 € 116.000) en door een vordering inzake het vormen van een Regionaal Transfercentrum waar De Groeiling penvoerder voor is. Deze vordering bedraagt € 80.000. Deze vorderingen zullen in 2017 aflopen.

De liquide middelen zijn met € 44.000 gestegen. Een verklaring voor deze toename staat beschreven in het kasstroomoverzicht dat in de jaarrekening 2016 is opgenomen.

Het eigen vermogen van De Groeiling steeg met een bedrag van € 189.000 tot € 6.154.000.

De Groeiling heeft de volgende voorzieningen:

- **onderhoud:** aan deze voorziening is in 2016 een bedrag gedoteerd van € 630.000. Ten laste van de voorziening onderhoud is een bedrag van € 537.000 aan groot onderhoud uitgevoerd. Door de genoemde mutaties steeg de voorziening met € 93.000 tot € 1.561.000.
- **jubilea:** aan deze voorziening is in 2016 een bedrag ad € 26.000 onttrokken in verband met uitgekeerde jubilea. Tevens is er een vrijval ad € 1.000. De voorziening jubilea bedroeg per 31 december 2016 € 290.000.
- **wachtgelden:** in verband met te betalen wachtgelden voor een specifieke medewerker is in 2015 een voorziening gevormd ad € 18.000 De voorziening wachtgelden was in 2016 ongewijzigd.
- **verlofuren duurzame inzetbaarheid:** in verband met verlofuren die medewerkers kunnen sparen is in 2016 € 10.000 aan de voorziening duurzame inzetbaarheid gedoteerd. Per 31 december 2016 bedroeg de voorziening € 13.000.
- **transitievergoedingen:** de voorziening transitievergoeding is in 2015 gevormd in verband met het sociaal plan. Per 1 augustus 2017 worden alle personeelsleden in de functie lerarenondersteuner en onderwijsassistent gedwongen ontslagen. Ook in andere gedwongen ontslagsituaties moet de Groeiling een transitievergoeding betalen. In 2016 is een bedrag ad € 79.000 gedoteerd en een bedrag ad € 15.000 onttrokken aan deze voorziening. Per 31 december 2016 bedroeg de voorziening € 185.000.

- **langdurig zieken:** In verband met het verplicht doorbetalen van loon aan een specifiek persoon, waarvan de loonkosten van de vervanger niet meer declarabel zijn bij het Vervangingsfonds is deze voorziening in 2016 gevormd. Per 31 december 2016 bedroeg de voorziening € 19.000.

Het totaal van de voorzieningen bedroeg per 31 december 2016 € 2.086.000.

De kortlopende schulden daalden met € 175.000. Belangrijkste oorzaak is de schuld aan het Vervangingsfonds in verband met de vervangerspool die in 2016 in mindering is gebracht op de vordering op het Vervangingsfonds. In 2015 bedroeg deze schuld € 277.000. In 2016 heeft De Groeiling subsidie ontvangen voor muziekonderwijs. Deze subsidie loopt tot 1 augustus 2019. Voor een bedrag ad € 60.000 is de subsidie doorgeschoven naar de aankomende jaren.

8.3 Resultaat (staat van baten en lasten)

In de staat van baten en lasten zoals deze is opgenomen in de jaarrekening 2016 worden de baten en lasten over 2016 vergeleken met de opgestelde begroting voor 2016 en met de baten en lasten over 2015. Onderstaand is de verkorte staat van baten en lasten opgenomen. De cijfers zijn ontleend aan de in de jaarrekening opgenomen staat van baten en lasten. De bedragen zijn in duizenden euro's.

De Groeiling	Realisatie	Begroot	Realisatie
Verkorte resultatenrekening (x € 1.000)	2016	2016	2015
Ministerie OCW	26.070	25.584	25.637
Overige overheidsbijdragen	145	147	200
Overige baten	1.004	617	829
Totaal baten	27.219	26.348	26.666
Personele lasten	22.286	21.910	22.224
Afschrijvingen	758	755	735
Huisvestingslasten	2.069	2.086	2.027
Overige instellingslasten	1.946	1.936	1.957
Totaal lasten	27.059	26.687	26.943
Saldo baten en lasten	160	-339	-277
Financiële baten	29	40	46
Exploitatieresultaat	189	-299	-231

De analyse van de verschillen in baten en lasten over 2016 in relatie tot de begroting 2016 en de exploitatie 2015 zijn onderstaand weergegeven.

Mutaties	Expl 2016	In % van	Expl 2016	In % van
Baten en lasten 2016 (x € 1.000, tenzij anders aangegeven)	Bgr 2016	bgr 2016	Expl 2015	expl 2015
Ministerie OCW	486 (v)	2%	433 (v)	2%
Overige overheidsbijdragen	-2 (n)	-1%	-55 (n)	-28%
Overige baten	387 (v)	63%	175 (v)	21%
Totaal baten	871 (v)	3%	553 (v)	2%
Personele lasten	376 (n)	2%	62 (n)	0%
Afschrijvingen	3 (n)	0%	23 (n)	3%
Huisvestingslasten	-17 (v)	-1%	42 (n)	2%
Overige instellingslasten	10 (n)	1%	-11 (v)	-1%
Totaal lasten	372 (n)	1%	116 (n)	0%
Financiële baten	-11 (n)	-28%	-17 (n)	-37%
Exploitatieresultaat	488 (v)		420 (v)	

Baten Ministerie van OCW

De subsidie van het Ministerie van OCW lag in 2016 € 486.000 (2%) boven het begrote bedrag voor 2016 en € 433.000 hoger dan het bedrag in 2015. In de begroting voor 2016 is gerekend met de op dat moment beschikbare informatie omtrent de hoogte van de subsidies. In oktober 2016 is er een nabetaaling ontvangen voor de bekostiging 2015/2016 ad € 58.000. De beschikkingen inzake de bekostiging 2016-2017 zijn € 378.900 hoger dan begroot. Van dit bedrag kwam € 157.800 ten gunste van 2016.

Een onderdeel van de baten Ministerie van OCW zijn de baten inzake passend onderwijs die van de samenwerkingsverbanden worden ontvangen. Deze baten waren in 2016 € 234.000 hoger dan begroot en € 118.000 hoger dan in 2015. Dit heeft te maken met de keuze vanuit de samenwerkingsverbanden Midden-Holland en Rijnstreek om het grootste deel van de middelen voor passend onderwijs direct ter beschikking te stellen aan de schoolbesturen.

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen waren € 2.000 lager dan begroot en € 55.000 gedaald ten opzichte van 2015. Vanuit de gemeente Gouda is geld ontvangen voor een taalproject (€ 72.000), voor één schakelklas bij De Goudakker (€ 23.000) en voor de gymzaal van De Oostvogel (€ 17.000). De subsidie inzake het taalproject is € 19.000 lager dan in 2015. Tevens is de ontvangen subsidie ad € 11.000 in 2015 voor de startgroep niet voortgezet in 2016.

Overige baten

De overige baten waren € 387.000 hoger dan begroot in 2016 en € 175.000 boven het niveau van 2015. De grootste verschillen betreffen detachering personeel (2016 € 293.000, begroot € 178.000 en 2015 € 269.000) en baten van derden (2016 € 218.000, begroot € 76.000 en 2015 € 67.000).

Bij de post detachering personeel was geen rekening gehouden met de bijdragen voor dienstverlening door De GroeiAcademie aan scholen die niet onder De Groeiling vallen. In 2016 is de bijdrage voor 7 maanden van het schooljaar 2014/2015 en het hele schooljaar 2015/2016 ontvangen totaal voor een bedrag ad € 75.000. Tevens zijn er meer detacheringen geweest dan vooraf begroot was.

Bij de post baten van derden is een bedrag ad € 132.000 opgenomen inzake het opzetten van het Regionaal Transfercentrum. Vanuit subsidies is € 95.000 ontvangen en van de deelnemende besturen € 37.000.

Van het Vervangingsfonds werd in verband met de trede-indeling € 59.000 ontvangen. Deze baat was niet begroot maar is conform het bedrag van 2015.

Financiële baten

De financiële baten zijn € 11.000 lager dan de begroting 2016 en daalden ten opzichte van 2015 met € 17.000. Door de renteontwikkelingen stonden de financiële baten steeds meer onder druk.

Personele lasten

De personele lasten lagen in 2016 € 376.000 boven de begroting en € 62.000 boven het niveau van 2015. De personele lasten bestaan uit de loonkosten van de medewerkers in dienst van De Groeiling en de overige personele kosten zoals inhuur van personeel, schoolbegeleiding, scholing, personeelsbijeenkomsten en verzuimbeheer. De formatieve bezetting nam in 2016 verder af (2016 gemiddeld 345 fte en 2015 gemiddeld 353 fte), daarentegen zijn de overige personele kosten gestegen (2016 € 1.408.000 t.o.v. 2015 € 1.056.700). Een aantal posten wordt hieronder kort toegelicht.

- Inhuur personeel (+ € 135.000) i.v.m. inhuur interim directeur voor 5 maanden bij De Cirkel (€ 44.000), inhuur externe beleidsmedewerker HRM in verband met vervanging zieke medewerker (€ 32.000), inhuur externe deskundigen voor het geven van cursussen (€ 26.000);
- Personeelsbijeenkomsten, overleg, beleid en zorg (+ € 119.000) in verband met het mobiliteitscentrum voor de personeelsleden die onder het sociaal plan vallen (€ 66.000) en de toename van de kosten voor arbozorg (+ € 42.000);
- Kosten kwaliteit en projecten (+ € 71.000) i.v.m. de kosten voor het opzetten van het Regionaal Transfercentrum waarvan De Groeiling penvoerder was (€ 73.000);
- Overige personele kosten (+ € 100.000) i.v.m. de hogere kosten voor juridische bijstand (+ € 49.000), talentscan voor de onderwijsassistenten en leraaronder-steuners (€ 10.000) en diverse trajecten/out-placements voor personeelsleden.

De personele lasten zouden hoger uitgevallen zijn als De Groeiling haar inzetpercentage van leerkrachten als vervanger in het Regionaal Transfercentrum niet verbeterd had en als het Vervangingsfonds een normale (en niet een te hoge) vergoeding had uitgekeerd voor vervangende leerkrachten. Deze uitkeringen die in mindering komen op de personele lasten bepalen mede het positieve resultaat. De administratieve problemen bij het Vervangingsfonds en de komst van het Regionaal Transfercentrum hebben het voor De Groeiling in 2016 moeilijk gemaakt om vroegtijdig op de ontwikkelingen te kunnen inspelen.

Afschrijvingen

De afschrijvingen over 2016 waren € 3.000 hoger dan begroot en € 23.000 hoger dan de afschrijvingen in 2015. In 2016 is de aanwezige materiële vaste activa beoordeeld. Niet meer aanwezige activa is opgeschoond. Deze activa had nog een waarde ad € 79.000. (2015 € 31.000). Dit bedrag is in één keer ten laste van het resultaat geboekt. De verhoging heeft te maken met de activa van de Gerardus Majella, die versneld afgeschreven moest worden.

Totaal is voor een bedrag ad € 738.000 geïnvesteerd in meubilair, inventaris, ICT en leermiddelen.

Huisvesting

De huisvestingslasten van De Groeiling waren € 17.000 lager dan de begroting voor 2016 en zijn ten opzichte van 2015 met € 42.000 gestegen. Voor energie en water was meer begroot dan de realisatie 2016. Door de zachte winters daalden de energiekosten. Ten opzichte van 2015 was deze post € 20.000 lager.

Steeds meer scholen van De Groeiling zitten in multifunctionele accommodaties (mfa). Deze accommodaties zijn over het algemeen duurder. In 2016 is € 630.000 gedoteerd aan de voorziening onderhoud. Dit is € 15.000 hoger dan 2015.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten waren € 10.000 hoger dan de begroting 2016 en € 11.000 lager dan de exploitatie over 2015. Dit is een afwijking van 1%. De belangrijkste daling betreft de reproductiekosten. Dit in verband met goedkopere contracten, omdat de kopieermachines in 2015 door De Groeiling aangeschaft zijn.

8.4 Kengetallen per balansdatum

De jaarrekening 2016 leidt tot de volgende kengetallen.

Kengetallen	2016	2015
Liquiditeitsratio	2,67	2,46
Solvabiliteitsratio (excl. voorzieningen)	0,55	0,54
Solvabiliteitsratio (incl. voorzieningen)	0,74	0,72
Kapitalisatiefactor (balanstotaal excl.gebouwen/totale baten)	40,1%	40,4%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen - materiële vaste activa/rijksbaten)	11,1%	10,4%

De liquiditeitsratio geeft aan in hoeverre de stichting op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Dit getal dient groter dan 1 te zijn. Het getal 2,67 geeft aan dat 2,67 keer kan worden voldaan aan de uitstaande kortlopende verplichtingen. De liquiditeitsratio is met 8,5% gestegen ten opzichte van 2015.

De solvabiliteitsratio geeft aan in hoeverre een organisatie de financiële verplichtingen aan verschafters van vreemd vermogen kan nakomen. Er is sprake van een goede solvabiliteit indien deze boven de 0,4 inclusief voorzieningen ligt. De solvabiliteitsratio (inclusief voorzieningen) is licht gestegen ten opzichte van 2015 en ligt ruim boven de norm.

De kapitalisatiefactor is vastgesteld exclusief de onder materiële vaste activa opgenomen gebouwen. Deze factor geeft aan of er voldoende financiële ruimte is om te kunnen investeren. De kapitalisatiefactor ligt met 40,1 % boven het door de Commissie Don geadviseerde niveau van minimaal 35% voor grotere organisaties.

Het weerstandsvermogen is het vermogen dat de organisatie heeft om in financieel slechte omstandigheden aan haar verplichtingen te voldoen en faillissement te voorkomen. Het weerstandsvermogen is met 0,7% gestegen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een grotere stijging van het eigen vermogen ten opzichte van de toename van de rijksbaten.

De Groeiling hanteert een aantal eigen kengetallen die de financiële situatie van De Groeiling weergeven.

	Realisatie	Begroot	Realisatie
Kengetallen (baten en lasten)	2016	2016	2015
Personele lasten in % van totale lasten	82,40%	82,10%	82,50%
Verhouding rijksbijdrage / totale baten	95,80%	97,10%	96,10%
Resultaat in % van totale baten	0,70%	-1,10%	-0,90%

Het aandeel van de personele lasten in de totale lasten is in 2016 ten opzichte van het voorgaande jaar licht gedaald en blijft onder de maximale norm van 83% die De Groeiling hierbij hanteert. De verhouding van rijksbijdrage ten opzichte van de totale baten is licht gedaald ten opzichte van 2015. Dit komt omdat de overige baten meer zijn gestegen dan de rijksbaten.

De rentabiliteit laat een positief bedrijfsresultaat zien in 2016. De Groeiling streeft naar een rentabiliteit van 0.

8.5 Resultaatbestemming

Het positieve resultaat over 2016 van € 189.000 wordt gedoteerd aan de algemene reserve.

8.6 Treasury

In april 2017 heeft de Raad van Toezicht een nieuw treasurystatuut vastgesteld dat voldoet aan de nieuwe 'regeling beleggen lenen en derivaten OCW 2016' waarin is vastgelegd op welke wijze De Groeiling haar beschikbare financiële middelen beheert, bestuurt en bewaakt.

De Groeiling beheert de beschikbare overheids- en eigen middelen op zodanige wijze dat zowel de liquiditeit als de solvabiliteit voldoende zijn gewaarborgd.

De Groeiling heeft op dit moment geen beleggingen, beleningen en derivaten.

naam: *Oliver* week: 13

Doel van de week: We werken stil en overleggen met u

Week van het geld

maandag: juf Margot	Wat moet ik doen	Wanneer af?	Af
Vak	Maken les 5.1	maandag	☺
z Begr. lezen	Maken H3 les 1	maandag	☺
z Natuniek			
Doel behaald?	☺ ☹ ☹		
dinsdag: gym	Wat moet ik doen	Wanneer af?	Af
Vak	maken H6 les 1	dinsdag	☺
z geschiedenis	Maken thema 6 week 3 les 10	dinsdag	☺
z spelling			
z schrijven	Blz 29	<i>dinsdag</i>	☺
Doel behaald?	☺ ☹ ☹		
woensdag:	Wat moet ik doen	Wanneer af?	Af
Vak	Lezen Thema 3 en leren de topo van les 3.	woensdag	☺
z kunde	werken Thema 6 week 2 les 11	woensdag	☺
	extra bij les 10	woensdag	☺
	at 27b en 28	woensdag	☺

9. Continuïteitsparagraaf

9.1 Inleiding

Met ingang van het Jaarverslag 2013 dient een continuïteitsparagraaf opgenomen te worden in het jaarverslag. De paragraaf bestaat uit volgende onderdelen:

- Kengetallen personele bezetting en leerlingenaantallen;
- Meerjarenbegroting en meerjarenbalans;
- Risico's en risicobeheersing

9.2 Ontwikkeling in leerlingenaantallen en personele bezetting

De verwachte ontwikkelingen ten aanzien van leerlingenaantallen en personele bezetting laten het volgende beeld zien.

	Realisatie 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019
Ontwikkelingen leerlingenaantal				
Leerlingen per teldatum 1 oktober	4.843	4.808	4.756	4.673
	4.843	4.808	4.756	4.673

	Realisatie 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019
Ontwikkelingen personele bezetting in fte *				
Deze aantallen zijn inclusief vervangingen				
Directie en management	24,7	26,8	26,2	26,2
Onderwijzend personeel	265,3	262,5	247,2	243,3
Onderwijsondersteunend personeel	52,7	41,9	41,9	41,7
Totaal personele bezetting	342,7	331,2	315,3	311,2

* Peildatum 31 december

9.3 Meerjarenbegroting en meerjarenbalans

In de meerjarenbegroting 2017-2020 is een inventarisatie gemaakt van toekomstige ontwikkelingen en mogelijke financiële consequenties. Rekening is gehouden met:

- de daling van het aantal leerlingen (en dus vermindering van inkomsten);
- ingezette personele reductie door het opheffen van de functies onderwijsassistent en lerarenondersteuner;
- gewenste investeringen en overige bezuinigingen.

Resultatenrekening (x € 1.000)	Realisatie 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019
Ministerie OCW	26.070	25.538	24.900	24.737
Overige overheidsbijdragen	145	259	84	84
Overige baten	1.004	759	672	646
Totaal baten	27.220	26.556	25.656	25.467
Personele lasten	22.287	21.968	20.729	20.499
Afschrijvingen	758	768	763	784
Huisvestingslasten	2.069	2.007	2.001	1.998
Overige instellingslasten	1.946	2.006	2.145	2.145
Totaal lasten	27.060	26.749	25.638	25.426
Saldo baten en lasten	160	-193	18	41
Financiële baten	29	25	25	25
Exploitatieresultaat	189	-168	43	66

Om te kunnen beoordelen wat het effect is op de reserves en voorzieningen is onderstaande meerjarenbalans opgesteld:

Verkorte balans (x € 1.000)	Balans 31-12-2016	Balans 31-12-2017	Balans 31-12-2018	Balans 31-12-2019
Activa				
Materiële vaste activa	3.258	3.456	3.528	3.327
Financiële vaste activa	104	114	124	134
Vorderingen	1.758	1.585	1.555	1.550
Liquide middelen	6.041	5.526	5.442	5.748
	11.161	10.681	10.649	10.759
Passiva				
Eigen vermogen	6.154	5.986	6.029	6.095
Voorzieningen	2.086	1.810	1.765	1.834
Schulden kort	2.922	2.885	2.855	2.830
	11.162	10.681	10.649	10.759

Omdat wordt voldaan aan de voorwaarden dat er geen sprake is van majeure investeringen en/of volledige doordecentralisatie van de huisvesting is het voldoende om in de continuïteitsparagraaf de aankomende 3 jaar op te nemen.

Op basis van de bovenstaande meerjarige rekening van baten en lasten en balans kunnen de onderstaande kengetallen worden berekend. De kengetallen liggen voor de betreffende periode boven de norm.

Kengetallen (baten en lasten)	Realisatie	Begroot	Begroot	Begroot
	2016	2017	2018	2019
Personele lasten in % van totale lasten	82,4%	82,1%	80,9%	80,6%
Verhouding rijksbijdrage / totale baten	95,8%	96,2%	97,1%	97,1%
Resultaat in % van totale baten	0,7%	-0,6%	0,2%	0,3%

Kengetallen	Realisatie	Begroot	Begroot	Begroot
	2016	2017	2018	2019
Liquiditeitsratio	2,67	2,46	2,45	2,58
Solvabiliteitsratio (excl. voorzieningen)	0,55	0,56	0,57	0,57
Solvabiliteitsratio (incl. voorzieningen)	0,74	0,73	0,73	0,74
Kapitalisatiefactor (balanstotaal excl.gebouwen/ totale baten)	40,1%	40,0%	41,3%	42,1%

9.4 Informatievoorziening en rapportages

De Groeiling werkt met een jaar- en meerjarenbegroting op school- en op bestuursniveau. Hiervan afgeleid stellen wij ieder jaar een meerjaren bestuursformatieplan op. De begroting is een taakstellend budget, waarvoor de budgethouders gemandateerd zijn.

Ieder kwartaal stellen wij een periodieke rapportage op die besproken wordt in het directeurenberaad, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. Deze rapportages geven inzicht in de ontwikkeling op strategisch beleid, onderwijskwaliteit, personeel, financiën en huisvesting. In deze rapportage laten wij ook zien in hoeverre wij de ambities en doelen uit het strategische meerjarenplan en de begroting weten te realiseren.

Schooldirecteuren leggen op hun beurt twee keer per jaar rekenschap af via de managementrapportage over hun prestaties van hun school op het gebied van onderwijs, personeel en financiën. Met directeuren en steeds meer het gehele schoolteam voeren wij gesprekken op basis van deze managementrapportages. Daar waar nodig bieden wij vanuit het bestuur extra ondersteuning aan het team of interveniëren wij als er grote risico's dreigen. Bovendien spreken wij met enige regelmaat de verschillende medezeggenschapsraden op de scholen om mogelijke risico's vroegtijdig te identificeren.

Zowel de personele mutaties als de materiële mutaties (facturen) worden digitaal doorgegeven en verwerkt in de administratie bij het administratiekantoor OHM. Hiermee blijft de sturingsinformatie actueel en correct.

Alle budgethouders hebben online inzicht in de exploitatie versus de begroting en de exploitatie van voorgaand jaar. Hiermee kunnen zij de kosten in de gaten houden en weten ze welke investeringsruimte ze nog hebben. De Groeiling gebruikt hiervoor het online management informatiesysteem OHMiX en Youforce. In deze systemen zijn de financiële gegevens te raadplegen op gebied van baten en lasten alsmede de balanspositie. De informatie wordt dagelijks ververs. Uiterlijk de 16e van de maand is de periode tot en met de vorige maand volledig geboekt en is betrouwbare informatie beschikbaar. Via deze systemen is ook personele informatie beschikbaar in zowel omvang (fte's) als in geld (loonkosten). Ook is zicht op verzuimcijfers en andere relevante informatie omtrent personeel.

9.5 Risicoanalyse en -beheersing

Ieder organisatie heeft te maken met risico's. Ook De Groeiling. Wij willen deze risico's kennen, zoveel mogelijk beheersen en als deze risico's zich voordoen weten dat we tijd en ruimte hebben om te kunnen handelen.

In samenspraak met twee directeuren en de controller hebben wij een nieuwe risicoanalyse opgesteld. Hierbij zijn wij niet alleen uitgegaan van financiële risico's maar ook van risico's in onderwijskwaliteit.

Hieronder staat een overzicht van de belangrijkste risico's. Per risico is aangegeven wat de kans is dat dit risico zich voordoet en wat de financiële gevolgschade is met een minimaal en een maximaal bedrag. De gevolgschade is een schade die niet uit de reguliere exploitatie gedekt kan worden en een beroep doet op de algemene financiële reserves. Na het overzicht geven wij per risico een korte toelichting en beschrijven wij de maatregelen die wij nemen om de kans dat het risico zich voordoet zoveel mogelijk te beperken.

Nr	Risico	Omschrijving	Kans	Gevolgschade minimaal	Gevolgschade maximaal
1	Onderwijskwaliteit	Onderwijskwaliteit komt niet overeen met de minimale standaard van De Groeiling en kan leiden tot een (zeer) zwakke school.	30%	€ 150.000	€ 250.000
2	Aantal leerlingen	Geprognoseerde aantal leerlingen komt niet overeen met het aantal ingeschreven leerlingen.	70%	€ 150.000	€ 300.000
3	Aantal leerkrachten	Aantal leerkrachten in dienst komt niet overeen met het aantal benodigde leerkrachten.	50%	€ 300.000	€ 800.000
4	(Buiten)onderhoud	Meerjarenonderhoudsplan komt niet overeen met het noodzakelijk onderhoud van de schoolgebouwen.	30%	€ 300.000	€ 500.000
5	Onvolledige bekostiging rijk	Bekostiging van het rijk voor personeel en materieel komt niet overeen met de feitelijke kosten.	50%	€ 125.000	€ 250.000
6	Juridische procedures met ouders/verzorgenden	Ouders/verzorgenden komen in conflict met de school.	20%	€ 5.000	€ 50.000
7	Algemene bedrijfsvoeringsrisico's	De opgestelde (meerjaren)begroting komt niet overeen met het uiteindelijke exploitatieresultaat.	100%	€250.000	€ 500.000
8	Overige risico's	Risico's die ontstaan als gevolg van veranderingen in de maatschappij, communicatie en wet- en regelgeving.	50%	€ 150.000	€ 300.000

Per risicocategorie is een onderbouwing van het risico geformuleerd en zijn de beheersmaatregelen geformuleerd.

1. Onderwijskwaliteit

De onderwijskwaliteit op de school is niet op orde en het team en directeur zijn niet snel genoeg in staat om de kwaliteit op het gewenste niveau te krijgen. Hierdoor besluiten ouders om hun kinderen van school te halen en dreigt de onderwijsinspectie de school als (zeer) zwak te beoordelen. Om deze situatie te voorkomen kan het noodzakelijk zijn om een intensief verbetertraject te starten met externe deskundigen. Dergelijke trajecten leiden over het algemeen ook tot het afscheid moeten nemen van 1 of meer medewerkers die niet meer in staat zijn om aan de kwaliteitsnormen te voldoen en/of de druk die ontstaat door een dergelijk verbetertraject. De financiële omvang van een dergelijke interventie is €150.000 – 250.000, inclusief de afwikkeling van arbeidsrechtelijke procedures.

Risicobeheersende maatregelen	Werking
Iedere school, team en leerkracht heeft goed zicht op de onderwijsresultaten op basis van data, weet hierop te sturen en weet op basis van eigen inzicht en gegevens vroegtijdig te signaleren, te analyseren en het onderwijs bij te stellen.	Voldoende
De Groeiling stuurt in haar planning- en controlecyclus op de onderwijskwaliteit. Het College van Bestuur bespreekt minimaal twee keer per jaar met de school de onderwijsresultaten.	Voldoende
De Groeiling heeft ervaring met en een proces uitgewerkt dat in werking kan treden als er extra ingegrepen moet worden in de onderwijskwaliteit.	Goed
Het College van Bestuur spreekt tenminste 1 keer in de 2 jaar met de MR van iedere school waarbij onderwijskwaliteit op de desbetreffende school een onderwerp van gesprek is.	Goed
De Groeiling werkt met een geformaliseerd en uitgewerkt kwaliteitssysteem waarbij eigenaarschap van scholen en teams centraal staat, onder andere door schoolzelfevaluatie en het inzetten van audits.	Matig

2. Aantal ingeschreven leerlingen

Schooldirecteuren prognosticeren jaarlijks voor een periode van vier schooljaren. De 1-oktobertelling is cruciaal voor de bekostiging. De prognose wordt bepaald door de demografische ontwikkelingen en het marktaandeel van de school. De prognoses voor De Groeiling van de jaren 2013 en 2014 wijken gemiddeld -0,46% af van het werkelijke aantal ingeschreven leerlingen. Op schoolniveau zijn de verschillen groter. Een verschil van 0,5% op basis van de oktobertelling in 2016 is 24 leerlingen en een verschil in de rijksbaten van ongeveer € 150.000. Doordat ouders/verzorgenden van school wisselen of niet langer de school kiezen alleen gebaseerd op identiteit, zullen de schommelingen van leerlingenaantallen de komende jaren groter worden.

Risicobeheersende maatregelen	Werking
Iedere school heeft zicht op de ontwikkeling van zijn of haar marktaandeel en op de demografische ontwikkeling. Jaarlijks vult de school op basis van deze cijfers, toezeggingen van ouders en ontwikkelingen in de wijk haar vierjarige prognose in op basis van een Groeiling-breed template. Het voorspellen op langere termijn blijft ingewikkeld; de meeste scholen prognosticeren op langere termijn voorzichtig.	Matig
Het College van Bestuur bespreekt de prognoses en maakt hierover afspraken met scholen. Als er specifieke interventies gepland zijn worden er afspraken gemaakt over het tijdsplan en het soort interventie.	Goed

Tenminste twee keer per jaar wordt het aantal ingeschreven leerlingen en het beoogde aantal leerlingen besproken tussen schooldirecteuren en het College van Bestuur en wordt waar nodig bijgestuurd.	Goed
Jaarlijks analyseert De Groeiling haar meerjarenprognose ten opzichte van het aantal ingeschreven leerlingen om zicht te krijgen op de kwaliteit van het eigen prognoseproces.	Goed

3. Aantal leerkrachten en medewerkers in dienst

De meerjarenbegroting geeft de financiële kaders aan voor het aantal benodigde personeelsleden. Het meerjarenbestuursformatieplan vertaalt deze financiële kaders in kaders voor personele ruimte voor scholen, voor de Groei-Academie, voor het Regionaal Transfercentrum Cella en voor het bestuurskantoor. Bij dalende leerlingenaantallen moet De Groeiling ingrijpen in de personeelsomvang als natuurlijk verloop en het niet verlengen van jaarcontracten onvoldoende oplevert. Doordat De Groeiling kiest voor werkgelegenheidsbeleid conform CAO Primair Onderwijs is zij bij reductie als gevolg van bedrijfseconomische redenen gehouden aan het maken van een sociaal plan met een looptijd van tenminste 2 jaar. Het uitvoeren van een sociaal plan kost geld: opzetten van een mobiliteitscentrum, aanbieden van opleidingen, vrijstellen van arbeid en het betalen van transitievergoedingen. Bij 5 fte teveel personeel zijn de extra kosten voor 2 jaar (looptijd) en het uitvoeren van het sociaal plan ongeveer € 800.000.

De komende jaren heeft De Groeiling gemiddeld 10 fte aan nieuwe leerkrachten nodig op basis van de uitstroombegroting. De arbeidsmarkt voor leerkrachten is sterk veranderend en in vrijwel alle regio's zal de vraag groter zijn dan het aantal beschikbare (pas afgestudeerde) leerkrachten. Indien er onvoldoende leerkrachten in dienst zijn zal De Groeiling op andere manieren de groepen moeten bemensen, bijvoorbeeld via uitzendkrachten en/of zzp-ers. De kosten van deze inzet zijn hoger. Gemiddeld zullen de kosten voor arbeid verdubbelen. Bij een tekort aan 5 fte leerkrachten zijn de extra kosten ongeveer € 320.000.

Risicobeheersende maatregelen	Werking
De Groeiling stuurt meerjarig op haar financiën en personeelsomvang in haar planning- en controlecyclus met de meerjarenbegroting en het meerjarenformatieplan.	Goed
De Groeiling heeft ervaring met en een proces uitgewerkt dat in werking kan treden als via een sociaal plan het aantal medewerkers verminderd moet worden. De relatie met de vakbonden is constructief.	Goed
De Groeiling werkt met een geformaliseerd personeelsbeleid en instrumentarium om natuurlijk verloop te stimuleren of nieuwe medewerkers te werven.	Goed
De Groeiling werkt met zes besturen samen in het Regionaal Transfercentrum Cella om een grotere groep leerkrachten te werven, te binden en te boeien en hen in te zetten op korte- en langetermijn vervangingen, waarbij het financiële risico beperkt is.	Goed
De Groeiling heeft nieuwe methoden van werving, speciale programma's om startende leerkrachten voor De Groeiling te laten kiezen en/of programma's om zij-instromers te stimuleren om als leerkracht binnen De Groeiling te gaan werken en opgeleid te worden.	Matig

4. (Buiten)onderhoud op orde

De Groeiling heeft een voorziening voor (buiten)onderhoud opgebouwd, waarmee het gewenste, noodzakelijke en urgente onderhoud gedaan kan worden. De omvang van de voorziening is voldoende om noodmaatregelen te kunnen treffen. In drie van de zeven gemeenten is een integraal huisvestingsplan opgesteld of gaat opgesteld worden in 2017. Hiermee heeft De Groeiling concrete afspraken met de gemeente en in samenspraak met de andere schoolbesturen over mogelijke vernieuwbouw (grootschalige renovatie) en/of nieuwbouw van schoolgebouwen. Bij (ver)nieuwbouw is De Groeiling in principe verantwoordelijk voor het project. Vernieuwbouw-/renovatieprojecten hebben een financiële omvang van € 1.000.000 of meer. Nieuwbouwtrajecten starten vanaf € 3.000.000. Complexe onderhoudswerkzaamheden hebben gemiddeld een omvang van € 100.000.

Risicobeheersende maatregelen	Werking
De Groeiling werkt met een meerjarenonderhoudsplan waarin toekomstig onderhoud in beeld is. Er is een financiële voorziening voor onderhoud die elk jaar aangevuld wordt.	Goed
De beleidsmedewerker huisvesting schouwt ieder jaar de schoolgebouwen en actualiseert in overleg met de directeurs het meerjarenonderhoudsplan.	Voldoende
De Groeiling heeft voldoende zicht op feitelijke urgentie van complexe onderhoudswerkzaamheden (bijvoorbeeld dakonderhoud) met grotere financiële gevolgen door inzet van externe deskundigen.	Matig
De Groeiling voorkomt fysieke onveiligheid door het laten uitvoeren van een risicoinventarisatie op de scholen.	Goed
De Groeiling is in staat vakkundig projectmanagement en budgetbewaking uit te voeren bij nieuwbouw of grootschalige renovatie.	Matig
Alle gemeenten waarin De Groeiling scholen heeft staan werken met een afgestemd integraal huisvestingsplan.	Matig

5. Onvolledige bekostiging rijk

De Groeiling is afhankelijk van de rijksoverheid voor haar inkomsten, van een CAO die landelijk wordt afgesloten en van een aantal verplichte uitvoeringsorganisaties zoals het ABP voor pensioenen en het Participatiefonds voor (bovenwettelijke) uitkeringen. Met betrekking tot andere publieke uitvoeringsorganisaties als het Vervangingsfonds en UWV kan De Groeiling kiezen om het risico zelf te dragen of bij deze uitvoeringsorganisaties te laten.

Het ministerie van OCW heeft in het verleden laten zien niet altijd een betrouwbare partner te zijn in het vroegtijdig aankondigen van veranderingen in de bekostiging en het indexeren van bekostigingsbedragen als gevolg van veranderende marktomstandigheden of inflatie. Ook zijn doorvertalingen van afspraken van sociale partners in het primair onderwijs alswel de uitvoeringsorganisaties niet altijd (direct) in lijn met de bekostiging. Tot slot is een aantal uitvoeringsorganisaties onvoldoende in staat om de bedrijfsvoering stabiel te krijgen, waardoor de eigen administratie van De Groeiling niet actueel en accuraat te krijgen is.

Een tijdelijke afwijking van 0,5% van de totale baten van het rijk ten opzichte van de kosten heeft een omvang van ongeveer € 125.000.

Risicobeheersende maatregelen	Werking
De Groeiling heeft voldoende strategisch inzicht in de ontwikkeling van de bekostiging, de nieuwe beleidsmaatregelen en de verwerking hiervan in strategisch beleid en een meerjarenbegroting.	Goed

In de meerjarenbegroting begroot De Groeiling zo reëel mogelijk en daar waar onzekerheden zijn in de bekostiging bouwt De Groeiling een zekerheidsmarge in de begroting en vermeldt dit in de toelichting.	Goed
De Groeiling heeft voldoende buffervermogen om (tijdelijke) veranderingen in de bekostiging op te vangen	Goed
De Groeiling is snel genoeg in staat om te sturen op vaste personeelskosten om daarmee de baten in balans te brengen met de kosten.	Matig
De Groeiling werkt met een flexibele schil in de formatie, waardoor overformatie (voor een deel) sneller opgelost kan worden.	Goed
De Groeiling is snel genoeg in staat om materiële kosten te reduceren door afspraken en contracten met leveranciers aan te passen.	Voldoende

6. Juridische procedures met ouders/ verzorgenden

Ouders en verzorgenden stellen steeds meer eisen aan scholen. Daarbij nemen zij minder genoegen met een besluit van een school, bijvoorbeeld bij schorsen en verwijderen van een leerling. Steeds vaker zoeken ouders hierbij juridische hulp. Ook stellen ouders en verzorgenden hogere eisen aan de bescherming van hun kind(eren) en stellen de school aansprakelijk als er iets met hun kind op school gebeurt. Het kan gaan om fysieke en sociale veiligheid, maar ook om privacy. Juridische trajecten kosten geld en tijd en kunnen leiden tot kostbare maatregelen. De omvang van juridische ondersteuning kan variëren van een paar dagen (€ 5.000) tot een jarenlang juridisch gevecht met een negatieve uitkomst (€ 50.000).

Risicobeheersende maatregelen	Werking
De Groeiling heeft haar integrale veiligheidsbeleid, procedures rond schorsing en verwijdering en alle andere procedures op orde en handelt hiernaar in geval van incidenten.	Voldoende
De Groeiling heeft haar verzekeringen op orde voor aansprakelijkheid, andere gebeurtenissen en ongelukken op school.	Goed
De Groeiling werkt met ervaren (onderwijs)juristen en weet deze juristen ook preventief in te zetten.	Goed
De Groeiling heeft haar privacybeleid en alle bijbehorende procedures op orde en alle medewerkers handelen hierna.	Matig

Algemene bedrijfsvoeringsrisico

Elke organisatie heeft te maken met bedrijfsvoeringsrisico's die niet te voorkomen zijn. In de afgelopen twee jaren week de uiteindelijke exploitatie af van de begroting met gemiddeld € 250.000 (ongeveer 1% van de totale omzet).

Risicobeheersende maatregelen	Werking
De Groeiling beschikt over betrouwbare, volledige en actuele managementinformatie over personeel, onderwijskwaliteit en financiën.	Goed
De Groeiling past de uitgewerkte planning- en controlecyclus consequent toe.	Goed
De procuratie- en mandaatregeling is binnen De Groeiling actueel en volledig.	Goed
De splitsing van rollen in uitvoering (aanschaf, goedkeuring, betaling, controle) zijn op orde.	Goed
De Groeiling beschikt over een goed ingerichte en beschreven administratieve procedure die volledig voldoet aan wet- en regelgeving.	Voldoende

8. Overige risico's

De Groeiling heeft jaarlijks te maken met een aantal risico's dat voortvloeit uit de wijze waarop medewerkers, scholen en bestuur werken in relatie tot de omgeving van de scholen en het bestuur. Het kan gaan om maatschappelijke ontwikkelingen, om ontwikkelingen vanuit de wet- en regelgeving en om communicatie met betrokkenen. Eén van de maatschappelijke ontwikkelingen is dat medewerkers sneller gebruik maken van het recht op verlof vanwege persoonlijke omstandigheden (bijvoorbeeld de ziekte van een kind en mantelzorg) waardoor een school op korte termijn een vervanger moet regelen en daarvoor extra kosten krijgt. Een ander risico is het niet tijdig melden van een datalek. Hier is het lastig om een financiële onderbouwing te geven van de gevolgschade.

Risicobeheersende maatregelen	Werking
Scholen en het College van Bestuur zorgen proactief voor zorgvuldige oudercommunicatie en het informeren via de pers. Dat doen zij in afstemming met de (G)MR. Tijdig reageren met een open en transparante communicatie verkleint de kans op imago en reputatieschade.	Goed
De Groeiling voorkomt ICT-storingen en datalekken door heldere afspraken met ICT-leveranciers, het minimaliseren van eigen servers op de scholen en het bewust maken van personeelsleden over de risico's .	Matig
De Groeiling versterkt het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid van medewerkers om bij onverwachte persoonlijke omstandigheden zelf met oplossingen voor (gedeeltelijke) vervanging te komen.	Matig

Benodigde buffervermogen

Om de hoogte van het aan te houden buffervermogen te bepalen zijn de volgende bedragen berekend:

- minimale risicobedragen ongewogen bij elkaar opgeteld: € 1.430.000;
- maximale risico bedragen ongewogen bij elkaar opgeteld: € 2.950.000;
- maximale risicobedragen gewogen op basis van de kans bij elkaar opgeteld: € 1.620.000.

Op basis van deze risicoanalyse, de huidige omgevingsfactoren en de huidige gehanteerde begrotingsuitgangspunten zou dus een eigen vermogen tussen € 1.430.000 en € 2.950.000 toereikend moeten zijn. Dit komt overeen met een percentage van 5,2% en 10,8% van de jaarbaten in 2016. Dit percentage ligt hoger dan normatieve signaleringswaarde van de Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen van 5,0%. Op 31 december 2016 is het eigen vermogen € 6.154.000. Het aanwezig eigen vermogen als percentage van de jaarbaten bedraagt op deze datum 22,6%.

Hierbij moet aangetekend worden dat vanuit de Inspectie van het Onderwijs in het financieel toezichtskader een minimale solvabiliteit wordt gedefinieerd van 30%. Dit betekent dat het minimale eigen vermogen vanuit de solvabiliteitseis aan de onderkant is afgegrensd op € 3.348.000.

Bezien vanuit risicoanalyse en minimale solvabiliteit heeft De Groeiling derhalve ruim voldoende buffervermogen.



10. Verslag van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

De rol, taken en werkzaamheden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) zijn vastgelegd in de Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS), in het Medezeggenschapsstatuut van De Groeiling en in het Reglement van de GMR van De Groeiling.

De GMR bestaat uit een oudergeleding van maximaal 8 personen en een personeelsgeleding van eveneens maximaal 8 personen. De voorzitter is afkomstig uit de personeelsgeleding; de vicevoorzitter uit de oudergeleding. De GMR wordt ondersteund door een secretaresse die zorg draagt voor het tijdig verzenden van de agenda en bijbehorende documenten aan de leden en het College van Bestuur en voor de verslaglegging van de vergaderingen.

Er zijn commissies geformeerd rondom thema's financiën, onderwijs en personeel, juridische zaken en communicatie. In elke commissie zitten zowel ouders als personeelsleden. Vanaf oktober heeft de vicevoorzitter de voorzitter wegens ziekte vervangen.

De samenstelling per 31 december 2016:

<i>Oudergeleding</i>	<i>functie</i>	<i>Personeelsgeleding</i>	<i>functie</i>
De heer R. van Koert	vicevoorzitter	Mevrouw S. van Dijk	voorzitter
De heer P. van der Bas	lid	Mevrouw M. van Dorp	lid
De heer J. Klep	lid	Mevrouw M. van Duin	lid
Mevrouw L. Ridderstap	lid	Mevrouw L. Rijnbeek	lid
Mevrouw N. van Rooijen	lid	Mevrouw C. Abels	lid
Mevrouw C. van der Vlugt	lid		
Mevrouw J. Broxterman	lid		

In 2016 kwam de GMR zesmaal in vergadering bijeen. Bij het eerste deel van de vergadering was een lid van het College van Bestuur aanwezig om bepaalde agendapunten toe te lichten dan wel advies of instemming te vragen inzake de voorgelegde beleidsstukken.

Daarnaast werd in maart 2016 een bijeenkomst gehouden voor leden van de GMR en leden van de afzonderlijke MR-en met het thema 'van boeken naar tablet'. In deze bijeenkomst gaf de directeur van de Speel- en Werkhoeve een presentatie over het gebruik van Snappet in de school.

Datum	Agendapunt	Status
26-01-2016	Mobiliteitsplan	-instemming PGMR
	Bestuursrapportage vierde kwartaal 2015	-informatie
	Regionaal Transfercentrum	-informatie
	Begroting 2016	-advies GMR
	Integrale kindcentra	-informatie
03-03-2016	Strategische doelen 2015-2016	-advies GMR
	Krimp in de regio	-bespreking
	Integrale kindcentra	-informatie
	GMR-jaaragenda	-bespreking
	Bijeenkomst GMR/MR-en	-bespreking
18-04-2016	Bestuursrapportage eerste kwartaal 2016	-informatie
	Plan nieuwe functie leerlingondersteuner	-instemming PGMR
	Bestuursformatieplan 2016-2017	-instemming PGMR
	Activiteitenplan GMR 2015-2016	-instemming GMR
	Terugblik bijeenkomst GMR/MR-en	-bespreking
01-06-2016	Plan nieuwe functie leerlingondersteuner	-bespreking
	Krimp in de regio	-informatie
	Meerjarenbestuursformatieplan 2016-2019	-instemming PGMR
	Samenwerking Oostvogel en Vuurvogel	-bespreking
	GMR-jaaragenda	-bespreking
21-09-2016	Bestuursrapportage tweede kwartaal 2016	-informatie
	Bestuursjaarplan 2016-2017	-bespreking
	De GroeiAcademie	-informatie
	Lerarenregister registratie	-instemming PGMR
	Samenstellen commissies	-vaststelling
28-11-2016	Visie personeelsbeleid (kapstok)	-informatie
	Onderwijskwaliteit	-informatie
	Bestuursrapportage derde kwartaal 2016	-informatie
	Vacature Raad van Toezicht	-bespreking

11. Verslag van de Raad van Toezicht

11.1 Inleiding

In dit verslag geven we inzicht in de thema's waarop de Raad van Toezicht (RvT) zich heeft gericht vanuit zijn rol als toezichthouder, werkgever en klankbord van het College van Bestuur (CvB). Het leidend principe hierbij is: effectief toezicht voor goed onderwijs, verantwoord bestuur en goede bedrijfsvoering in overeenstemming met de doelen van de stichting en het maatschappelijk belang.

11.2 Invulling van toezicht

Het toezicht richt zich onder andere op de:

- realisatie van de doelstellingen zoals vastgelegd in het meerjaren strategisch beleidsplan (SB) en kwaliteitsbeleid;
- risico's verbonden aan de activiteiten;
- opzet en werking van de interne risicobeheersing en controlesystemen;
- financiële planning- en controlproces;
- naleving van wet- en regelgeving, waaronder regels met betrekking tot bekostiging, de Code voor Goed Bestuur voor het primair onderwijs.

Binnen De Groeiling werken we met een Raad van Toezichtmodel. De structuur van dit model is uitgewerkt in diverse statuten, reglementen en afspraken.

Op de website van De Groeiling staan alle relevante documenten met betrekking tot bestuur en toezicht. www.degroeiling.nl vormt een belangrijk informatiekanal voor stakeholders.

De toezichthoudende taak vullen we in door:

- toezicht vooraf: vooral goedkeuring van besluiten en voornemens van het College van Bestuur zoals genoemd in de statuten ('voorbereiden dat het goed gaat');
- toezicht achteraf: monitoren van het functioneren van De Groeiling en het functioneren van het College van Bestuur ('bewaken dat het goed gaat').

Hierbij baseert de raad zich op zowel interne als externe informatie en gesprekken. Zo ontvangen we ieder kwartaal een bestuursrapportage van het college, waarin uitvoerig verslag wordt gedaan van de operationele en financiële gang van zaken en de voortgang met betrekking tot de doelstellingen uit het strategisch beleidsplan 2015- 2019. Deze rapportages staan ook op de agenda van de vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Daarnaast vormen de gesprekken met de accountant, de onderwijsinspectie, afvaardigingen van het directeursberaad en de GMR een vast onderdeel van de informatiecyclus. De uitkomsten van deze gesprekken koppelen we terug tijdens het reguliere overleg van de raad met het College van Bestuur. De leden van de Raad van Toezicht functioneren onafhankelijk ten opzichte van het CvB en elkaar, en kennen geen ongewenste verstrengeling met welk (deel)belang dan ook.

De leden van de Raad van Toezicht wonen studiebijeenkomsten en andere relevante gelegenheden bij om in contact te blijven met medewerkers en andere betrokkenen van de stichting. De leden zijn ook lid van de VTOI (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen) onder andere met als doel kennisbevordering en toegang tot verschillende netwerken. Bovendien blijven we zo geïnformeerd over de actuele ontwikkelingen van toezichthouden binnen de onderwijssector.

11.3 Mutaties in het College van Bestuur

Per 1 maart 2016 is de heer Meindersma aangetreden als voorzitter van het College van Bestuur als opvolger van de heer Van de Kant die op 1 oktober 2015 uit dienst is getreden. In tussenliggende periode is het College van Bestuur ad interim versterkt door de heer Niehe.

11.4 Vergaderingen in 2016

De Raad van Toezicht heeft in 2016 vijfmaal vergaderd in aanwezigheid van het College van Bestuur volgens een vooraf vastgesteld rooster (op 27 januari, 2 maart, 20 april, 8 juni, 28 september en 7 december).

Op 24 juni heeft de Raad van Toezicht een gezamenlijke studiedag met het College van Bestuur georganiseerd. Naast een nadere kennismaking stond een reflectie op basis van de eerste indrukken van de heer Meindersma, trends en ontwikkelingen op het terrein van governance en waardegedreven toezicht op de agenda.

Omdat er reeds meerdere contactmomenten geweest zijn als gevolg van de personele wisselingen in college en in de Raad van Toezicht, heeft de Raad van Toezicht in 2016 geen regulier gesprek gehad met het directieurenberaad en de GMR.

Controle

In zijn functie van toezichthouder/controleur heeft de Raad van Toezicht periodiek de onderwijskwaliteit, de voortgang in de uitvoering van het strategisch beleidsplan 2015-2019 en de reguliere operationele, financiële gang van zaken bewaakt. Daarnaast zijn de begroting 2016 en het jaarverslag 2015 besproken en goedgekeurd.

Klankbord

De raad heeft het College van Bestuur in de loop van 2016 op tal van onderwerpen als klankbord gediend. Specifieke aandachtspunten in 2016 waren:

- Stakeholderbeleid;
- Sluiting Gerardus Majella;
- Start school in Westergouwe, in een samenwerkingsverband met Stichting Klasse en de Vier Windstreken;
- Regionaal Transfercentrum Cella;
- Ziekteverzuim;
- ICK-vorming met Kind & Co;
- Aanpassingen Reglementen RvT en CvB, en statuten van De Groeiling.

In de statuten is de zittingstermijn voor een lid van de Raad van Toezicht veranderd van drie naar vier jaar (artikel 11, lid 9). College en Raad hebben hiertoe besloten om reden van gewenst ervaringsniveau op enig moment in de raad.

11.5 Commissies

De raad kent twee adviescommissies: een remuneratiecommissie en een auditcommissie. De samenstelling blijkt uit het overzicht aan het einde van dit jaarverslag. Voor beide commissies geldt dat deze een adviseerende taak hebben, zodat de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor besluiten bij de voltallige raad blijft.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie adviseert de raad inzake het vaststellen van arbeidsvoorwaarden, het benoemen en beoordelen van de leden van het College van Bestuur en zo nodig ingrijpen.

Een belangrijke activiteit in 2016 betrof het voorbereiden van besluitvorming over het aanstellen van de heer Meindersma voor onbepaalde tijd. Bij de aanstelling van de heer Meindersma als bestuurder van De Groeiling, was sprake van een benoeming voor bepaalde tijd.

Gekozen is om de volledige groep mensen (BC en BAC) die betrokken was bij de aanstelling eveneens te vragen een rol te spelen in de evaluatie van het functioneren tot dusver, aangevuld met een extra directeur. Leden van de Raad van Toezicht hebben de volgende personen benaderd om input te geven:

- Jeannette Broer, directeur Zevensprong, lid Agendacommissie DB
- Sietske van Dijk, GMR (medewerker 't Carillon), lid BAC
- Els van Elderen, bestuur, lid BC
- Erica Jonkergouw, RvT, lid BC
- Angenieta Kaatee, directeur De Triangel, lid BAC
- René van Ommeren, directeur St. Catharina, lid BAC
- Bastiaan Top, directeur 't Carillon, lid BAC
- Annette van Welie, directeur Aloysius, lid Agendacommissie DB
- Ineke van Zijl, stafbureau, lid BAC (De GroeiAcademie)

De ondervraagden waren unaniem positief over het functioneren van de heer Meindersma. Zijn aanstelling is eind 2016 omgezet naar een aanstelling voor onbepaalde tijd.

Auditcommissie

De auditcommissie bereidt onderwerpen voor op het gebied van (meerjaren)begroting, financiële verslaglegging, het systeem van risicobeheersing en controle, beheersing van (financiële) risico's, de jaarrekening, het controleproces van de accountant en treasurybeleid.

In 2016 is de auditcommissie twee keer bijeengewees. In mei is met de accountant gesproken over jaarcstukken 2015. In 2016 is de jaarrekening voor het eerst gecontroleerd door PwC.

Naar het oordeel van de accountant heeft De Groeiling de verslaglegging op orde en is de financiële stabiliteit goed. De jaarrekening is in de RvT-vergadering van 8 juni goedgekeurd.

In december heeft de commissie voorbereidende gesprekken gevoerd over de vernieuwde aanpak en inrichting van de begroting 2016 en de meerjarenbegroting van de Groeiling ter voorbereiding van de besluitvorming in de vergadering van februari.

11.6 Zelfevaluatie

De Raad van Toezicht evalueert haar functioneren formeel een keer per jaar. Dit gebeurt in principe zonder de aanwezigheid van het college. Wel heeft het college op verzoek van de raad feedback verzorgd. De evaluatie over 2016 heeft plaatsgevonden op donderdag 16 februari 2017.

De Raad van Toezicht werkt met een toezichtsplan met een langetermijnperspectief. Jaarlijks leiden we hier beleidsvoornemens uit af die we toetsen in de evaluatiebijeenkomst. De wensen van de raad met betrekking tot de opzet van de kwartaalrapportages en de (meerjaren)begroting zijn door het college overgenomen en gerealiseerd. Het voornemen om het overleg met het college over integraal personeelsbeleid te spreken is om reden van prioriteiten van de nieuwe voorzitter van het college, verschoven naar de agenda van 2017. Dat geldt ook voor het treasurystatuut en het daaruit voortvloeiende actuele beleid.

In 2016 heeft de raad – samen met het college, voorafgaand aan regulier overleg – een tweetal schoolbezoeken afgelegd. Op 20 april zijn we gastvrij ontvangen op de Catharinaschool in Haastrecht en op 28 september door de Goudakker in Gouda. Het team van beide scholen heeft de Raad geïnformeerd over geschiedenis en actualiteit en gelegenheid geboden voor vragen.

In 2016 heeft de raad bovendien deelgenomen aan een onderzoek door de rijksuniversiteit Groningen (Boardresearch) naar het functioneren van raden van toezicht. De uitkomsten gaven onder meer gelegenheid het functioneren te spiegelen aan raden van andere onderwijsinstellingen.

11.7 Personalia Raad van Toezicht

Mevrouw Posthumus is per 1 januari 2016 benoemd in de raad.

De heer Haring, sinds 1 januari 2016 voorzitter van de Raad van Toezicht, is per 1 februari 2016 afgetreden. Dit in verband met een nieuwe functie die onverenigbaar was met het lidmaatschap van de Raad van Toezicht van De Groeiling. Per 1 april is hij opgevolgd door mevrouw Wijnen-Meijer.

Volgens het rooster van aftreden was de heer Jongsma per einde 2016 aftredend. De heer Jongsma is zes jaar lid geweest van de Raad van Toezicht en was tevens vicevoorzitter. We zijn de heer Jongsma zeer dankbaar voor zijn inzet en bijdrage aan de ontwikkeling van de toezichthoudende taak.

De heer Jongsma was lid op basis van een bindende voordracht door de GMR. De vacature maakte dat de raad de GMR in september 2016 gevraagd heeft opnieuw van dat recht gebruik te willen maken. De raad heeft aangeboden de GMR bij de wervingsprocedure te begeleiden. Die procedure zal tot februari 2017 lopen.

Honorering Raad van Toezicht

De leden van de Raad van Toezicht hebben in 2016 gedurende tien maanden (uitgezonderd de zomervakantiemaanden juli en augustus) een vrijwilligersvergoeding ontvangen ter hoogte van € 125. De voorzitter ontvangt een vrijwilligersvergoeding van € 150.

Onderstaand overzicht geeft de samenstelling van Raad van Toezicht in 2016.

Naam	Bezoldigde functies	Overige maatschappelijke functies	Aandachtsgebieden in Raad van Toezicht	Eerste benoeming	Aftredend
De heer H. Haring	Financieel adviseur ministerie van OCW		Voorzitter, governance, financiën	1-2-2015	1-2-2016
De heer T. Jongsma	Manager Proces & Informatiemanagement Woonbron	Voorzitter Vereniging Woon dynamics	Vicevoorzitter, bedrijfsvoering, ICT, stakeholderbeleid, werkgeverschap (remuneratiecommissie)	1-1-2011, voormalig lid oudergeleding GMR	31-12-2016 (niet herbenoembaar)
Mevrouw E. Jonkergouw	DGA Jonkergouw & van den Akker BV, adviseurs voor financiële communicatie		Financiën (auditcommissie), risicomanagement contacten accountant communicatie / stakeholderbeleid	1-1-2014	31-12-2017 (herbenoembaar)
Mevrouw M. Posthumus	Directeur Kinderopvang Haarlem	Maatschappelijk begeleider Vluchtelingenwerk	Werkgeverschap (remuneratiecommissie)	1-1-2016	31-12-2019 (herbenoembaar)
De heer R. Rijnhout	Managing consultant Hypercube Business Innovation BV		Financiën (auditcommissie), risicomanagement, governance	1-1-2011	31-12-2017 (niet herbenoembaar)
Mevrouw M. Wijnen-Meijer	Manager Expertisecentrum voor Onderwijs & Opleiding, UMC Utrecht		Voorzitter, contacten CvB, Onderwijs, werkgeverschap (remuneratiecommissie)	1-4-2016	31-3-2020 (herbenoembaar)

Tot slot

De leden van de Raad van Toezicht bedanken het College van Bestuur en alle medewerkers van De Groeiling van harte voor hun inzet en enthousiasme om dagelijks goed onderwijs te geven aan de kinderen op onze scholen.