



Jaarverslag 2016



ONDERNEMEND
OPENBAAR ONDERWIJS
Westelijke
Tuinsteden

Inhoud

Toelichting College van Bestuur	4
Toelichting Raad van Toezicht	5
1. Verslag van het jaar 2016	6
1.1 Visie, kernwaarden en ambities	6
1.2 Mid term review strategisch beleidsplan 2014-2018.....	6
1.3 Verslag van onze activiteiten in 2016	6
1.3.1 <i>Het beste uit ieder kind</i>	6
1.3.2 <i>Ouders en school als educatieve partners</i>	13
1.3.3 <i>De school verbonden met de wijk</i>	13
1.3.4 <i>De lerende gemeenschap</i>	14
1.3.5 <i>Coachend/pedagogisch leiderschap</i>	17
1.3.6 <i>Extra activiteiten en projecten</i>	17
1.3.7 <i>Optimalisering van onze bedrijfsprocessen/ons huis op orde</i>	19
2. Organisatie	26
3. Organisatie en de omgeving	28
4. Het jaar 2016- verslag van onze financiën	28
4.1 Treasury-verslag	28
4.2 Continuïteitsparagraaf.....	28
4.3 Balans met toelichting	30
4.4 Meerjarenbegroting 2017-2020 met toelichting	31
4.5 Risicoparagraaf	32
4.6 Kengetallen	34
4.7 Toelichting op de jaarrekening 2016.....	34
4.7.1 <i>Algemene analyse van het resultaat</i>	34
4.7.2 <i>Analyse resultaat 2016 ten opzichte van de realisatie 2015</i>	34
4.7.3 <i>Analyse resultaat 2016 ten opzichte van de begroting 2016</i>	36
Jaarrekening	38
<i>Kengetallen</i>	39
<i>Grondslagen en waarderingen</i>	40
<i>Balans na resultaatbestemming</i>	46
<i>Staat van Baten en Lasten</i>	47
<i>Kasstroomoverzicht</i>	48
<i>Toelichting op de balans</i>	49

<i>Toelichting op de staat van Baten en Lasten</i>	56
Bijlage 1. Verantwoording middelen Prestatiebox op bestuursniveau in 2016	64
Bijlage 2. Overzicht van functies, nevenfuncties en rooster van aftreden van de Raad van Toezicht	66

Toelichting College van Bestuur

Dit is het jaarverslag 2016 van Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden (STWT). Met het jaarverslag leggen wij verantwoording af over het gevoerde beleid, de behaalde resultaten en vanzelfsprekend ook de financiële gang van zaken.

Voor de stichting stond in 2016 vooral in het teken van onderwijs- en organisatieontwikkeling, de stichting als lerende organisatie en de aanpak van pedagogisch tact en pedagogisch leiderschap.

Tijdens onze bestuursbrede personeelsdag in november 2016, met als onderwerp 'Pedagogisch handelen, moet je doen!' kwam dat mooi tot uiting. Ruim vijfhonderd medewerkers werden geïnspireerd en geraakt door de presentaties van onder meer Marcel van Herpen; samen bereid om het beste uit ieder kind te halen. In verbinding met *elkaar*, omdat je *samen* veel meer bent en veel meer kunt betekenen voor onze leerlingen. Hierbij sluiten we niemand uit: elkaar niet en leerlingen niet.

Stap-voor-stap bouwen we aan de pijlers van de lerende organisatie. We werken vanuit een gezamenlijke visie en aan gezamenlijke ambities, we werken aan eigenaarschap; je bent zelf verantwoordelijk voor je professionele ontwikkeling; leerlingen én medewerkers. We leren samen – met en van elkaar – in de STWT Academie. We werken vanuit de wetenschap dat iedereen zijn 'mentale model' kent en dat problemen dus vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. En dat mag, sterker nog, die verschillende perspectieven onderkennen maakt dat we gezamenlijk tot betere en duurzame oplossingen komen. Organisaties zijn immers complex; opgebouwd met en beïnvloedbaar door veel verschillende componenten. Eenvoudige oplossingen zijn dan vaak niet duurzaam. 'Eerst begrijpen, dan ingrijpen' is steeds meer een algemeen goed binnen onze stichting. Daarmee werken we continu aan verbetering; dat is kwaliteit! Vandaag én morgen.

Door onze gezonde financiële conditie konden we in 2016 extra middelen uit onze reserves halen. Die hebben wij ingezet voor duurzame kwaliteitsontwikkeling en innovaties op scholen en voor een deel voor het efficiënter maken van onze bedrijfsvoering. Het strategisch beleidsplan met daarin onze vijf ambities is hierbij steeds leidend geweest.

2016 stond in het teken van ontwikkeling en ambities; we hebben de lerende organisatie nog meer handen en voeten gegeven. Die koers zetten we door naar 2017!

Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden,

Joke Middelbeek
Bestuurder

Toelichting Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden kiest voor een brede taakopvatting. Dat uit zich in een proactieve werkwijze met bijzondere aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs in onze stichting.

De Raad vergaderde in 2016 vijfmaal. Tijdens deze vergaderingen is uitvoerig stilgestaan bij de thema's toekomstbestendig onderwijs, kwaliteit en innovatie, maatschappelijke relevantie, passend onderwijs en eigenaarschap en de inhoudelijke ontwikkeling van financiën en huisvesting. De Raad ontving van de bestuurder viermaal een beleidsrapportage over de voortgang van het functioneren van STWT op de gebieden onderwijskwaliteit, huisvesting, personeel & organisatie en financiën. Daarnaast was de voortgang van de ambities uit het strategisch beleidsplan 2014-2018 steeds onderwerp van gesprek. Het jaar 2016 stond in het teken van de mid term review; de Raad heeft hiervoor, naast haar eigen formele vergaderingen, gesprekken gevoerd met schooldirecteuren, de GMR en (een vertegenwoordiging van) het bestuurskantoor.

In maart 2016 heeft de Raad haar eigen functioneren geëvalueerd onder leiding van een externe deskundige (Harm Klifman). Daarnaast wordt continu aandacht besteed aan deskundigheidsbevordering van de afzonderlijke leden en van de Raad in zijn geheel. De leden zijn lid van de VTOI (Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen). In februari 2016 organiseerde de Raad een lezing van Paul Frissen voor alle Raden van Toezicht van het basisonderwijs in Amsterdam. Het onderwerp was 'Toezicht op de kwaliteit van het onderwijs'.

De Raad ging daarnaast regelmatig in gesprek met betrokkenen binnen de stichting. Dit om 'feeling' te houden met de organisatie. Zo heeft de Raad in april 2016 in een interne stakeholdersbijeenkomst met een vertegenwoordiging van medewerkers (OP en OOP) en ouders gesproken over de vijf ambities uit ons strategisch beleidsplan.

Een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht spreekt minimaal twee keer per jaar met de GMR. Bovendien worden de scholen bezocht. Maar ook informeel worden door de voorzitter en de leden van de Raad waar mogelijk medewerkers van de stichting gesproken, bijvoorbeeld bij recepties, presentaties, openingen en tijdens de STWT Academiemiddagen. Hiermee wordt benadrukt dat de Raad van Toezicht, hoewel formeel toezichthoudend, ook onderdeel is van de 'lerende' gemeenschap.

De stichting is inmiddels weer financieel gezond. Er is voldoende ruimte in de reserves en voorzieningen om eventuele toekomstige risico's en calamiteiten op te vangen en om extra te investeren in onderwijskwaliteit. De begroting voor 2016 is door de Raad daarom goedgekeurd met een beoogd negatief resultaat om ook daadwerkelijk te kunnen onttrekken aan de reserves. Het jaar 2016 kenmerkt zich daarom door het gebruiken van de financiële ruimte voor innovaties op scholen, voor versterking van ons professioneel kapitaal, voor duurzame kwaliteitsontwikkeling en het vergroten van onze innovatiekracht.

De relatie met de gemeente Amsterdam, als externe toezichthouder, is vastgelegd in een gemeentelijk toezichtkader. Op basis van dit toezichtkader overlegt de Raad met de wethouder Onderwijs van de gemeente Amsterdam. In het voorjaar van 2016 heeft dit overleg plaats gevonden met de begroting 2016 als onderwerp.

Tot slot, omdat een goede communicatie belangrijk is om goed en proactief toezicht te kunnen houden, overleggen de voorzitter van de Raad en de bestuurder regelmatig met elkaar.

Hans Nooren
Voorzitter Raad van Toezicht

1. Verslag van het jaar 2016

1.1 Visie, kernwaarden en ambities

STWT heeft haar gezamenlijke visie, kernwaarden en ambities geformuleerd in een strategisch beleidsplan 2014-2018. Dit strategisch beleidsplan is in 2014 vastgesteld door het College van Bestuur met voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht en is de leidraad voor ons handelen. Een uitgebreide beschrijving van onze visie en kernwaarden zijn dat beleidsplan terug te vinden.

Onze ambities

1. Het beste uit ieder kind.
2. Ouders als educatieve partners.
3. De school verbonden met de wijk.
4. De school/scholen als lerende gemeenschap.
5. Coachend leiderschap.

1.2 Mid term review strategisch beleidsplan 2014 - 2018

Het jaar 2016 stond in het teken van de tussentijdse evaluatie van het strategisch beleidsplan 2014-2018. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben actief informatie uit de organisatie opgehaald over de voortgang van de vijf ambities. Zo is tijdens de interne stakeholdersbijeenkomst in april 2016 de voortgang van de vijf ambities op de scholen besproken met ouders, leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel, directies en medewerkers van het bestuurskantoor. Ook door het doen van werkbezoeken, schoolbezoeken, overleg met GMR en directies hebben het CvB en de RvT kunnen proeven én voelen hoe het strategisch beleidsplan wordt beleefd. De ambities uit het strategisch beleidsplan zijn uitgewerkt in een contract tussen de bestuurder en de RvT. Dit contract is gevisualiseerd in een 'wandbord van verantwoording' op het bestuurskantoor, waar alle medewerkers kunnen aangeven welke (onderdelen van de) doelen uit het contract al zijn behaald. Op die manier werken we toe naar onze ambities. Het eerste contract liep tot en met 2016 en in algemene zin is het overgrote deel van de doelen behaald. Het tweede contract (2017 en 2018) staat in het teken van verankering, verbreding en verdieping.

1.3 Verslag van onze activiteiten in 2016

In onze begroting voor 2016 hebben we een tekort van € 986.447 gepland. Dit om onttrekking aan de reserves mogelijk te maken.

Met dit jaarverslag leggen we verantwoording af over onze activiteiten in 2016 en over de besteding van onze middelen, inclusief de begrote investeringen/onttrekkingen aan de reserves. In de jaarrekening zijn de kosten van deze investeringen verspreid over de diverse rubrieken (zoals kosten externe inhuur, materiele kosten, kosten vervanging personeel, kosten nascholing, etc.).

1.3.1 Het beste uit ieder kind

Leren voor het leven

Het motto van onze stichting is 'Leren voor het leven'. Dit motto geven wij niet alleen mee aan onze kinderen, maar ook aan onszelf. Voortdurend stellen wij ons de vraag: 'wat hebben kinderen nodig om zich voor te bereiden op hun toekomst?'. Het antwoord hierop leidt vervolgens tot verdiepende vragen: 'hoe richten wij ons onderwijs in zodat

we daadwerkelijk het beste uit ieder kind halen?'. 'Wat vraagt dat van ons als leerkracht, ondersteuner, directeur of bestuurder?' 'Wat moeten wij daarvoor leren?'

Impuls voor onderwijsontwikkeling

Vanuit de ambitie 'Het beste uit ieder kind' hebben in 2016 vijf scholen ingezet op vernieuwende vormen van onderwijs, waarin beter gedifferentieerd wordt om talenten van kinderen tot bloei te laten komen. Daarbij maken we ook meer gebruik van de specifieke talenten of specialismen van leerkrachten. Leerkrachten werken daarbij intensiever samen om hun onderwijs vorm te geven. Leren van en met elkaar staat daarin centraal.

Samen in leerpleinen

Twee scholen, de Huizingaschool en de Goeman Borgesius, zijn gaan werken in units (of leerpleinen); een organisatievorm waarbij meerdere jaargroepen onder begeleiding van verschillende leerkrachten samenwerken. Deze vorm draagt bij aan een nauwere samenwerking tussen leerkrachten waarbij zij samen verantwoordelijk zijn voor een groep kinderen.

21st Century skills

Ook de Burgemeester de Vlugschool verkent, vooruitlopend op de nieuwbouw, het werken op leerpleinen. Het accent ligt hierbij op de zogenoemde *21st century skills*, die worden verbonden met de wereldoriëntatie.

Eigenaarschap en professionele cultuur

Op De Kans is gewerkt aan het versterken van de leerteams. Het centrale thema is hier: meer eigenaarschap bevorderen bij leerkrachten én kinderen. Met behulp van teamleren wordt het onderwijs versterkt. Daarbij is ook gewerkt aan coachend leiderschap.

Lerende Daltongemeenschap

De Louis Bouwmeesterschool heeft ook impuls gegeven aan de vorming van het team tot lerende gemeenschap. Daarbij is versterking van het Daltonconcept onderwijskundig richtinggevend. Bij de versterking van dit concept zijn ouders en andere wijkbewoners nadrukkelijk betrokken geweest.

Ook de scholen die in 2015 (met enige vertraging) hun innovatie hebben ingezet, zijn in 2016 voortvarend verder gegaan.

- De Globe: klas-overstijgend onderwijs.
- Slootermeerschool: het vergroten van eigenaarschap en intrinsieke motivatie door digitale portfolio's en kind-gesprekken.
- Osdorpse Montessorischool: versterking van het Montessoriconcept waarbij eigenaarschap van leerkrachten en leerlingen centraal staat.
- De Horizon: pedagogisch tact en -leiderschap.
- De Toekomst: differentiatie tot op het niveau van het kind, een vorm van gepersonaliseerd leren.

De start van een innovatie (het opstellen van een projectplan, de leiding beleggen en de eerste stappen zetten) kost tijd. Maar, zodra de ontwikkeling is ingezet – hebben wij uit ervaring geleerd – krijgt de innovatie echt inhoud en vorm, en worden er zagezegg 'meters gemaakt'. Net zoals in 2015, is in 2016 de begrote investering voor innovatie door de 'nieuwe innovatiescholen' niet gerealiseerd. De investering voor de '2015-scholen', die uit 2015 was 'meegenomen', is wel volledig besteed.

De ervaringen die de scholen opdoen met deze onderwijsontwikkelingen, worden gedeeld met collega-scholen tijdens de wekelijkse werkbijeenkomsten met de directies en het bestuurskantoor (Directieberaad). De GMR en de

Raad van Toezicht haken op onderdelen aan. Daarnaast bezoeken directeuren elkaars scholen en voeren gesprekken over leiderschap en schoolorganisatie. Ook binnen het netwerk van intern begeleiders/ zorgcoördinatoren worden ervaringen gedeeld, scholen bezocht en schoolontwikkelingen gepresenteerd. Zo delen we succesfactoren (én valkuilen) en merken we steeds meer een 'flow van innovatie' in de stichting; elke school op zijn eigen manier en met zijn eigen doelen, maar toch gezamenlijk en met steeds meer stem aan de leerkracht.

Begrote investering in ons onderwijsproces voor 2016: € 386.000
Realisatie in 2016: € 141.895

Het bedrag dat door de nieuwe '2016-scholen' nog niet is gerealiseerd hebben we meegenomen in de begroting voor 2017.

Daarnaast is door scholen en leerkrachten aan professioneel kapitaal gewerkt met behulp van de scholen- en lerarenbeurzen van de gemeente Amsterdam.

Basisscholen De Globe, De Punt, De Toekomst, De Einsteinschool, P.J. Troelstraschool, en SBO De Kans hebben in 2015-2016 middelen gekregen en onder meer gewerkt aan:

1. een professionele cultuur;
2. leren werken volgens de principes van de lerende organisatie;
3. de invoering van het montessori onderwijsconcept;
4. werken volgens de principes van het pedagogische tact (met behulp van het NIVOZ);
5. de implementatie van gepersonaliseerd leren.

De Huizingaschool en de Burgemeester de Vlugschool hebben voor 2016-2017 middelen ontvangen en werken onder andere aan de invoering van het pedagogische tact. Maar ook aan de overgang van leerstofjaarklassensysteem naar het werken in units, de ontwikkeling naar het werken volgens leerlijnen en het onderwijzen in de *21st century skills*.

In 2016 hebben 31 leraren voor 2015-2016 en 66 leraren voor 2016-2017 een lerarenbeurs ontvangen. Met deze beurs van de gemeente hebben zij zich onder meer ontwikkeld op het gebied van leerkrachtvaardigheden, Nederlands als 2^e taal, oriëntatie op leiderschap, leerlingbegeleiding, 21 eeuwse vaardigheden, *mindful teaching* en leerling coaching.

Meer ondersteuning door aanstelling bovenschools adviseur onderwijsbeleid

Per 1 januari 2016 heeft STWT een bovenschoolse adviseur onderwijsbeleid aangesteld. Met deze adviseur hebben scholen onder meer ondersteuning ontvangen bij de innovatieve projecten en het werken aan duurzame schoolontwikkeling. Maar deze adviseur ondersteunt ook bij het uitwerken van passend onderwijs (verbeteren van de basisondersteuning op scholen en extra ondersteuning via ons Steunpunt Passend Onderwijs West (SPO West)) en bij het aanvragen en verantwoorden van gemeentelijke onderwijssubsidies. De onderwijsadviseur wordt bekostigd uit bovenschoolse middelen.

Continuering aangepast onderwijsaanbod voor hoog-/meerbegaafde leerlingen

In 2016 hebben 32 leerlingen van zeven verschillende STWT-scholen gebruik gemaakt van het speciale aanbod voor hoogbegaafde kinderen in de 'Day A Weeschool'. Dit bovenschoolse aanbod vond plaats op de P.J. Troelstraschool en op basisschool De Punt. Daarnaast hebben zeven scholen één of meer plusklassen waarbij binnen school een aanbod is voor kinderen die meer uitdaging nodig hebben. Op twee scholen is het aanbod voor hoog- en meerbegaafde kinderen volledig geïntegreerd in het reguliere onderwijsaanbod.

Om kennisdeling mogelijk te maken is in de STWT Academie een leernetwerk 'Aanbod voor hoog- en meerbegaafden' opgericht (zie bij STWT Academie).

Daarnaast hebben we per augustus 2016 een nieuwe onderwijsvorm voor hoogbegaafde leerlingen binnen onze stichting: de Leonardoschool. Dit onderwijsconcept bestaat op meer plaatsen in ons land. Vanaf 1 augustus 2016 heeft onze basisschool De Horizon, naast het Daltononderwijs, ook het Leonardo-concept in huis: een fulltime onderwijsaanbod voor hoogbegaafde kinderen van 4 tot 12 jaar. Op dit moment zijn er 30 leerlingen in twee klassen.

Ook op andere gebieden differentiëren scholen. Zo hebben alle STWT-scholen een VVE-voorziening en hebben veel scholen een schakelklas om extra aandacht te kunnen geven aan de taalontwikkeling van kinderen met een taalachterstand. Bovendien is op veel scholen extra ondersteuning mogelijk in de vorm van onderwijstijdverlenging en huiswerkbegeleiding na schooltijd.

Samenwerking primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO)

Op verschillende manieren probeert STWT de aansluiting tussen PO en VO voor de kinderen in Nieuw-West soepeler te laten verlopen. De voornaamste doelen zijn het minder schooluitval en meer kinderen binnen het stadsdeel een kans geven zich maximaal te ontplooiën.

Spring High

Vanuit de wens een betere aansluiting te realiseren tussen basis- en voortgezet onderwijs voor kinderen in Nieuw-West is in januari 2015 de intentieverklaring getekend tussen STWT en Esprit Scholengroep. Daarin is uitgesproken een school te beginnen waarin doorgaande leerlijnen voor kinderen van tien tot zestien jaar gestalte krijgen. Een projectleider heeft de oprichting van de school voorbereid. Een ontwikkelgroep, bestaande uit leerkrachten van PO en VO, is aan de slag gegaan met het uitwerken van een curriculum. In augustus 2016 zijn de deuren van de nieuwe school – met de naam 'Spring High' – daadwerkelijk geopend. De school is begonnen met ongeveer 40 leerlingen van wie bijna twintig afkomstig van STWT-scholen.

De kinderen krijgen les in de basisvakken taal (Nederlands en Engels) en rekenvaardigheden (rekenen en wiskunde) en werken daarnaast binnen een aantal kennisdomeinen aan kennis en vaardigheden die hen helpen de wereld beter te begrijpen. Het onderwijs heeft een thematisch en projectmatig karakter.

Deze innovatie heeft een investering gevraagd van STWT en Esprit Scholengroep en blijft dat de eerste jaren ook vragen. Hoe meer het leerlingaantal stijgt, hoe financieel zelfstandiger de school wordt.

Sterk in Nieuw-West

Onder de noemer 'Sterk in Nieuw-West' heeft in 2016 een aantal ontmoetingen plaatsgevonden tussen directeuren, leerkrachten/leraren, ouders en kinderen/leerlingen van PO en VO. In januari was de feestelijke kick-off. In diverse workshops hebben leerkrachten en docenten verkend wat zij van elkaar kunnen leren en hoe de doorstroom binnen de scholen in Nieuw-West bevorderd kan worden. Tijdens een tweede bijeenkomst zijn de onderwerpen uit de kick-off verder uitgediept in rondetafelgesprekken met de thema's:

- educatief partnerschap/ouderbetrokkenheid;
- mens en maatschappij;
- burgerschapsvorming;
- talentontwikkeling;
- cultuureducatie en diversiteit;
- positief leerklimaat.

Vakinhoudelijk wordt verbinding gezocht op de gebieden taal (Nederlands en Engels) en rekenen en wiskunde. VO-scholen verzorgden ook in 2016 proeflessen voor kinderen die de overstap naar het VO maken. Bovendien zijn er verschillende ‘experimenten’ geweest waarbij leerkrachten van de bovenbouw van het basisonderwijs worden gekoppeld aan een onderbouwleerkracht van het voortgezet onderwijs. In 2017 krijgt dit experiment concreter vorm.

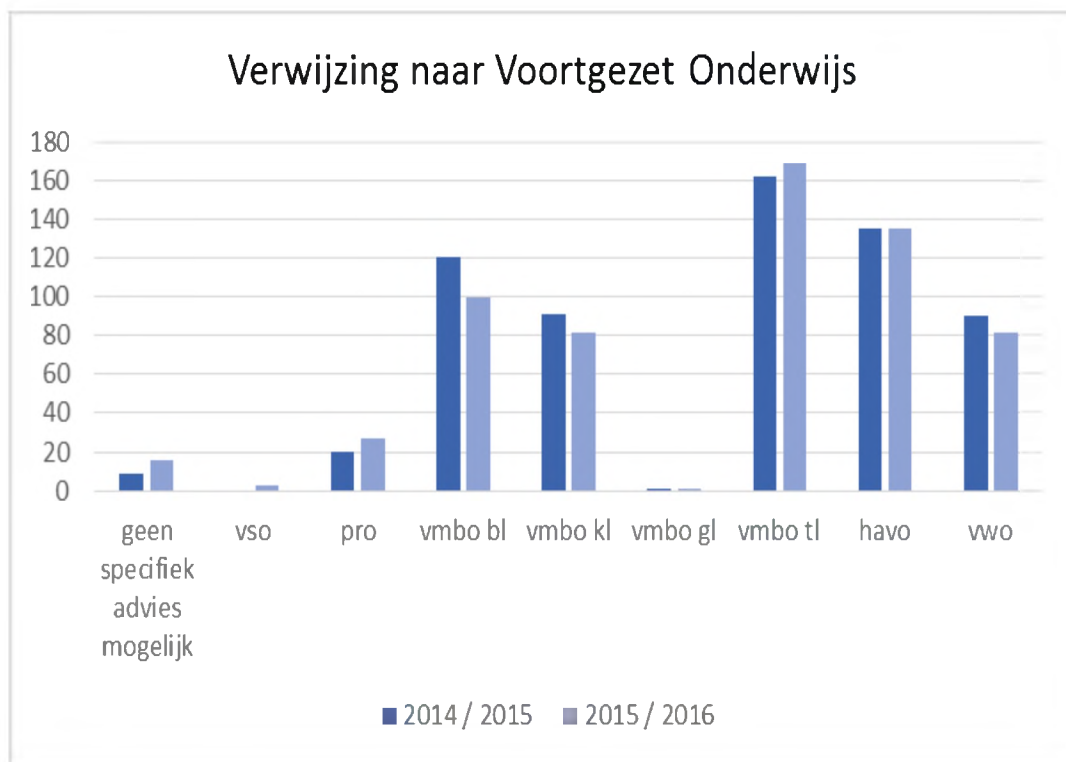
Voor 2016 heeft STWT de kosten voor de projectleider van ‘Sterk in Nieuw-West’ gedragen. In 2017 neemt een ander bestuur dit over.

Begrote investering in de aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs: € 100.000
Realisatie: € 75.525

Verwijzing naar voortgezet onderwijs

Vanaf 2015 is het basisschooladvies ingevoerd. De verwijzing naar het voortgezet onderwijs is daarmee niet meer alleen gebaseerd op het resultaat van de CITO-eindtoets die jaarlijks in april wordt afgenomen. De basisschool formuleert het advies voor haar leerling in februari op basis van de ontwikkeling van de leerling. Met dit advies begint de aanmeldingsprocedure voor het voortgezet onderwijs.

De eindtoets blijft wel bestaan, maar kan alleen nog maar van invloed zijn wanneer de uitslag van de eindtoets hoger uitvalt dan het eindadvies van de basisschool. Onze scholen hebben extra aandacht voor een goed geformuleerd en onderbouwd advies, waarbij naar de gehele ontwikkeling van een leerling wordt gekeken en niet alleen naar de cognitieve- en basisvaardigheden. Scholen kijken daarbij ook naar andere – door het ministerie van OCW erkende – eindtoetsen die een bredere ontwikkeling in kaart kunnen brengen.



Figuur 1. Verwijzing van STWT-8^{ste} groepsleerlingen naar het voortgezet onderwijs

Passend Onderwijs

Voor passend onderwijs is in 2016 € 1.017.225 bestemd. Dit bedrag bestaat uit twee delen:

1. Basisondersteuning. De ondersteuning die iedere leerkracht in principe, op basis van expertise in de eigen school, aan kinderen moet kunnen bieden.
2. Extra ondersteuning. Dat is begeleiding die niet meer door de eigen leerkracht kan worden geboden en waarbij expertise en begeleiding van een specialist nodig zijn, waarbij ernaar wordt gestreefd een kind binnen de eigen groep te laten functioneren.

Basisondersteuning

De middelen voor de basisondersteuning gaan vanuit het samenwerkingsverband direct naar de scholen. Per school is een bedrag van circa € 110 gemiddeld per leerling beschikbaar. Scholen gebruiken dit geld binnen hun formatie voor de bekostiging van hun interne begeleiders, de remedial teacher en/of de financiering van de plusklassen. Ook kunnen zij bij het Steunpunt Passend Onderwijs West (SPO West) begeleiding bij de basisondersteuning inkopen. In 2016 hebben vijf scholen hiervan gebruik gemaakt.

Extra ondersteuning

De middelen voor extra ondersteuning worden op bestuursniveau beheerd. Daarvan gaat gemiddeld € 34 per leerling naar SPO West. Het Steunpunt Passend Onderwijs (SPO) West hebben wij samen met collega schoolbestuur 'Openbaar Basisonderwijs Amsterdam West Binnen de Ring' (AWBR) opgericht. In dit steunpunt bundelen wij onze expertise op het gebied van specifieke onderwijsbehoeften. Het steunpunt biedt de scholen van STWT en AWBR advies en begeleiding in extra ondersteuning (arrangementen 5 t/m 8). Het doel van de begeleiding is dat zoveel mogelijk leerlingen passend onderwijs krijgen op de reguliere basisscholen. Intussen zijn ook het schoolbestuur El Amien, en Onderwijs voor een Nieuwe Tijd (O4NT) aangehaakt. SPO West heeft een projectleider, een coördinator en begeleiders passend onderwijs. Indien SPO West gevraagde expertise zelf niet kan bieden, is de coördinator verantwoordelijk voor het inkopen van begeleiding bij derden.

In 2016 organiseerde SPO West circa 33 arrangementen voor extra ondersteuning. Dat betekent dat 33 kinderen heel specifieke begeleiding kregen vanuit SPO West waarmee zij op hun eigen school onderwijs op maat krijgen. Daarnaast is in het laatste kwartaal van 2016 gestart met zogenoemde groepsarrangementen. Voor een groepje kinderen met een zelfde onderwijsbehoefte kan begeleiding worden aangevraagd.

Per leerling wordt gemiddeld € 87 van de middelen extra ondersteuning bovenschools beheerd. Daarmee zijn onder meer de navolgende zaken gefinancierd.

- Eerste fase van ontwikkeltraject voor IB-ers. Alle IB-ers hebben een ontwikkelassessment gehad om zo de rol van IB'ers – in het licht van passend onderwijs – te versterken. Inzet op gezamenlijke of individuele ontwikkeltrajecten (fase 2 in 2017) gebeurt aan de hand van de uitkomsten.
- Voor het schooljaar 2016-2017 is geld bestemd voor leerling-onderzoeken uit de middelen extra ondersteuning.
- Aanstelling van twee experts passend onderwijs (in dienst bij SPO West).
- Extra ondersteuning voor nieuwkomersgroepen. Vooral voor psychosociale ondersteuning.
- Circa vijf procent van het budget is bovenschools voor administratieve ondersteuning.

Alle scholen hebben een schoolondersteuningsprofiel, waarin staat op welke manier de school vormgeeft aan de basisondersteuning en welke specifieke expertise de school in huis heeft. Denk bijvoorbeeld aan specialisten voor hoogbegaafdheid, autisme, rekenen of taal. In de wijknetwerken worden de ondersteuningsprofielen van de verschillende scholen naast elkaar gelegd om daarmee te komen tot een zo breed mogelijk aanbod van specialismen, zodat zoveel mogelijk kinderen thuis-nabij onderwijs kunnen genieten. Deze samenwerking in de wijknetwerken wordt de komende jaren versterkt.

De plaats van ICT in het onderwijs van de toekomst

In de begroting van 2016 hadden we € 50.000 uit de reserves gehaald om – naast de reguliere middelen voor ICT – extra in te zetten op de verbetering van ICT in het onderwijsproces en bij bedrijfsvoering. We hebben hiervoor een bedrijf met ICT-deskundigen ingehuurd. Dat is in het voorjaar van 2016 met een pilot begonnen op De Globe en De Vlaamse Reus. In deze pilot werden de leerkrachtvaardigheden op het gebied van ICT getoetst en verbeterd. Ook is aan de hand van de schoolvisie een ICT-schoolplan opgezet dat gericht is op toekomstbestendige ICT in het onderwijs en ICT in de bedrijfsvoering.

Verder is gewerkt aan:

- mediawijsheid en -vaardigheid voor leerkrachten en leerlingen;
- het integreren van ICT in leerprocessen om persoonlijk leren mogelijk te maken (educatieve software en digitale portfolio's);
- het onderzoeken van ICT-toepassingen om ouders beter bij het onderwijs te betrekken.

Begin schooljaar 2016-2017 zijn – op basis van de goede ervaringen uit de pilot – nog eens elf scholen begonnen met deze ICT-ondersteuning.

Begrote investering voor visietraject om 'ICT voor de toekomst' mogelijk te maken: € 50.000
Realisatie: € 37.500

Pedagogisch klimaat

In onze visie komt pedagogiek vóór didactiek. Wil je 'het beste uit ieder kind' halen, dan moet je als leerkracht eerst werken aan de relatie, de verbinding, de pedagogiek. Vanuit die visie hebben we besloten een studiedag te organiseren voor alle medewerkers van de stichting. Woensdag 16 november 2016 was de dag en 'Pedagogisch handelen moet je doen' was het motto. Ruim 575 medewerkers kwamen samen vanuit de ambitie om 'het beste uit ieder kind' te halen. In samenwerking met het Nederlands Instituut voor Opvoedingszaken (NIVOZ) volgden alle STWT-medewerkers twee lezingen en namen deel aan masterclasses, een pedagogisch café en ze bekeken een film. Het was een inspirerende dag waarbij alle deelnemers in hoofd en hart werden geraakt.

De Horizon en de Einsteinschool hebben hun ontwikkeling van pedagogisch tact en leiderschap voortgezet. Zes medewerkers doen mee aan een landelijke NIVOZ-coalitiegroep die in 2016 twee keer bij elkaar kwam. Tijdens die bijeenkomsten werden bevindingen uit de STWT-praktijk en ontwikkelvragen gedeeld. De Huizingaschool begon in 2016 het traject pedagogische tact met het volledige team. De Toekomst oriënteerde zich op doelen en leervragen, waardoor in februari 2017 ook voor De Toekomst het traject. Op de Osdorpse Montessorischool en De Vlaamse Reus zijn ter oriëntatie de eerste gesprekken gevoerd.

Vanuit het gemeentelijke initiatief om binnen de wijken samen te werken vanuit een pedagogische benadering, hebben de scholen in Osdorp/De Aker (De Horizon (STWT), De Odyssee (AMOS) en Het Bovenland (ASKO)) de handen ineengeslagen en een basis gelegd voor een pedagogische samenwerking binnen deze wijk.

Daarnaast werken alle scholen binnen hun eigen team, met hun eigen leerlingen en in hun eigen omgeving aan het creëren van een veilig pedagogisch klimaat.

Binnen onze visie op de lerende organisatie hebben pedagogische tact en het daarmee samenhangende pedagogische leiderschap een belangrijke plaats ingenomen (zie ook coachend leiderschap).

Extra nieuwkomersgroepen voor vluchtelingen gestart in december 2015

Naar aanleiding van de oorlog in Syrië is in het najaar 2015 een grote vluchtelingenstroom ontstaan. In Amsterdam Nieuw-West zijn meerdere centra opgericht om deze vluchtelingen – onder wie een groot aantal kinderen in de leerplichtige leeftijd – (tijdelijk) op te vangen. In nauw overleg en met hulp van de gemeente Amsterdam hebben wij binnen enkele weken ons nieuwkomersonderwijs op De Toekomst, de Louis Bouwmeesterschool en de Goeman Borgesius uitgebreid met in totaal vier groepen.

De kinderen in deze groepen komen veelal uit zeer problematische en traumatische omstandigheden. Een ander belangrijk kenmerk van deze groepen is de hoge omloopsnelheid. Kinderen beginnen in de nieuwkomersklas, vertrekken vaak op korte termijn naar bijvoorbeeld een asielzoekerscentrum waarna er weer nieuwe kinderen in de groep beginnen. Ruim honderd kinderen hebben in 2016 op deze manier onderwijs gevolgd op een van onze scholen. Op 31 december 2016 zijn nog steeds zeven nieuwkomersgroepen actief (voorheen waren dat er jarenlang vier) met gemiddeld vijftien leerlingen per groep.

1.3.2 Ouders en school als educatieve partners

Feedback van ouders gebruiken voor nieuw beleid

Feedback van ouders vinden wij belangrijk; van hun mening en ervaring kunnen én willen we leren. In 2016 hebben de scholen meer inzicht gekregen in mogelijkheden van ParnasSys Integraal. Hiermee kan de tevredenheid van ouders (en medewerkers en leerlingen) getoetst en gemonitord worden. Onder begeleiding van een extern deskundige zijn standaard vragenlijsten schoolspecifiek gemaakt, uitkomsten geanalyseerd en conclusies getrokken voor het schoolbeleid. Ook adviseurs van het bestuursbureau waren hierbij betrokken zodat, ook op bestuursniveau, de uitkomsten van tevredenheidsvragenlijsten gemonitord en geanalyseerd kunnen worden.

Begrote investering in inhuur en uitwerking ouderdeel ParnasSys Integraal: € 12.000
Realisatie: € 9.910

Versterken van samenwerking met ouders

In 2016 bood de STWT Academie de workshop interculturele communicatie aan. De opkomst was groot en de evaluatie succesvol. Om die reden is in samenwerking met een externe deskundige een leergang interculturele communicatie ontwikkeld. De STWT Academie biedt deze leergang vanaf januari 2017 aan voor medewerkers die contacten onderhouden met ouders.

1.3.3 De school verbonden met de wijk

De samenwerking met de wijk (organisaties, buurtbewoners, ouders, enzovoorts) is voor onze stichting – en dus voor onze leerlingen – belangrijk. Een goede samenwerking draagt bij aan samenhang in de buurt. Onze scholen werken samen met organisaties zoals jongerenwerk, kinderopvang, het Huis van de Wijk (buurthuis) en het Ouder- en Kindteam.

Wijknetwerken

In de wijknetwerken werken openbare en bijzondere scholen uit een bepaalde buurt samen aan (onder meer) 'thuisnabij onderwijs voor ieder kind'. Samen dragen de scholen de 'zorgplicht'. In Nieuw-West zijn vier wijknetwerken. Elk wijknetwerk wordt voorgezeten door een STWT-schooldirecteur. In 2016 krijgt deze samenwerking steeds meer vorm, waarbij er wel grote verschillen zijn tussen de wijken. Niet alle scholen zijn structureel vertegenwoordigd. Dat maakt een eenduidige aanpak en de uitvoering van de zorgplicht soms moeizaam.

De scholen uit het wijknetwerk Osdorp hebben in 2016 wel de handen ineengeslagen om een eenduidige pedagogische aanpak op te stellen voor *alle* kinderen in de wijk.

Coöperatie leren voor het leven

In 2015 hebben we onze samenwerking met deze partners in de buurt rondom het multifunctionele gebouw Het Meervoud geformaliseerd in de coöperatie *Leren voor het Leven*. In 2016 hebben we vanuit een gezamenlijke visie en met gezamenlijke ambities gewerkt aan onder meer onderwijs (STWT-basisschool de Toekomst, O4NT basisschool De Ontplooiing), kinderopvang en naschoolse activiteiten (Impuls) en aan ondersteuning voor volwassenen (het Huis van de Wijk en de stichting Samenwonen-Samenleven).

Ook werken we aan de verbinding met de wijk door het stimuleren een toegankelijk gebouw waarin veel buurtgerelateerde activiteiten worden georganiseerd. Bij het ontwerp van deze nieuwbouwscholen hebben wij hiermee rekening gehouden. STWT heeft een actief verhuurbeleid van gymzalen. Buurt- en sportverenigingen worden gestimuleerd hiervan buiten schooltijd gebruik te maken.

Versterken van de verbinding met onze interne en externe stakeholders

De verbinding met onze interne en externe stakeholders vinden we belangrijk. Daarom organiseren we om het jaar een interne en een externe stakeholdersbijeenkomst. In 2016 hadden we een 'Rondetafelgesprek' met onze interne stakeholders. De Raad van Toezicht is aan de Ronde Tafel in gesprek gegaan met onder meer leerkrachten, directeurs, intern begeleiders, ouders, (G)MR-leden en medewerkers van het bestuursbureau. In april 2016 was het gespreksonderwerp de voortgang van de ambities uit ons strategisch beleidsplan.

Imago van onze scholen

In 2016 hebben wij geïnvesteerd in de profilering van onze scholen, het imago van STWT en het faciliteren van groei in het leerlingenaantal op onze scholen. Vanaf maart 2016 is een communicatieadviseur aangesteld voor 16 uur per week die de scholen en het bestuurskantoor ondersteunt met communicatie, PR en marketing. Deze inzet wordt gebruikt voor onderwerpen als profilering (imago en identiteit), interne communicatie, oudercommunicatie en online communicatie en bestaat uit advies, begeleiding en uitvoering. Dit gebeurt zowel op het bestuurskantoor als op schoolniveau.

Ongeveer de helft van de scholen is momenteel bezig met een of meerdere van deze onderdelen. Eén van de profileringsprojecten in 2016 was het maken van promotievideo's voor alle vijftien scholen en de stichting, om te laten zien waar zij voor staan. Deze video's zijn eind 2016 opgeleverd en de scholen kunnen de video nu gebruiken als promotiemateriaal op hun website en andere kanalen. Stichtingbreed is eind 2016 een grote slag gemaakt met de ontwikkeling van STWT-Web: een online-omgeving voor alle STWT-medewerkers.

Begrote investering in samenwerking in de buurt, PR en communicatie, groei en stakeholders: € 143.000
Realisatie: € 147.000

1.3.4 De lerende gemeenschap

STWT-Academie

Vanuit de visie op de lerende organisatie hebben we samenhang aangebracht tussen de verschillende domeinen van de STWT-Academie, te weten: de gezamenlijke studiedag voor alle medewerkers van STWT, de netwerken, workshops, leergangen, opleidingen, onderzoek en Waaghalzen. In elk domein leren we van en met elkaar. Elk

domein kan een verbinding aangaan met een ander domein. Bijvoorbeeld: vanuit de deelnemers aan een workshop is het idee ontstaan om het thema te verdiepen en er een leergang van te maken.

Workshops, leergangen, opleidingen

De STWT-Academie verzorgde in 2016 drie middagen met workshops voor en door leerkrachten. Goede voorbeelden uit de praktijk met als doel kennis te maken en ervaringen te delen. Gemiddeld deden 30-40 medewerkers mee aan een STWT-Academiemiddag. Naast de workshops zijn – vanuit de behoefte om een onderwijskundig thema theoretisch uit te diepen en toe te passen in de praktijk – drie leergangen ontwikkeld:

- omgaan met prikkelgevoelige kinderen;
- coachen van kinderen;
- ontspannen voor de klas.

Netwerken

In 2016 zijn – van onderaf geïnitieerd – meer netwerken actief geworden. STWT-medewerkers met de volgende expertises weten elkaar te vinden om kennis en ervaringen uit te wisselen:

- netwerken voor educatief partnerschap ouders;
- intern begeleiders;
- vakdocenten gymnastiek;
- ICT;
- taalonderwijs;
- conciërges;
- administratief medewerkers;
- vertrouwenspersonen;
- preventiemedewerkers.

Voortvloeiend uit de personeelsdag is een begin gemaakt met de vorming van een netwerk pedagogisch tact.

De oprichting van het leernetwerk hoogbegaafdheid is in 2016 bekostigd uit de reserves.

Begrote extra investering in de STWT academie voor workshops en leernetwerk: € 25.000
Realisatie: € 44.000

Opleiden in school

STWT werkt samen met de Pabo van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en de Universitaire Pabo van Amsterdam (UPvA). Het doel is om de vaardigheden van beginnende leraren nog beter op de praktijk te laten aansluiten, en te zorgen voor goed gekwalificeerde potentiële collega's. Iedere stagiaire heeft een mentor op de stageschool (leerkracht van STWT). Jaarlijks organiseren wij een training voor nieuwe mentoren. Het afgelopen jaar hebben wij fors geïnvesteerd in het aantrekken van LIO-stagiaires (Leraar in Opleiding). In het schooljaar 2016-2017 zijn we begonnen met 55 Pabostagiaires, van wie elf LIO'ers. Voor de LIO-stagiaires worden jaarlijks twee themabijeenkomsten georganiseerd. LIO-stagiaires hebben deelgenomen aan de studiedag over pedagogisch tact en alle stagiaires zijn uitgenodigd voor de STWT Academiemiddagen.

Een team van vijf opleiders in de scholen begeleidt en beoordeelt (naast hun mentor op school) de Pabostagiaires. In 2016 is het opleidingsteam begonnen met het certificeringstraject van VELON (Vereniging van Lerarenopleiders). Dit traject wordt in 2017 afgerond. Drie van de vijf opleiders hebben in 2016 ook een opleiding tot beeldcoach gevolgd. Stageplaatsen die niet worden opgevuld door studenten van HvA/UPvA worden beschikbaar gesteld aan studenten van andere opleidingen. Komend jaar zoeken we – vanwege het lerarentekort – meer samenwerking met andere pabo's. De eerste stappen voor een samenwerking met de iPabo zijn al gezet.

Jaarlijks wordt een enquête onder de studenten en mentoren gehouden. De resultaten hiervan gebruiken we om het functioneren van het opleidingsteam te verbeteren en om steeds nieuwe doelen te stellen.

Onderzoek en leerteams

Wij stimuleren een onderzoekmatige attitude binnen scholen. Hierbij willen we de onderzoeksopdrachten van stagiaires zoveel mogelijk laten aansluiten op de praktijk van onze scholen, zodat hun scripties een expliciete bijdrage leveren aan de dialoog over schoolontwikkeling.

In het kader van de subsidie 'Versterking samenwerking met de lerarenopleidingen' van het ministerie van OCW werkten leerteams de afgelopen twee jaar aan de onderwerpen: Ouders als educatieve partners, Meer- en hoogbegaafdheid en Begeleiding startende leerkrachten. Deze leerteams verzorgden onder meer workshops binnen de STWT Academie. De subsidie wordt begin 2017 afgerond. De leerteams hebben hun plek binnen de STWT-Academie gekregen. Het domein onderzoek in de STWT-Academie krijgt in 2017 verder vorm en inhoud.

Begeleiding startende leerkrachten

In 2016 hebben we extra ingezet op acties en projecten om het lerarentekort het hoofd te bieden. Uit onderzoek bleek dat de uitstroom onder beginnende leerkrachten hoog is. Met extra begeleiding willen wij hun een betere uitgangspositie geven. Sinds het schooljaar 2016-2017 bieden wij daarom iedere beginnende leerkracht bij STWT een begeleidingstraject. Dit bovenschoolse traject bestaat uit videobegeleiding door een beeldcoach, intervisiebijeenkomsten en speciale workshops. Wij hebben hiervoor een team van vier beeldcoaches en een coördinator opgericht en opgeleid. De begeleiding staat ook open voor beginnende leerkrachten die via de Brede Selectie bij STWT werken. We zijn hiermee begonnen in september 2016 met ongeveer dertig starters. Het is nu nog te vroeg om het effect op de uitstroom te meten. Wel hebben de beginnende leerkrachten zelf aangegeven de begeleiding nuttig te vinden.

Extra niet-begrote investering/onttrekking aan de reserves voor begeleiding startende leerkrachten: € 35.467
--

Kweekvijver directeurs van de Federatie Openbaar Primair Onderwijs Amsterdam

Binnen de Federatie Openbaar Primair Onderwijs Amsterdam zijn we in augustus 2016 met een nieuw opleidingstraject begonnen om talentvolle leerkrachten op te leiden tot directeurs. Met dit kweekvijvertraject willen we voldoende managementpersoneel voor de komende jaren waarborgen. De Thomas More Academy verzorgt het opleidingstraject. Vanuit STWT zijn zes talentvolle, gemotiveerde kandidaten geselecteerd. Vijf van hen volgen het federatieve kweekvijvertraject (bekostigd door de Federatie waaraan wij onze bijdrage jaarlijks betalen), één volgt een reguliere opleiding, bekostigd door STWT. De kosten voor de reguliere opleiding, voor literatuur en voor vervanging op de opleidingsdagen worden onttrokken aan de reserves.

Begrote investering in opzetten kweekvijvertraject: € 10.000
--

Realisatie: € 14.580

Waaghalzenproject

In 2016 zijn twaalf 'waaghalzen' begonnen om hun droom, waarmee zij bijdragen aan goed onderwijs, uit te werken tot een innovatief plan. Deze twaalf personen werken structureel en gezamenlijk aan hun persoonlijk meesterschap. Naast een enorme impuls aan intrinsieke motivatie van individuele medewerkers, leveren zij een innovatieve bijdrage aan de schoolontwikkeling. In 2016 is een intern actieteam gevormd dat voorbereidingen treft om de leiding van het waaghalzenproject over te nemen van Kennisland. De uitkomsten van dit proces worden in de eerste helft van 2017 gerealiseerd.

Begrote investering in de 'waaghalzen' van STWT: € 70.000
Realisatie: € 80.200

1.3.5 Coachend/pedagogisch leiderschap

Pedagogisch leiderschap, interne communicatie en professionele cultuur

In 2016 hebben we gewerkt aan de verbetering van onze professionele cultuur, leiderschap en interne communicatie door onder meer diverse studiedagen voor directies (pedagogisch leiderschap van Marcel van Herpen, systeemdenken van Jan Jutten, lerende organisatie van Daniel Kim). Ook voor het bestuurskantoor waren er diverse studiebijeenkomsten onder externe begeleiding om beter inhoud te geven aan de professionele cultuur en samenwerking. Om deze ontwikkeling een extra impuls te geven en daadwerkelijk te verdiepen, verbreden en verankeren in de gehele stichting – alle vijftien scholen inclusief bestuurskantoor, ruim 575 medewerkers – hebben we per oktober 2016 een projectleider Ontwikkeling Lerende Gemeenschap/pedagogisch tact aangesteld. De aanstelling is tijdelijk (drie jaar) met als doel om de leerkracht meer stem te geven, de ontwikkeling vorm en inhoud te geven *van onderaf*, waardoor eigenaarschap en draagvlak binnen onze stichting echt inhoud krijgen, en de lerende organisatie niet te veel afhankelijk is van een paar personen.

In november hebben we een bestuursbrede personeelsdag georganiseerd over pedagogische tact. Het NIVOZ heeft voor een groot deel inhoud gegeven aan deze studiedag. De opkomst was een succes: ongeveer 575 medewerkers volgden de lezing van Marcel van Herpen en Luc Stevens en deden mee aan de verschillende workshops. De personeelsdag was mede de aanleiding om stil te staan bij de waarden van onze lerende organisatie, en wat deze waarden betekenen voor de manier waarop we ons gedragen. Deze uitwerking draagt niet alleen bij aan het volgende strategisch beleidsplan, het vormt tevens de basis voor de manier waarop wij op directieniveau eigenaarschap tonen, communiceren en samenwerken. In een werkgroep van onder meer leerkrachten, intern begeleiders en directies bepalen we het vervolg op deze studiedag.

Begrote onttrekking aan reserves voor in pedagogisch leiderschap, interne communicatie en professionele cultuur: € 70.000
Realisatie: € 77.000

1.3.6 Extra activiteiten en projecten

In de tweede helft van 2016 hebben we een aantal extra projecten opgezet om de samenwerking in de buurt te versterken en onze innovatiekracht te versterken, te weten:

► Intensivering samenwerking met schoolbestuur O4NT

Dit schoolbestuur is het bevoegd gezag van twee kleine scholen. Halverwege 2016 is één school gesloten. De andere school, basisschool De Ontplooiing, is samen met onze basisschool De Toekomst gehuisvest in het gebouw Het Meervoud. Een klein bestuur zoals O4NT heeft onvoldoende financiële middelen om een ondersteunend staffbureau in te richten. In 2016 hebben wij afgesproken dat de directie van O4NT-basisschool De Ontplooiing op onderdelen aanhaakt bij de ondersteuning van ons bestuurskantoor. Zo is er begeleiding geboden bij het uitvoeren van ziekteverzuimbeleid, het aanvragen en verantwoorden van subsidies en begeleiding bij personele kwesties.

Onderzoek samenwerking: € 12.500

► *Uitbreiding samenwerking onderwijs hoogbegaafde kinderen, groei scholen*

In de wijk Osdorp hebben wij ons onderwijsaanbod voor hoogbegaafde leerlingen uitgebreid door te gaan samenwerken met de Leonardoschool. Twee groepen van deze school zijn per augustus 2016 ondergebracht in onze basisschool De Horizon. Hiervoor hebben wij twee lokalen verbouwd. Ook andere scholen zijn gegroeid en om deze groei mogelijk te maken hebben wij de aanstelling van leerkrachten voorgefinancierd.

Uitbreiding onderwijsaanbod, groei scholen: € 148.000

► *Extra inhuur communicatie voor samenwerking met ouders en in de wijk*

In het najaar van 2016 hebben we een extra communicatieadviseur ingehuurd voor 16 uur per week. Deze externe medewerker richt zich tot juli 2017 expliciet op (ouder)communicatie, profilering van scholen en stichting en samenwerking in de wijk.

Communicatie en samenwerking in de wijk: € 8.500

► *Start pilot grootfamilieschool*

Op De Toekomst is in het kader van diversiteit en interculturele communicatie de grootfamilieschool opgericht. Deze pilot richt zich op de contacten met naaste familieleden voor ouderbetrokkenheid en verbinding in de wijk. De kosten voor deze pilot worden aan de reserves onttrokken.

Ontwikkeling grootfamilieschool 2016: € 18.025

► *Financiële impuls wijknetwerken*

In het najaar van 2016 hebben we in nauw overleg met de voorzitters van de wijknetwerken een bedrag van € 10.000 aan de reserves onttrokken om de samenwerking met alle scholen (bijzonder en openbaar) in de wijk verder te stimuleren. De impuls bestaat uit enerzijds organisatorische ondersteuning, anderzijds inhoudelijke ondersteuning. De kosten volgen in 2017.

► *Vergroten innovatiekracht; start ontwikkelpool:*

Scholen die in 2015 en 2016 werkten aan innovatie, hebben ervaren dat het ontwikkelen van plannen nog iets anders is dan de plannen daadwerkelijk uitvoeren. Innovatie tot stand brengen naast het gewone werk is moeilijk en wanneer het gewone werk extra aandacht vraagt, stopt de innovatie. Om de innovatie die de verschillende scholen binnen onze stichting voor ogen hebben kracht bij te zetten, hebben wij met de extra onttrekking uit de reserves een ontwikkelpool opgericht.

Deze tijdelijke ontwikkelpool bestaat uit maximaal drie fte aan leerkrachten boven de formatie (bestuursbreed). Dit zijn zowel eigen leerkrachten die incidenteel meer willen werken (en boven de formatie worden bekostigd), maar ook nieuw aangetrokken leerkrachten die boven de formatie worden aangesteld. Per 1 februari 2017 is de eerste leerkracht in de ontwikkelpool aangesteld. In 2017 stellen we de volgende twee fte aan. Dit plan is opgesteld en uitgewerkt in het najaar van 2016, maar de kosten volgen in 2017.

► *Vergroten innovatiekracht; financieel ondersteuning*

De verschillende innovatietrajecten op de scholen worden financieel onderbouwd en begeleid vanuit het bestuurskantoor. Investeringsen worden besproken en beoordeeld, ook de oprichting van Spring High heeft extra inzet van de afdeling financiën vereist.

Financiële ondersteuning innovatietraject € 40.000

► Daarnaast *faciliteren we scholen op directie-/administratief niveau*. Zo heeft een aantal scholen administratieve en ICT-ondersteuning ingezet, een tijdelijke conciërge aangesteld, en tijdelijke uitbreiding van bijvoorbeeld het directieteam en het zorgteam. In totaal is hieraan in 2016 € 188.500 uitgegeven

Extra onttrekking aan reserves voor ondersteuning/vergroten innovatiekracht: € 188.500
--

1.3.7 Optimalisering van onze bedrijfsprocessen/Ons huis op orde

Kwaliteitsbeleid/kwaliteitsmonitor en *dashboard*

In 2015 hebben wij – samen met een aantal Amsterdamse schoolbesturen – afspraken gemaakt over de gezamenlijke inzet van kwaliteitsonderzoeken op de scholen. Voor 2016 gingen wij uit van vijf audits en van het opleiden van een aantal schooldirecteuren om de audits zelf uit te voeren. Voor de kosten (externe kwaliteitsaudits, opleiding ontwikkelen, directeuren opleiden, vervangingskosten) hadden wij € 50.000 begroot uit onze reserves. In de eerste helft van 2016 is op twee scholen een audit uitgevoerd, maar halverwege 2016 hebben wij besloten dit traject te stoppen. De aanpak van de gezamenlijke besturen paste onvoldoende bij onze ontwikkeling naar de lerende organisatie. In het najaar van 2016 hebben wij samen met een externe deskundige een aanpak opgezet voor de ontwikkeling van een eigen kwaliteitsaudit. De pijlers van de lerende organisatie zijn hierbij ons uitgangspunt. In november 2016 volgde een eerste werksessie voor leerkrachten waarin gezamenlijk de inhoud van een kwaliteitsaudit werd onderzocht.

Begrote investering in kwaliteitsaudits en opleiden interne auditors: € 50.000
--

Realisatie: € 13.325

In plaats van een extern projectleider is in 2016 begonnen met het – in eigen beheer – ontwikkelen van een bovenschoolse *dashboard*/kwaliteitsmonitor. Er komt een overzicht van de gerealiseerde uitgaven en begrote uitgaven op school- en bestuursniveau, waarbij onderscheid is tussen personele- en materiële kosten en subsidies. Ook is inzichtelijk wat de toetsresultaten op schoolniveau zijn en hoe deze zich verhouden tot het landelijke gemiddelde en wat de uitkomsten zijn van tevredenheidsonderzoeken onder ouders, leerlingen en medewerkers. In 2017 werken we verder aan het inzichtelijk maken van het leergedrag in scholen.

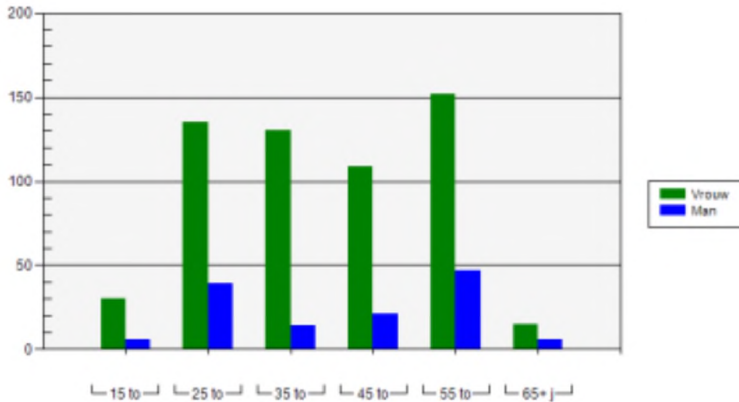
Begrote investering in ontwikkeling dashboard: € 25.000

Realisatie: € 32.000

Personeel

Op 31 december 2016 waren bij onze stichting 582 mensen in dienst, van wie 475 vrouwen en 107 mannen. Conform het landelijke beeld zien we dat ons personeelsbestand voor een (zeer) groot deel uit vrouwen bestaat.

Ook is een aanzienlijk deel van ons personeel 55 jaar of ouder. Dit betekent enerzijds dat een groot deel van ons personeel ruime ervaring heeft, anderzijds betekent dit dat een deel in de komende jaren uitstroomt. Binnen ons bestuursformatiebeleid houden wij hier rekening mee. In 2016 hebben we de ontwikkelpool opgericht (zie pag. 17); personeel in deze ontwikkelpool is bovenschools aangesteld en kan doorstromen naar een reguliere baan zodra er vacatureruimte is.



Figuur 2. Personeelsbestand man/vrouw (aantallen per leeftijd)

De kern van ons personeelsbestand bestaat uit 456 leerkrachten. Zij worden ondersteund door 98 'onderwijsondersteunende' medewerkers (administratieve krachten, conciërges, enzovoorts) en 28 (adjunct-) directeuren. Een overzicht van aantallen medewerkers staat hieronder. Die aantallen komen vanzelfsprekend niet overeen met het aantal fte. (463 fte in 2016)

Medewerkers	Aantal
OP	456
OOP	98
Directies	28
Totaal	582

Figuur 3. Verdeling OP, OOP en directies (peildatum 31-12-2016)

Werving en selectie

In 2016 zijn bovenschools zes wervingstrajecten (voor de ontwikkelpool, beeldcoaches en coördinator beginnende leerkrachten, assistent controller bestuurskantoor, één vacature voor directeur) uitgevoerd. Op basisschool De Globe is per 1 januari 2017 een nieuwe directeur begonnen.

Personeel – professionalisering

In 2016 waren er vanuit onze ontwikkeling naar de lerende organisatie, pedagogische tact en leiderschap diverse studiedagen voor onze directies. Ook volgden onze directeuren op individuele basis opleidingen in het kader van deze ontwikkeling. Voor een goed deel van onze directeuren geldt dat zij met de afgeronde opleidingen direct gecertificeerd kunnen worden voor het schoolleidersregister. Voor een deel is daarvoor meer nodig; bijvoorbeeld het laten beoordelen van werkervaring en deelcursussen of het laten volgen van een extra training. Deze investering is nog niet gedaan. De certificering is verplicht (door het ministerie van OCW) per 1 januari 2018.

Begrote investering in certificering directies: € 15.000
Realisatie: 0

Lerarentekort

Het lerarentekort is een serieus probleem. Een belangrijke oorzaak is de dalende instroom bij de opleidingen (minder studenten) en het feit dat veel bevoegde leerkrachten er niet in slagen om betaalbare woonruimte te vinden in Amsterdam. Het kost onze directeuren dagelijks veel tijd om voldoende personeel te vinden, zowel voor de korte als

de lange termijn. Het binden van voldoende leerkrachten aan onze scholen is daarom van groot belang. Nieuwe instroom is nodig om de continuïteit te waarborgen. Daarom zijn wij een samenwerkingsverband met de Hogeschool iPabo aangegaan. Zij gaat een begeleidingstraject voor zij-instromers opstellen. Zij-instromers zijn medewerkers van buiten het onderwijs op hbo of wo-niveau die omgeschoold worden tot leerkracht. Ook participeren wij in het gemeentelijk project 'Mokum Meestert' dat als doel heeft de instroom van jonge mannelijke leerkrachten te bevorderen.

Mobiliteit en loopbaanbeleid

Vanuit goed werkgeverschap willen wij medewerkers de kans bieden de regie te nemen over hun eigen loopbaan. In 2016 was sprake van een uitstroom van 63 medewerkers (exclusief de pensioenen). Inspelen op deze uitstroom is voor ons een prioriteit. Op basis van de redenen van uitstroom stellen we beleid op waarmee we mensen aan ons kunnen binden. Om die reden zijn we onder meer van start gegaan met de begeleiding van beginnende leerkrachten.

Ontslagredenen	Aantal
Einde contract	9
Einde stage	4
Op eigen verzoek	34
Pensioen	18
Wederzijds goedvinden	13
Ziek uit dienst	3
Eindtotaal	81

Figuur 4. Overzicht uitstroom medewerkers in 2016

De stappen richting de lerende organisatie en pedagogische tact, de ontwikkeling die scholen inzetten om hun onderwijs duurzaam te verbeteren en te innoveren, vraagt ook veel van medewerkers. Niet iedereen kan in deze ontwikkeling mee. In 2016 hebben we twaalf medewerkers die niet (meer) voldoende functioneren, begeleid naar een andere werkplek. De kosten hiervoor, en voor mobiliteit in het algemeen (begeleiding bij de huidige werkplek), betaalden we uit de reserves.

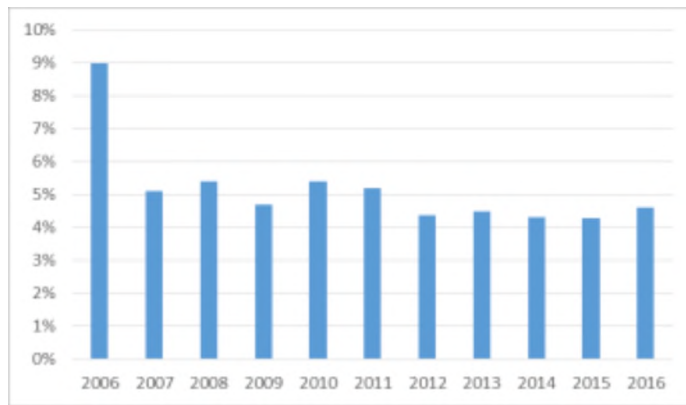
Begrote investering in mobiliteit en begeleiding personeel: € 75.000
Realisatie: € 128.900

Federatieve invalpool – De Brede Selectie

In 2016 wilden wij de gezamenlijke invalpool voor kort- en langdurige vervanging uitbreiden met een mobiliteitspool en een loopbaancentrum. Dat laatste is niet gebeurd, want de invalpool werkt nog niet voldoende. Het 1^e jaar van deze invalpool (schooljaar 2015-2016) kenmerkte zich door kinderziektes. Daarbij wordt ook hier het lerarentekort ervaren; aanvragen voor vervanging worden lang niet altijd ingevuld. Daarom hebben we in de loop van 2016 de vorming van een gezamenlijk mobiliteits- en loopbaanbeleid uitgesteld en gefocust op de doorontwikkeling van de federatieve invalpool.

Arbo- en ziekteverzuimbeleid

Onze stichting voert een actief en effectief beleid om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden. Dit doen wij met een eigen arbeidsdeskundige/adviseur Arbo & Verzuim en een bedrijfsarts. In 2016 hadden wij een ziekteverzuim van 4,6%, tegenover landelijk 6,9% binnen het openbaar onderwijs (en 8,2% binnen het Amsterdamse openbaar onderwijs).



Figuur 5. Ziekteverzuim

Bij 3% van het totale verzuim van STWT gaat het om langer verzuim. Dit verzuim is geobjectiveerd en valt onder de begeleiding en advisering van de bedrijfsarts en de adviseur Arbo & Verzuim. De ziekteoorzaak voor lang verzuim (vanaf twee maanden) is als volgt verdeeld:



Figuur 6. Ziekteoorzaak lang verzuim STWT op bestuursniveau

Herziening van het ziekteverzuimbeleid eind 2016 is uitgesteld door de invoering van de nieuwe Arbowet per 1 juli 2017. Dit uitstel zorgt ervoor dat we de wijzigingen kunnen opnemen in het herschreven beleid. Het werken met het ziekteverzuimregistratiesysteem verloopt goed.

Duurzame inzetbaarheid

In 2016 is voor versterking van de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers de workshop ‘ontspannen voor de klas’ aangeboden in de STWT-Academie. Hiervoor was zoveel belangstelling dat deze workshop is verdiept en verbreed in een leergang (zie STWT-Academie, pag. 13). Daarnaast hebben we samen met onze directeuren gekeken naar de stappen die nodig zijn om de duurzame inzetbaarheid en de mentale veerkracht (psychosociale arbeidsbelasting) verder te verbeteren, passend bij de lerende organisatie. Deze worden in 2017 verder uitgewerkt.

Begrote investering in mentale veerkracht: € 10.000
Realisatie: zie STWT-Academie

Eigen risicodragerschap (ERD)

De kosten voor vervanging bij verzuim (wegens ziekte, zwangerschap, rechtspositioneel verlof en ouderschapsverlof) zijn voor onze eigen rekening. Binnen STWT hebben wij hiervoor een ERD-voorziening ingericht. In 2016 hebben onze scholen 4,25% van de loonkosten in deze voorziening gestoken en de loonkosten voor vervanging gedeclareerd. In 2015 was dit 4%.

Veiligheidsbeleid

Alle scholen hebben preventiemedewerkers en bedrijfshulpverleners. Voor de preventiemedewerkers hebben wij in 2016 twee bijeenkomsten gehouden met een workshop 'Opvang na een traumatische gebeurtenis' en een workshop 'Inruiming'. Elk jaar vinden op de scholen BHV-trainingen plaats en worden ontruimingsoefeningen gehouden.

Alle STWT-scholen hebben een schoolveiligheidsbeleidsplan. In 2016 is gestart met een bestuursbreed veiligheidsbeleid, waarin de verschillende componenten (zoals preventie, BHV, sociale veiligheid, fysieke veiligheid) een plek krijgen. In 2017 wordt dit bestuursbeleid verder uitgebreid met crisisbeleid en -communicatie. In de periode oktober-november 2016 zijn de (wettelijke verplichte) RI&E's weer uitgevoerd. Alle scholen hebben een plan van aanpak waarin de knelpunten en aanbevelingen tot oplossingen staan.

Huisvesting

Het beheer van onze schoolgebouwen vraagt goed onderhoud dat leidt tot veiligheid en energiezuinig gebruik. Deze ambities hebben ook de komende jaren prioriteit. In 2016 werkten we daarom aan een efficiënte en effectieve organisatie om basisonderhoud en brandveiligheid op alle scholen op orde te krijgen – en te houden. Dit hebben we met twee externe organisaties (HEVO en FRIS) en de gemeente Amsterdam gedaan. Begin 2016 zaten zes scholen in een nieuwbouwtraject; in mei werd de nieuwbouw van de Huizingaschool als eerste en enige (in 2016) opgeleverd. Bij de ontwikkeling hiervan is expliciet aandacht voor duurzaamheid, onderwijsinnovatie en buurtfuncties. We bouwen voor de toekomst.

Scholen in Nieuw-West als energieleverancier

In 2016 zijn wij begonnen met het initiatief om Stadsdeel Nieuw-West te verduurzamen. In lijn met de ambities van de gemeente Amsterdam zochten wij samenwerking met andere schoolbesturen (PO en VO) en de gemeente om te investeren in duurzaamheid. In 2016 werden verkennende gesprekken gevoerd, die in 2017 moeten leiden tot concrete plannen.

School	Activiteiten in 2016
Huizingaschool	De oplevering van de nieuwbouw vond plaats in mei 2016. De school heeft energielabel A+++.
P.J. Troelstraschool	Begin bouw in voorjaar 2016, oplevering zomer 2017.
Louis Bouwmeesterschool	Planvorming van nieuwbouw in 2016.
Burg. De Vlugschool	Vertraging van de aanbesteding nieuwbouw door vleermuizen en huismussen.
Goeman Borgesiusschool	Vertraging van de aanvang van de nieuwbouw.
Slootermeerschool	Planvorming van nieuwbouw in 2016.
De Punt	Vanuit de Amsterdamse Impuls Schoolpleinen ontving De Punt een subsidie van € 70.000,- waarmee het schoolplein wordt heringericht en vergroend. Aanvang aanleg: voorjaar 2017
Osdorpse Montessorischool	Het project 'Gezonde schoolgebouwen' werd opgeleverd. Daarnaast werd vanuit ons initiatief om schoolgebouwen energiezuiniger te maken de reguliere verlichting vervangen door LED en werden zonnepanelen geplaatst.
De Horizon, hoofdgebouw	Aanpassing in het kader van het project 'Gezonde scholen' van de gemeente Amsterdam: energiezuinigheid en verbetering binnenklimaat. Tevens vervanging van de reguliere verlichting door LED en er werden voorbereidingen getroffen om zonnepanelen te plaatsen.

De Horizon, dependance	In 2016 werd begonnen met een integrale aanpak om het gebouw aan te passen aan het onderwijs anno nu. Het project 'Gezonde Schoolgebouwen' werd onderdeel hiervan. Medio 2017 moet blijken of de bouwkundige aanpassingen kunnen worden gerealiseerd.
De Vlaamse Reus	Vervanging reguliere verlichting door LED en plaatsing zonnepanelen.
7 ^e Montessorischool	Uitbreiding met één lokaal werd vooruitlopend op de beschikking gerealiseerd. De verdere uitbreiding vindt plaats in de zomer van 2017. Vervanging reguliere verlichting door LED en plaatsing zonnepanelen.
SBO De Kans	Vervanging reguliere verlichting door LED en plaatsing zonnepanelen.

Samenwerking in de Federatie Openbaar Primair Onderwijs Amsterdam

In 2016 werd de samenwerking tussen de huisvestingsmedewerkers van zes openbare schoolbesturen verder vormgegeven. Er werd een Team Huisvesting opgericht en vanuit de Federatie werd een Meerjarengedebouwenplan opgesteld, waarbij de 120 openbare schoolgebouwen werden geprioriteerd. Dit was een eerste aanzet om schoolbestuurlijk meer regie te hebben op het huisvestingsbeleid en met de gemeente in gesprek te blijven over bijvoorbeeld vervangende nieuwbouw en renovatie. Voor 2017 staat een intensievere samenwerking binnen de federatie op het programma.

Financiën en bedrijfsvoering

De bezetting van de afdeling financiën van de Stichting was in 2016 niet stabiel wegens verloop en ziekte. Dit had een vertragend effect op de continuïteit en ook op ons voornemen om geleidelijk inzake administratie op eigen benen te gaan staan en daarmee afscheid te nemen van het administratiekantoor, . Om de kwaliteit van onze basisdienstverlening te waarborgen en daarnaast te werken aan de voortgang van onder meer het sneller, effectiever en betrouwbaarder inrichten van de financiële huishouding hebben we jonge *high potentials* van de Bursar Society ingehuurd. Hierdoor hebben we de digitalisering van de kas- en bankverwerking in Pro-Active kunnen realiseren en de overstap kunnen maken van de ING naar de ABN-AMRO. Ook hebben we onze rapportages verbeterd en samen met de scholen is gewerkt aan het steeds meer 'realisatiegericht sturen'. Dat betekent dat gedurende het jaar wordt gekeken naar de ontwikkeling van baten en lasten. Naast de jonge 'Bursars' moesten we ook experts inhuren om de financiële huishouding te monitoren en te borgen.

Begrote investering in 'ons huis op orde', inhuur kas/bank implementatie en processen: € 40.000
Realisatie: € 70.000

ICT Beleid

Bij de ambitie 'het beste uit ieder kind' is al aangegeven dat we voor de ontwikkeling van ICT in het onderwijsproces externe ondersteuning hebben ingezet. Deze ondersteuning richt zich daarnaast ook op de inzet van ICT voor onze bedrijfsvoering op schoolniveau en op bestuursniveau (bestuurskantoor). Het gaat hier dan om de basiskwaliteit van de infrastructuur en het vernieuwen van hardware/software. In 2016 is in kaart gebracht hoe de infrastructuur en de hardware georganiseerd zijn en welke software gebruikt wordt, vervolgens is een start gemaakt met het verbeteren daarvan en het delen van kennis over verschillende mogelijkheden van software, met als doel de bedrijfsvoering zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Dit krijgt een vervolg in 2017.

Gemeentelijke bijdragen en rijkssubsidies

De gemeente Amsterdam heeft in het voorjaar van 2015 een nieuwe verordening voor Lokaal Onderwijsbeleid Amsterdam (VLOA) opgesteld. In deze nieuwe verordening zijn subsidies voor onder meer taalinterventies, bewegingsonderwijs, cultuureducatie, burgerschap, onderwijstijdverlenging en ouderbetrokkenheid opgenomen. In 2016 is in totaal € 1,2 miljoen aan onze scholen toegekend. Daarnaast heeft de gemeente nog een substantieel

bedrag in het kader van de leraren- en scholenbeurzen toegekend aan leraren en scholen. Voor veel onderdelen stelt de gemeente als voorwaarde dat het schoolbestuur een deel co-financiert. De bestuurscommissie Nieuw-West stelt middelen beschikbaar voor (naschoolse) activiteiten in het kader van brede talentontwikkeling. Dit is belangrijk voor de kinderen in Nieuw-West en hiervan wordt dan ook dankbaar gebruik gemaakt. In 2016 is aan onze scholen ruim € 330.000 toegekend waarmee een breed scala aan naschoolse activiteiten is opgezet.

Verantwoording middelen Prestatiebox - rijkssubsidie

De middelen uit de Prestatiebox van het ministerie van OCW zijn bedoeld om het onderwijs op de scholen te verbeteren in lijn met de ambities in het bestuursakkoord PO. Het gaat dan om middelen voor bijvoorbeeld de verbetering van het onderwijs en personeelsbeleid/professionele cultuur. In bijlage 1 staat de verantwoording.

Voorbeelden waaraan deze middelen zijn besteed:

- borgen opbrengstgericht werken;
- onderzoeken triband verantwoording;
- opleidingen voor leerkrachten/directies;
- aanbod voor hoogbegaafde leerlingen;
- actief betrekken van ouders bij het onderwijs aan hun kinderen.

Klachtbehandeling

STWT heeft een klachtenregeling. Ons uitgangspunt is dat elke klacht zo dicht mogelijk bij de bron wordt afgehandeld. Elke school heeft een interne contactpersoon voor ouders, leerlingen en personeel. Deze contactpersoon luistert en geeft informatie over mogelijke vervolgstappen. In het najaar van 2016 is voor het netwerk schoolcontactpersonen een studiemiddag georganiseerd in het kader van verbinding en professionalisering.

Klachten kunnen ook bij het bestuur worden ingediend en in het uiterste geval kan een iemand met een klacht zich richten tot de landelijke klachtencommissie. Daarnaast heeft STWT een contract met een externe vertrouwenspersoon. De inzet van de externe vertrouwenspersoon behelsde in 2016 in totaal 2,75 uur voor drie meldingen (in 2015 was dat negen uur voor negentien meldingen). De consultaties hadden betrekking op onder meer communicatie/bejegening en werkklimaat. Bij het bestuur zijn zeven klachten ingediend, die intern zijn opgelost. Vier klachten gingen over de indeling van groepen, drie over communicatie en bejegening. Er zijn in 2016 twee klachten gemeld bij de landelijke klachtencommissie. De commissie heeft in beide zaken de klachten ongegrond verklaard.

Stedelijk Toelatingsbeleid

Sinds 2014 werken Amsterdamse schoolbesturen met een stadsbreed toelatingsbeleid voor het basisonderwijs. Het begrip 'buurt' staat in het toelatingsbeleid centraal. Alle ouders krijgen in hun directe woonomgeving voorrang op een gelijk aantal scholen. Zowel aanmelding als plaatsing van kinderen op basisscholen gebeurt volgens de regels van het toelatingsbeleid en met behulp van een *web based* programma. Schooldirecteuren kunnen met de data uit dit programma zien hoeveel leerlingen aangemeld staan en of er sprake is van overaanmelding of juist te weinig aanmeldingen. Met ondersteuning vanuit het bestuurskantoor wordt – indien gewenst – actie ondernomen. Bijvoorbeeld uitbreiding van de school met een extra kleutergroep als er (langdurig) meer aanmeldingen zijn dan plaatsen beschikbaar of juist onderzoeken waarom er weinig aanmeldingen zijn. Het toelatingsbeleid is gericht op kinderen die in groep 1 op een basisschool beginnen. Voor kinderen die op latere leeftijd een (andere) basisschool in Amsterdam zoeken (omdat ze bijvoorbeeld verhuizen), gelden aparte regels. Binnen alle regels voor toelating is de zorgplicht in het kader van passend onderwijs als wettelijke basis opgenomen.

2. Organisatie

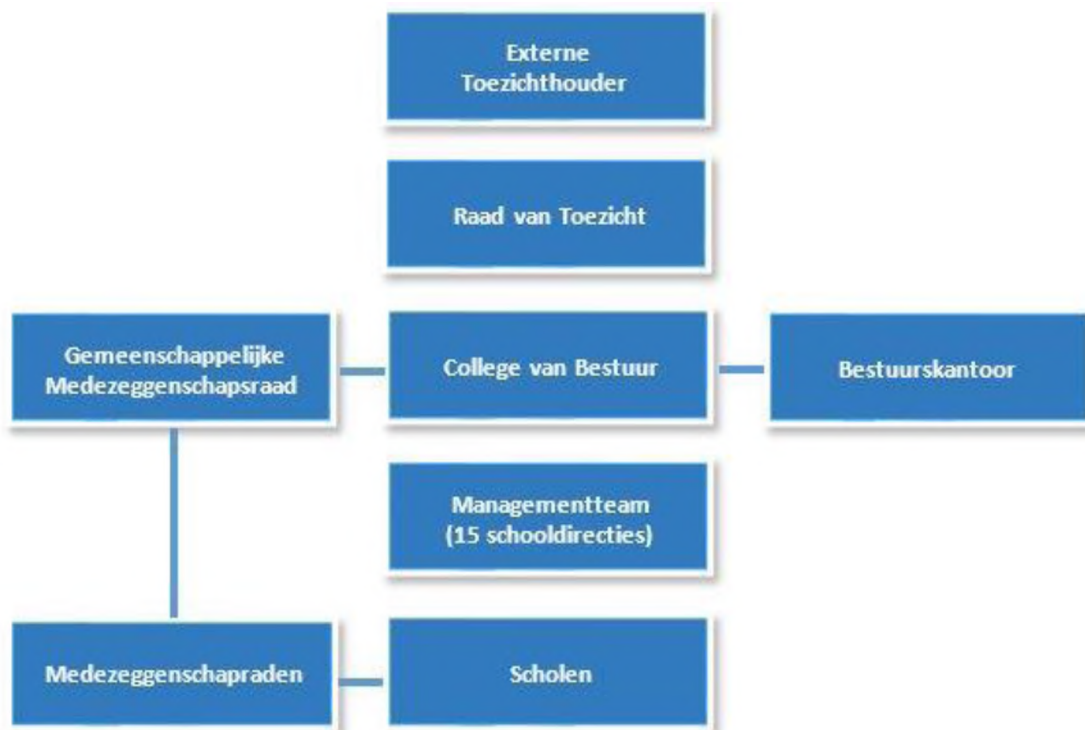
Kernactiviteiten en doelstelling van de Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden

De doelstelling van Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden (STWT) is het verzorgen van kwalitatief goed openbaar basisonderwijs. Onze stichting bestaat uit vijftien openbare scholen voor primair onderwijs in het stadsdeel Amsterdam Nieuw-West. Veertien scholen verzorgen regulier basisonderwijs en één school speciaal basisonderwijs.

School	Brinnummer	School	Brinnummer
Slootermerschool	18WD	De Horizon	25KC
Burg. De Vlugtschool	18WK	De Globe	21AG
Einsteinschool	19CD	De Punt	20ZZ
Goeman Borgesiusschool	19ZG	SBO De Kans	20XC
Huizingaschool	20SE	De Toekomst	20SL
Louis Bouwmeesterschool	20SK	De Vlaamse Reus	24BM
7 ^e Montessorischool	20UP	P.J. Troelstraschool	20VN
Osdorpse Montessorischool	21AD		

Juridische structuur

Het bestuur van de stichting is het bevoegd gezag van de vijftien scholen. STWT is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam onder dossiernummer 34237721. De rechtspersoonlijkheid is een stichting. De stichting kende in 2016 het volgende organogram:



Figuur 7. Organogram STWT 2016

Governance

De Wet 'Goed Onderwijs - Goed Bestuur' beschrijft de manier waarop goed bestuur van een onderwijsorganisatie tot stand komt. Het is belangrijk dat verantwoordelijkheid en toezicht gescheiden zijn. Bij STWT is gekozen voor het 'Raad van Toezicht'-model waarin de schoolbestuurlijke bevoegdheden bij het College van Bestuur liggen en een Raad van Toezicht (intern) toezicht houdt op de handswijze van het bestuur. De gemeente vervult de externe toezichtfunctie. De Code Goed Bestuur van het primair onderwijs van de PO-Raad is hier leidend.

College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit één bestuurder. Deze functie wordt vervuld door mevrouw J. Middelbeek. Het bestuurskantoor ondersteunt de bestuurder hierbij.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van STWT bestaat uit vijf toezichthouders. Op 31 december 2016 bestond de Raad uit de volgende leden:

- de heer drs. J.A.M.C. Nooren, voorzitter;
- de heer dr. H.B. Jonkman, RvT-lid, vicevoorzitter;
- de heer drs. E. J. Th. van den Berg MBA, RvT-lid;
- mevrouw M.F. Brewster, RvT-lid;
- mevrouw mr. A.M.C.A. Wooldrik, RvT-lid.

Er is een profiel met competenties die vertegenwoordigd moeten zijn in de Raad van Toezicht. Er is ook een lijst van aftreden opgesteld. Bij een vacature zoeken we een kandidaat met de vereiste competenties. Een overzicht van de functies, nevenfuncties en het rooster van aftreden van de leden van de Raad van Toezicht staat in bijlage 2.

Externe toezichthouder

De gemeente Amsterdam is extern toezichthouder voor het openbaar onderwijs. In 2016 hebben het College van Bestuur en een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht tweemaal overlegd met de gemeente Amsterdam, eenmaal over de Jaarrekening 2015 en eenmaal over de begroting voor 2016.

Het managementteam

Het managementteam bestaat uit de schooldirecties van de vijftien scholen.

Het bestuurskantoor

Het bestuurskantoor bestaat uit managementondersteuning, bestuursadvies en specialisten op het gebied van Personeel & Organisatie, Onderwijsbeleid, Communicatie, Arbo & Verzuim, Financiën en Huisvesting.

Medezeggenschap

Onze stichting heeft, conform de Wet Medezeggenschap op Scholen, een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. In deze Raad zijn ouders en personeelsleden vertegenwoordigd. In 2016 is de GMR verder uitgebreid. Momenteel zijn de ouders/leerkrachten van elf scholen vertegenwoordigd. De GMR heeft naast haar eigen professionalisering expliciet de verbinding gezocht met de MR-en van de vijftien scholen.

Belangrijke onderwerpen in 2016 waren:

- het jaarverslag 2015;
- de begroting voor 2017;
- het bestuursformatieplan voor 2016-2017 en 2017-2018;
- de samenwerking met Esprit Scholengroep inzake Spring High;

- regels en afspraken rond privacy, schorsing en verwijdering;
- innovaties op scholen.

Daarnaast kwamen thema's zoals 'Leren voor het leven' en educatief partnerschap aan bod. Op elke school is een medezeggenschapsraad actief die zich richt op het schoolbeleid.

Leerlingen

Op 1 oktober 2016 telde onze stichting 5.148 leerlingen.

3. Organisatie en de omgeving

Amsterdam Nieuw-West

De scholen van STWT zijn gevestigd in Amsterdam Nieuw-West (in de voormalige stadsdelen Osdorp, Slotervaart, Geuzenveld, Slotermeer en Overtoomse Veld). In ons stadsdeel wonen relatief veel gezinnen en het aantal basisschoolleerlingen groeit. In vergelijking met het Amsterdamse gemiddelde is het inkomen per huishouden lager en de werkloosheid hoger. Ook het percentage vroegtijdige schooluitval en het relatieve verzuim liggen hoger dan het landelijke en stedelijke gemiddelde.

Federatie voor Openbaar Primair Onderwijs Amsterdam

STWT is lid van 'De Federatie'. Deze Federatie is sinds medio 2007 het samenwerkingsverband van Amsterdamse stichtingen voor openbaar primair onderwijs. In 2016 hebben de schoolbesturen hun samenwerking geformaliseerd in de vereniging 'De Federatie'.

Vereniging het 'Breed Bestuurlijk Overleg'

STWT is ook aangesloten bij het Breed Bestuurlijk Overleg Amsterdam, kortweg: BBO. In het BBO zijn alle (openbaar en bijzonder) schoolbesturen voor primair- en speciaal onderwijs in Amsterdam verenigd.

4. Het jaar 2016- verslag van onze financiën

4.1 Treasury-verslag

STWT beschikt over een *treasury*-statuut waarin de volgende punten zijn beschreven:

- uitgangspunten en doelstellingen,
- organisatie van de *treasury*-functie,
- administratieve organisatie,
- informatievoorziening.

Wij hebben in 2016, net als in voorgaande jaren, een terughoudend *treasury*-beleid gevoerd. Onze liquide middelen zijn ondergebracht bij ING en ABN-AMRO. Naast betaalrekeningen beschikken we over een aantal spaarrekeningen en een depositorekening.

4.2 Continuïteitsparagraaf

Inleiding

Met deze continuïteitsparagraaf verantwoorden wij – aan de hand van de door het ministerie van OCW vastgestelde onderwerpen – onze financiële situatie. Zo maken wij de toekomstige ontwikkelingen en de manier waarop we omgaan met risicomanagement inzichtelijk.

In april 2014 voerde een extern bureau, De Controlgroep, een risico-inventarisatie uit. Daaruit bleek een sterk verminderd risico op hoge huisvestingslasten in verband met zes nieuwbouwprojecten. Daarom is het niet meer nodig een grote reserve aan te houden. Onze vermogenspositie is riant en het is raadzaam een deel van de reserves te laten terugvloeien naar het onderwijs.

Algemeen

Valide prognosecijfers voor de komende jaren zijn nog moeilijk te geven. De eigen prognoses, opgesteld door onze schooldirecteuren, laten een overwegend stabiel leerlingenaantal zien. Ook autonome ontwikkelingen, zoals de komst van nieuwkomers, de sloop en nieuwbouw in bepaalde delen van ons stadsdeel, en de timing van deze verschillende activiteiten, beïnvloeden de verwachtingen. Door de sloop en nieuwbouw in ons toeleveringsgebied verwachten we dat op schoolniveau de leerlingenpopulatie fluctueert en dat de komende jaren het aantal gewichtenleerlingen op stichtingsniveau stabiliseert.

Kengetal	2016	2017	2018	2019	2020
<i>(stand 31/12)</i>					
<i>Personele bezetting in fte</i>	463	480	482	486	488
<i>Management/ Directie</i>	26	26	26	26	26
<i>Onderwijzend Personeel</i>	365	387	389	393	395
<i>Overige medewerkers</i>	72	67	67	67	67
<i>leerling aantallen 1 okt.</i>	5.135	5.272	5.366	5.399	5.427

4.3 De balans met toelichting

Activa		Werkelijk 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
		X € 1.000	X € 1.000	X € 1.000	X € 1.000	X € 1.000
Vaste Activa						
1.2.1	Immateriele vaste activa	0	0	0	0	0
1.2.2	Materiele vaste activa	3.056	3.300	3.600	3.400	3.280
1.2.3	Financiële vaste activa	23	23	23	23	23
1.2	Totaal vaste activa	3.079	3.323	3.623	3.423	3.303
1.5	Vlottende Activa	2.216	2.109	2.160	2.139	2.150
1.7	Liquide middelen	13.435	10.979	9.321	8.489	7.654
	Totaal vlottende activa	15.651	13.088	11.481	11.027	10.203
	Totaal Activa	18.730	16.638	15.637	14.717	13.773
Passiva						
Eigen vermogen						
2.1.1	Algemene Reserve	5.401	0	0	0	0
2.1.2	Bestemmingsreserve publiek	4.447	0	0	0	0
2.1.3	Bestemmingsreserve privaat	415	0	0	0	0
	Totaal Eigen vermogen	10.263	9.192	8.111	7.115	6.183
2.2	VOORZIENINGEN	3.551	2.450	2.580	2.695	2.695
2.3	LANGLOPENDE SCHULDEN	0	0	0	0	0
2.4	KORTLOPENDE SCHULDEN	4.916	4.996	4.946	4.907	4.895
	TOTAAL PASSIVA	18.730	16.638	15.637	14.717	13.773
Kengetallen						
		Werkelijk 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
	Liquiditeit	3,18	2,62	2,32	2,25	2,08
	Solvabiliteit EV/totale vermogen	54,79	55,25	51,87	48,35	44,89
	Solvabiliteit EV+ voorzieningen/totale vermogen	73,75	69,97	68,37	66,66	64,46
	Rentabiliteit	-2,81	-4,11	-3,09	-2,83	-2,64
	Weerstandvermogen	23,03	18,82	14,39	11,77	9,15
	Kapitalisatiefactor	52,61	47,66	44,71	41,85	38,97
	Huisvestingsratio	7,49	7,47	6,63	6,62	6,46

Toelichting

Omdat wij een ruim reserveniveau hebben, onttrekken wij de komende jaren aan de reserves voor kwaliteitsverbetering, innovatie van het onderwijs op onze scholen en de samenwerking in de buurt. Er worden de komende jaren investeringen gedaan door de scholen (zie activa 1.2.2) en daarnaast maken we 'extra' kosten – om

conform afspraken – die ten laste komen van de exploitatie en vervolgens in de jaarrekening ten laste van de reserves komen (zie passiva, totaal eigen vermogen 2.1).

Verder zien we de komende jaren een daling van de voorzieningen (passiva 2.2). Een deel van onze inkomsten in het kader van leerlinggewichten wordt namelijk verrekend met het ministerie van OC&W. Daarnaast neemt de voorziening Groot Onderhoud af. In 2017 is gestart met een nieuw onderhoudsbedrijf dat voor STWT het onderhoud aan de schoolgebouwen verzorgt en een nieuw meerjarenonderhoudsplan opstelt. Het voorgaande meerjarenonderhoudsplan voldeed niet. De afgelopen jaren is daarom nauwelijks onttrokken uit de voorziening onderhoud. Er is in 2016 wel groot en dagelijks onderhoud geweest, maar dit is niet volledig gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan en kon daardoor ook niet ten laste van de voorziening worden gebracht. Het merendeel van deze kosten is ten laste van de exploitatie gekomen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Na afloop van het boekjaar hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die belangrijk zijn voor de interpretatie van de cijfers in de jaarrekening.

4.4 Meerjarenbegroting 2017-2020 met toelichting

		Jaarrekening	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
		2016	2017	2018	2019	2020
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
	Baten					
3.1	Rijksbijdragen	31.297	31.303	31.353	31.564	31.744
3.2	Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2.922	2.388	2.435	2.456	2.478
3.5	Overige baten	1.379	1.216	1.183	1.150	1.117
	Totaal baten	35.598	34.907	34.971	35.170	35.339
	Lasten					
4.1	Personeelslasten	29.831	30.660	30.262	30.389	30.505
4.2	Afschrijvingen	627	779	912	909	910
4.3	Huisvestingslasten	2.667	2.314	2.314	2.304	2.284
4.4	Overige lasten	3.493	2.622	2.596	2.594	2.599
	Totaal lasten	36.618	36.375	36.084	36.196	36.298
	Saldo baten en lasten	1.020-	1.468-	1.113-	1.026-	959-
5	Financiële baten en lasten	19	32	32	30	27
	Resultaat	1.001-	1.436-	1.081-	996-	932-

Bovenstaande cijfers zijn ontleend aan de Planning & Control cyclus van Stichting Westelijke Tuinsteden

Toelichting

Rijksbijdragen (rubriek 3.1, pag. 31)

De rijksbijdragen stabiliseren de komende jaren. Dit komt vooral door de stijging in ons leerlingaantal en de daling in het leerlingengewicht. De huidige impulsregeling van het Rijk eindigt in augustus 2018. Het geld voor impulsgebieden blijft, maar de verdeling daarvan heeft het Rijk nog niet bekend gemaakt. Daarom houden we er rekening mee dat mogelijk bepaalde wijken per 2018-2019 niet meer als een impulsgebied aangemerkt wordt. Door cao-ontwikkelingen zijn er toenemende kosten voor personele lasten; daarmee is ook een verwachte toename van de personele bekostiging verwerkt.

Overige overheidsbijdragen en subsidies (rubriek 3.2, pag. 31)

De gemeente Amsterdam heeft de 'Verordening Lokaal Onderwijsbeleid Amsterdam' (de VLOA) in principe voor vier jaar (2015 – 2019) vastgesteld (onder voorbehoud van haar jaarlijks vast te stellen begroting). Wij verwachten dat deze subsidie voorlopig niet verandert (tot en met 2020). De overige overheidsbijdragen stijgen omdat het aantal leerlingen stijgt.

Overige Baten (rubriek 3.5, pag. 31)

We zien bij de overige baten een daling van de overblijfgelden. Omdat steeds meer scholen een continuooster aanhouden, vervallen de kosten voor 'de tussenschoolse opvang'.

Personeelslasten (rubriek 4.1, pag. 31)

De personeelsbezetting stijgt de komende jaren licht door stijging van het aantal leerlingen. De personeelslasten (salariskosten en inhuur personeel) stijgen door cao-ontwikkelingen en door het inzetten van extra tijdelijk personeel voor kwaliteitsverbetering en innovatie.

Afschrijvingen (rubriek 4.2, pag. 31)

De afschrijvingen stijgen de komende jaren omdat onze scholen extra investeren in innovatie en onderwijsontwikkeling.

Huisvestingslasten (rubriek 4.3, pag. 31)

Onze huisvestingslasten dalen de komende jaren door oplevering van nieuwe schoolgebouwen en door 'vernieuwbouwd' scholen. Deze schoolgebouwen worden zoveel mogelijk exploitatieneutraal gebouwd. Daarnaast is een aantal scholen voorzien van zonnepanelen en ledverlichting; hierdoor dalen de energiekosten.

Overige lasten (rubriek 4.4, pag. 31)

De overige lasten blijven nagenoeg gelijk.

4.5 Risicoparagraaf

Risico's kunnen het behalen van de doelstellingen bedreigen. Wij ontwikkelen beleid om deze risico's zoveel mogelijk te beperken. In 2014 voerde een extern bureau (de Controlgroep) een risicoscan uit voor ons. Dit zijn de belangrijkste risico's die de Controlgroep constateerde:

1. fluctuatie in leerlingaantallen;
2. financiële gevolgen door arbeidsconflicten;
3. instabiliteit in de bekostiging;
4. onvolledige indexatie van de bekostiging;

5. wegvallen van gemeentelijke baten;
6. restricties zoals de Planning & Control cyclus.

Fluctuatie in leerlingaantallen

In 2015 is in de gemeente Amsterdam een stedelijk toelatingsbeleid ingevoerd. In een *web based* programma worden alle nieuwe aanmeldingen van leerlingen op één plek geregistreerd. De meerjarige leerlingenprognoses zijn hierdoor beter in te schatten. Ondanks deze sterk verbeterde registratie blijven de ontwikkelingen op school/wijk niveau moeilijk voorspelbaar.

Instabiliteit in de bekostiging/onvolledige indexatie van de bekostiging

Voor de hoogte van de bekostiging en voor het al dan niet volledig geïndexeerd krijgen van de bekostiging zijn wij afhankelijk van het Ministerie van OCW. Wijzigingen ‘overkomen’ ons en om die het hoofd te bieden, creëren wij een ‘flexibele schil’ om ons personeelsbestand. Op 1 augustus 2015 hebben de besturen van het openbaar primair onderwijs Amsterdam een gezamenlijke flexpool opgericht. Deze ‘Brede Selectie’ vergroot deze flexibele schil, en zo kunnen we beter inspelen op mogelijke veranderingen in de bekostiging.

Planning en Control cyclus

In 2017 optimaliseren we de informatievoorziening, de Planning en Control cyclus en de uitwerking van een *dashboard* voor het College van Bestuur en de schooldirecteuren. Met dit beoogde *dashboard* is een betere monitoring/ondersteuning bij het herkennen van de risico's mogelijk.

In 2017 zullen wij – in navolging van 2014 – opnieuw een risico-inventarisatie uitvoeren.

Disclaimer

Bij het opstellen van de continuïteit paragraaf is ingegaan op de toekomstige situatie van Stichting Westelijke Tuinsteden. Uiteraard laat de toekomst zich niet voorspellen en is de kans zeer groot dat bovenstaande cijfers in werkelijkheid afwijken. Immers, het onderwijs is onderhevig aan politieke besluitvorming en demografische ontwikkelingen. Binnen onze Planning en Control cyclus is opgenomen dat we minimaal jaarlijks nagaan of onze uitgangspunten passend blijven en of het scenario dat ten grondslag ligt aan bovenstaande cijfers, nog geldt. Er kan daarom geen harde garantie worden afgegeven over de toekomstige realisatie van bovenstaand scenario.

4.6 Kengetallen

Op pagina 39 (jaarrekening) staan de kengetallen van 2016 weergegeven.

De inspectie hanteert drie kengetallen voor de signaleringswaarde:

- liquiditeit: signaleringswaarde als deze kleiner is dan 0,75
- solvabiliteit²: signaleringswaarde als deze kleiner is dan 0,3
- rentabiliteit: moet meerjarig op 0 uitkomen.

De kengetallen geven een positief beeld weer en voldoen op korte en lange termijn ruimschoots aan de normen van de Inspectie.

4.7 Toelichting op de jaarrekening 2016

4.7.1 Algemene analyse van het resultaat

Onze stichting heeft per balansdatum voldoende financiële middelen om eventuele toekomstige risico's op te vangen, zo blijkt uit de kengetallen. Ons beleid is erop gericht om onderbenutting van kapitaal te voorkomen. Dit doen we door onze middelen beleidsmatig in te zetten en te anticiperen op mogelijke risico's.

Planning en control

Binnen onze stichting werken we met een gebruikelijke PDCA-cyclus, waarbij ons meerjarig strategisch beleidsplan leidend is. Jaarlijks werken we het meerjarenbeleidsplan bij en vertalen we dit naar een school-specifiek format. De begroting maken we 'van onderaf' – dus vanuit de scholen – en leggen we integraal voor aan alle geledingen.

We maken periodiek een rapportage met daarin de stand van zaken van onze organisatie. Deze rapportages bespreken we met de bestuurder, de Raad van Toezicht, de staf en de schooldirecteuren. Jaarlijks maken we een jaarrapport, dat door de accountant wordt gecontroleerd.

Optimalisatie van de bedrijfsvoering

Eind 2013 is gestart met het optimaliseren van de bedrijfsvoering. De financiële en personele processen worden steeds beter gestroomlijnd, geregistreerd en vastgelegd. Periodiek bespreken we zowel de personele als financiële informatie en resultaten met de budgetverantwoordelijke (onder wie de directeuren en medewerkers van het stafbureau). Per 1 januari 2015 is een begin gemaakt met een digitaal inkomend factuurregister. In 2016 is een start gemaakt met het beschrijven van de financiële processen.

4.7.2 Analyse resultaat 2016 ten opzichte van de realisatie 2015

Staat van baten en lasten

De staat van baten en lasten is opgesteld conform de voorschriften van de Richtlijn Jaarverslag Onderwijs. In de volgende paragrafen lichten we op hoofdlijnen per rubriek de verschillen ten opzichte van 2015 toe.

Algemene ontwikkelingen van de staat van baten en lasten

Het resultaat van de staat van baten en lasten laat een negatief bedrag zien van € 1.000.616

Baten

Rubriek 3.1. Rijksbijdragen (zie jaarrekening pagina 56)

De rijksbijdragen zijn in 2016 nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2015. Door een daling van 80 leerlingen per 1 oktober 2015 (basis voor de bekostiging 2016) ten opzichte van de leerlingen per 1 oktober 2014 (basis voor de bekostiging 2015) blijven de rijksbijdragen gelijk dankzij de prijscompensatie vanuit het Rijk.

Rubriek 3.2 Overige overheidsbijdragen (zie jaarrekening pagina 56)

Voor 2016 zijn de subsidiebeschikkingen van de gemeente Amsterdam toegenomen ten opzichte van 2015. Daarnaast laat de jaarrekening 2016 'extra' baten aan ontvangen subsidies zien. De VLOA-subsidie van de gemeente Amsterdam is per schooljaar 2015/2016 geregistreerd; wat betekent dat in 2015 de VLOA-subsidie voor vijf maanden in de boekhouding is verwerkt en in 2016 voor twaalf maanden. Daarnaast is eind 2016 gekozen voor een andere financiële registratie per 2017 van de subsidies waardoor diverse onjuist geregistreerde subsidies uit het verleden positief zijn gecorrigeerd.

Rubriek 3.5. Overige baten (zie jaarrekening pagina 56)

In 2016 zijn de overige baten met € 105.034 afgenomen ten opzichte van 2015. In 2015 is een eenmalige uitkering ontvangen van het samenwerkingsverband van € 283.267.

In 2016 zijn de detacheringsopbrengsten gestegen met € 154.852 ten opzichte van 2015. Per 1 augustus 2015 is de 'gemene' rekening voor de brede selectie van start gegaan waarbij er dus vijf maanden zijn geregistreerd in 2015 en twaalf maanden in 2016.

Lasten

Rubriek 4.1. Personeelslasten (zie jaarrekening pagina 57)

In 2016 zijn de personeelslasten gestegen met € 2.760.000 ten opzichte van 2015. De lonen en salarissen zijn gestegen met € 1.573.000. Het gemiddeld aantal fte is in 2016 met vijftien toegenomen. Door cao-ontwikkelingen (onder andere de looncompensatie van 3,8%) zijn de loonkosten gestegen. De kosten voor personeel niet in loondienst is stegen in 2016 met € 883.00 ten opzichte van 2015. Dit 'extra' tijdelijk personeel is ingezet voor onder meer kwaliteitsverbetering en innovatie. In 2016 is € 205.000 meer uitgegeven aan nascholing en cursussen ten opzichte van 2015.

Rubriek 4.2. Afschrijvingen (zie jaarrekening pagina 57)

De afschrijvingslasten daalden licht met € 24.000.

Rubriek 4.3. Huisvestingslasten (zie jaarrekening pagina 57)

De huisvestingslasten stegen met € 184.000. Het opgestelde meerjarenonderhoudsplan voldeed niet; er zijn meerdere kleine onderhoudswerkzaamheden uitgevoerd. In 2016 namen wij afscheid van het onderhoudsbedrijf en een nieuwe onderhoudspartij gaat in 2017 aan de slag met het opstellen van een nieuw meerjarenonderhoudsplan.

Rubriek 4.4. Overige lasten (zie jaarrekening pagina 58)

De overige lasten namen in 2016 met € 512.000 toe ten opzichte van 2015. Door een toename van het gebruik van ICT-toepassingen in het onderwijs stegen de ICT kosten met € 105.000. Er is voor € 120.000 meer uitgegeven aan leermiddelen. De kosten voor administratie en beheer zijn toegenomen met € 190.000. Dit komt doordat in 2015 een afrekening van 2014 ten gunste van administratie en beheer is verwerkt.

Rubriek 5: Financiële baten en lasten (zie jaarrekening pagina 59)

Door de rentedaling ontvingen we minder rente.

4.7.3 Analyse resultaat 2016 ten opzichte van de begroting 2016

Algemeen

Het boekjaar 2016 is afgesloten met een negatief resultaat van € 1.000.616. Het negatief begrote resultaat voor 2016 was € 986.447.

Het eigen vermogen nam in het boekjaar met € 1.000.616 af. Deze afname is verklaarbaar doordat het behaalde resultaat over 2016 is gecorrigeerd op het eigen vermogen. Het totaal van het eigen vermogen is per 31 december 2016 € 10.262.605.

Rubriek 3.1 Rijksbijdragen (zie jaarrekening pagina 47)

Aan rijksbijdragen ontvingen we € 819.000 meer dan begroot. Voor alle rijksbijdragen geldt dat er iets meer ontvangen is dan begroot.

Rubriek 3.2 Overige Overheidsbijdragen (zie jaarrekening pagina 47)

Aan overige overheidsbijdragen is € 539.000 meer ontvangen dan begroot. Eind 2016 is gekozen voor een andere financiële registratie van de subsidies per 2017. Hierdoor zijn eenmalig diverse onjuist geregistreerde subsidies uit het verleden positief gecorrigeerd. Tegenover deze eenmalige positief gecorrigeerde subsidies staan ook extra eenmalige kosten (overige kosten).

Rubriek 3.5 Overige baten (zie jaarrekening pagina 47)

Aan overige baten is in 2016 € 433.000 meer ontvangen dan begroot. Vanuit het samenwerkingsverband Passend onderwijs Amsterdam/Diemen is extra geld gekomen voor overname van personeel en er is een afrekening geweest van het voormalig samenwerkingsverband WSNS voor de wijknetwerken. Vanuit de huisvestingsprojecten berekenen we begeleidingskosten die als overige baten zijn verwerkt.

Lasten

Rubriek 4.1 Personeelslasten (zie jaarrekening pagina 47)

De personeelslasten zijn € 867.000 hoger dan begroot. De werkelijke inzet van het aantal fte is in 2016 hoger dan de begroting. Door cao-ontwikkelingen (zoals de looncompensatie van 3,8%) stegen de loonkosten.

Rubriek 4.2 Afschrijvingen (zie jaarrekening pagina 47)

De scholen investeerden minder dan begroot, waardoor de afschrijvingskosten lager zijn.

Rubriek 4.3 Huisvestingslasten (zie jaarrekening pagina 47)

De huisvestingslasten zijn € 255.000 hoger dan begroot. Aan klein onderhoud is € 350.000 meer uitgegeven dan begroot. Door plaatsing van zonnepanelen, ledverlichting en bewust omgaan met energie, vielen de energiekosten € 135.000 lager uit dan begroot. Aan schoonmaakkosten is € 43.000 meer uitgegeven dan begroot.

Rubriek 4.4 Overige kosten (zie jaarrekening pagina 47)

De overige kosten zijn € 872.000 hoger dan begroot. Deze kosten stegen vooral door de volgende omstandigheden:

1. aan overige kosten is € 591.000 meer geboekt dan begroot. Deze post is gebruikt voor de correcties van de subsidies;
2. aan ICT is in 2016 € 110.000 meer uitgegeven dan begroot door toename van automatisering;
3. aan administratie en beheerskosten is € 93.000 meer uitgegeven dan begroot door extra inzet voor optimalisering bedrijfsprocessen.
4. aan leermiddelen is € 76.000 meer uitgegeven dan begroot.

Jaarrekening 2016

Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden te Amsterdam

Kengetallen

	2016	2015
Liquiditeit		
(Vlottende activa/kortlopende schulden)	3,18	3,57
De liquiditeit geeft de mate aan waarin het bestuur in staat is op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De liquiditeitspositie geeft de stand per 31 december van een jaar weer; er is dus sprake van een momentopname.		
Solvabiliteit 1		
(eigen vermogen (excl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)	54,79	58,50
De solvabiliteit geeft de mate aan waarin het bestuur in staat is op langere termijn aan haar verplichtingen (rente en aflossing) te voldoen. De solvabiliteitspositie geeft de stand per 31 december weer; er is dus sprake van een momentopname.		
Solvabiliteit 2		
(eigen vermogen (incl. voorzieningen) / totaal passiva * 100%)	73,75	75,31
Rentabiliteit		
(netto resultaat / totale baten * 100%)	-2,81	3,52
De rentabiliteit geeft aan hoe effectief met de opbrengsten wordt omgegaan. Bij dit kengetal wordt gekeken naar de verhouding tussen het netto resultaat en de totale opbrengsten.		
Weerstandsvermogen		
(eigen vermogen – materiële vaste activa) / Rijksbijdragen * 100%	23,03	28,65
Het weerstandsvermogen geeft aan hoe de beschikbare reserves zich verhouden tot de exploitatie. Naarmate de reserves groter zijn zal het weerstandsvermogen groter zijn.		
Kapitalisatiefactor		
(totaal vermogen – gebouwen en terreinen) / totale baten * 100%	52,61	56,08
De kapitalisatiefactor wordt gehanteerd om te signaleren of een onderwijsinstelling zijn kapitaal al dan niet efficiënt benut.		
Huisvestingsratio		
(huisvestingslasten + afschrijving gebouw en terreinen) / totale instellingslasten	7,49	7,50
De huisvestingsratio geeft aan in welke mate er sprake is van te hoge huisvestingslasten in relatie tot de totale instellingslasten.		

Grondslagen en waarderingen

1 Algemene toelichting

1.1 Activiteiten

De activiteiten van Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden te Amsterdam bestaan voornamelijk uit dienstverlening op het gebied van onderwijs. De stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 34237721.

2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

2.1 Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving waaronder Richtlijn 660 Onderwijsinstellingen. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De in de jaarrekening opgenomen bedragen zijn in hele euro's.

2.2 Vergelijkende cijfers

Voor zover van toepassing zijn ter vergelijking de realisatiecijfers opgenomen van het voorgaande jaar, alsmede de cijfers van de meest recente, vastgestelde versie van de begroting van het verantwoordingsjaar.

2.3 Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Er wordt een activeringsgrens gehanteerd van € 2.500. Investeringsgrens onder de € 2.500 worden rechtstreeks ten laste van het resultaat gebracht.

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

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

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

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

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten.

2.4 Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarden geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordelingen van de vorderingen.

2.5 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas-, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

2.6 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of -fondsen.

Algemene reserve

De algemene reserve betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van het bevoegd gezag en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten die ontstaan uit het verschil tussen de baten en lasten. Deze reserve dient ter dekking van eventuele toekomstige exploitatietekorten.

Reserves worden geacht uit publieke middelen te zijn opgebouwd tenzij expliciet anders is vermeld in de toelichting op de balans.

Innovatiereserve

De innovatiereserve is per 31 december 2016 gevormd voor verbetering van de personeels- en onderwijskwaliteit en voor verbetering van de bedrijfsvoering.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves worden gevormd met als doel deze in de toekomst aan te wenden voor een specifiek doel. Bestemmingsreserves zijn gevormd op basis van een besluit van het bevoegd gezag. Aan de bestemmingsreserves ligt een plan ten grondslag waarin is opgenomen welke uitgaven ten laste van de reserve komen.

A) De bestemmingsreserve huisvesting

De bestemmingsreserve huisvesting is met name gevormd voor de uitgaven voor nieuwbouw aan- en in het gebouw en uitgaven voor terreinaanpassingen waar onvoldoende bekostiging tegenover staat. Hiermee willen wij ook bereiken dat de gebouwen meer exploitatieneutraal zijn.

B) De bestemmingsreserve kwaliteit onderwijsinhoud en ICT

De bestemmingsreserve kwaliteit, onderwijsinhoud en ICT is gevormd om innovatie te kunnen stimuleren op het gebied van onderwijs.

C) Bestemmingsreserve Egalisatiefonds voor vervangingskosten (EFV); voormalig ERD

De bestemmingsreserve ERD is gevormd om het risico van toekomstige hoge kosten voor ziektevervangingskosten op te vangen, als gevolg van het eigen risicodragerschap.

Private reserves

De inkomsten van de private reserves worden gevormd uit gelden van ouders. De private middelen worden volledig opgenomen in de financiële administratie van Stichting Openbaar Onderwijs Westelijke Tuinsteden. Om deze apart zichtbaar te kunnen houden worden private reserves geregistreerd per brinnummer. Elk jaar wordt het saldo van inkomsten toegevoegd of onttrokken aan deze private reserve. Stichting Westelijke Tuinsteden kent drie Private reserves:

A) De Private reserve Ouderbijdrage

B) De Private reserve Overblijf

C) De Private reserve Schoolreis

Resultaatbestemming

De bestemming van het resultaat aan de algemene reserve dan wel de bestemmingsreserve vindt plaats op basis van een besluit van het College van Bestuur. Het resultaat wordt in principe toegevoegd of onttrokken aan de publieke reserve, tenzij aan de middelen een private herkomst ten grondslag ligt.

2.7 Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

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

Voorziening jubilea

De voorziening jubilea is gevormd ter dekking van de kosten van jubileumgratificaties die op grond van de CAO dienen te worden betaald. Voor de voorziening jubilea staat een vast bedrag per FTE van € 1.070,75.

Voorziening personeel

De voorziening personeel is gevormd ter dekking van de kosten van vertrekkend personeel, welke voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst.

Voorziening wachtgeld

De voorziening wachtgeld is gevormd ter dekking van de kosten van wachtgelduitkeringen, welke niet door het Participatiefonds worden voldaan.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is gevormd om de lasten van het groot onderhoud gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

Voorziening leerling gewicht

De voorziening leerlingen gewicht is gevormd middels een schatting die Stichting Westelijke Tuinsteden heeft gemaakt op basis van de leerlingen controles op de gewichten. Het betreft een correctie op de bekostiging van leerlingen die voor het schooljaar 2015/2016 gelden.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de verplichte loondoorbetaling gedurende de periode van ziekte of arbeidsongeschiktheid van betreffende medewerkers.

2.8 Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

3 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

3.1 Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

3.2 Opbrengstverantwoording

Verlenen van diensten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

3.3 Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de niet-geoormerkte OCW-subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekening clause) waar geen bestedingsplan aan ten grondslag ligt, worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig verwerkt als baten in de staat van baten en lasten. Niet-geoormerkte subsidies waaraan een specifiek bestedingsdoel is gekoppeld, worden op basis van een bestedingsplan toegerekend aan de periode waar ze betrekking op hebben.

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

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

3.4 Overige overheidsbijdragen en -subsidies

Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

3.5 Overige baten

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten. De ouderbijdrage, overblijf en schoolreis worden verantwoord volgens het kasstelsel betalingen en ontvangsten.

3.6 Personeelslasten

Onder de personele lasten zijn opgenomen de lonen en salarissen van het personeel in dienst van het bevoegd gezag verminderd met ontvangen uitkeringen van het Vervangingsfonds en uitkeringsinstanties. Tevens zijn onder deze noemer opgenomen de overige personele lasten.

3.7 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen zijn gerelateerd aan de aanschafwaarde van de desbetreffende materiële vaste activa. In het jaar van investeren wordt naar tijdsevenredigheid afgeschreven. De activeringsgrens ligt op € 2.500. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

De gehanteerde categorieën materiële vaste activa en de bijbehorende gebruiksduur zijn:

<u>Actief</u>	<u>Aantal jaren gebruiksduur</u>
Gebouwen	40 jaar
Meubilair	20 jaar
Inventaris en apparatuur	5 jaar
Installaties	10 jaar
Leermethoden	8 jaar
Hardware en randapparatuur	4 jaar

De afschrijving kan nooit over een langere periode plaatsvinden dan de technische levensduur.

3.8 Huisvestingslasten

Onder de huisvestingslasten worden de kosten van huisvesting opgenomen. De lasten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop ze betrekking hebben.

3.9 Overige lasten

De overige lasten hebben betrekking op kosten die voortvloeien uit de aangegane afspraken dan wel noodzakelijk zijn voor het geven van onderwijs.

3.10 Rentebaten en rentelasten

De rentebaten en -lasten betreffen de op de verslagperiode betrekking hebbende renteopbrengsten en -kosten en kosten van ontvangen leningen

3.11 Resultaat

Onder resultaat wordt verstaan het resultaat van het bevoegd gezag inclusief de financiële baten en lasten. Het resultaat is in de balans verwerkt conform de in de jaarrekening opgenomen resultaatbestemming.

4 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten. Effecten worden als liquide gezien indien deze als vlottend actief worden verantwoord. Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt - waaronder financiële leasing - worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen is opgenomen onder de operationele activiteiten.

Balans na resultaatbestemming

		31-12-2016	31-12-2015
		EUR	EUR
1	Activa		
1.2	Materiële vaste activa	3.056.560	2.299.565
1.3	Financiële vaste activa	22.800	
	<i>Totaal vaste activa</i>	<u>3.079.360</u>	<u>2.299.565</u>
	Vlottende activa		
1.5	Vorderingen	2.215.754	2.183.817
1.7	Liquide middelen	13.434.569	14.769.566
	<i>Totaal vlottende activa</i>	<u>15.650.323</u>	<u>16.953.383</u>
	Totaal activa	<u>18.729.683</u>	<u>19.252.948</u>
2	Passiva		
2.1	Eigen vermogen	10.262.605	11.263.221
2.2	Voorzieningen	3.551.264	3.237.005
2.4	Kortlopende schulden	4.915.814	4.752.722
	Totaal passiva	<u>18.729.683</u>	<u>19.252.948</u>

Staat van Baten en Lasten

		2016	Begroot 2016	2015
		EUR	EUR	EUR
Baten				
3.1	Rijksbijdragen	31.297.176	30.478.026	31.290.812
3.2	Overige overheidsbijdragen en – subsidies	2.921.881	2.383.285	1.558.742
3.5	Overige baten	1.378.955	945.524	1.483.989
	Totaal Baten	35.598.012	33.806.835	34.333.543
Lasten				
4.1	Personeelslasten	29.830.315	28.962.829	27.070.349
4.2	Afschrijvingen	627.418	847.883	651.680
4.3	Huisvestingslasten	2.666.897	2.411.521	2.483.203
4.4	Overige lasten	3.493.181	2.621.199	2.981.061
	Totaal Lasten	36.617.811	34.843.432	33.186.293
	Saldo Baten en Lasten	-1.019.799	-1.036.597	1.147.250
5	Financiële baten en lasten	19.183	50.150	60.258
	Totaal resultaat	-1.000.616	-986.447	1.207.508

Het negatieve resultaat ad € 1.000.616 zal als volgt worden bestemd:

Algemene reserve

Algemene reserve scholen	-96.990	
Algemene bestuur reserve	-689.479	
Totaal Algemene reserve		-786.469

Bestemmingsreserves

Huisvesting	0	
Kwaliteit onderwijs inhoud	-407.895	
ERD	142.586	
Totaal Bestemmingsreserves		-265.309

Private reserves

Ouderbijdrage	31.886	
Overblijf	66.316	
Schoolreis	-47.040	
Totaal Private reserves		51.162
Resultaat 2016		<u>-1.000.616</u>

Kasstroomoverzicht

	2016 EUR	2015 EUR
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo Baten en Lasten	-1.019.799	1.147.250
Aanpassing voor:		
Afschrijvingen	627.418	549.471
Afschrijvingen desinvesteringen		-400.856
Mutaties voorzieningen	314.259	61.165
Verandering in vlottende middelen:		
Vorderingen	-31.937	339.822
Schulden	163.092	617.574
Totaal Kasstroom uit bedrijfsoperaties	<u>53.033</u>	<u>2.314.426</u>
Ontvangen interest	28.836	63.715
Betaalde bankkosten	<u>-9.653</u>	<u>-3.457</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	72.216	2.374.684
 Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa (-/-)	1.384.413	841.517
Desinvesteringen in materiële vaste activa		529.864
Investering in deelneming	<u>22.800</u>	<u>0</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-1.407.213</u>	<u>-311.653</u>
 Mutatie liquide middelen	-1.334.997	2.063.031

Toelichting op de Balans

Vaste activa

	Aanschaf prijs	Afschrijving cumulatief	Boek- waarde	Investering	Boek- waarde desinv.*	Af- schrijving	Aanschaf prijs	Afschrijving cumulatief	Boek- waarde
	1-1-2016	1-1-2016	1-1-2016				31-12-2016	31-12-2016	31-12-2016
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
1.2 Materiële vaste activa									
1.2.2 Inventaris en apparatuur	5.173.198	2.873.633	2.299.565	1.384.413	0	627.418	6.557.611	3.501.051	3.056.560
Materiële vaste activa	5.173.198	2.873.633	2.299.565	1.384.413	0	627.418	6.557.611	3.501.051	3.056.560

Vorderingen

		31-12-2016	31-12-2015
		EUR	EUR
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	330.348	202.423
1.5.2	OCW/EZ	1.646.680	1.705.649
1.5.5	Deelneming Coop. L.v.L.	23.218	0
1.5.6	Overige overheden	760	1.829
1.5.7	Overige vorderingen	51.331	123.168
1.5.8	Overlopende activa	173.519	213.085
1.5.9	Af: Voorzieningen wegens oninbaarheid	-10.102	-62.337
	Vorderingen	<u>2.215.754</u>	<u>2.183.817</u>

Uitsplitsing

1.5.7.1	Personeel	14.599	655
1.5.7.2	Rente	27.363	63.248
1.5.7.3	Overig	9.369	59.265
	<i>Overige vorderingen</i>	<u>51.331</u>	<u>123.168</u>
1.5.8.1	Vooruitbetaalde kosten	173.519	185.746
1.5.8.3	Overige overlopende activa	0	27.339
	<i>Overlopende activa</i>	<u>173.519</u>	<u>213.085</u>
1.5.9.1	Stand per 1-1	-62.337	-175.888
1.5.9.2	Onttrekking	57.367	193.547
1.5.9.3	Dotatie	-5.132	-79.996
	<i>Stand per 31-12</i>	<u>-10.102</u>	<u>-62.337</u>

Liquide middelen

		31-12-2016	31-12-2015
		EUR	EUR
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Kasmiddelen	8.901	10.256
1.7.2	Tegoeden op bank- en girorekeningen	11.725.668	13.059.310
1.7.3	Deposito's	1.700.000	1.700.000
	Liquide middelen	<u>13.434.569</u>	<u>14.769.566</u>

Eigen vermogen

		Stand 1-1-2016 EUR	Resultaat EUR	Overige mutaties EUR	Stand 31-12-2016 EUR
2.1	Eigen vermogen				
2.1.1	Algemene reserve	6.186.939	-786.469	-2.775.740	2.624.730
2.1.1	Innovatiereserve	0	0	2.775.740	2.775.740
2.1.2	Bestemmingsreserve (publiek)	4.712.089	-265.309		4.446.780
2.1.3	Private reserve	364.193	51.162	0	415.355
	Eigen vermogen	11.263.221	-1.000.616	0	10.262.605
<i>Uitsplitsing</i>					
2.1.2.1	Huisvesting	2.173.200		0	2.173.200
2.1.2.2	Kwaliteit onderwijs inhoud	1.804.674	-407.895	0	1.396.779
2.1.2.3	ERD	734.215	142.586	0	876.801
	<i>Bestemmingsreserve (publiek)</i>	<i>4.712.089</i>	<i>-265.309</i>	<i>0</i>	<i>4.446.780</i>
<i>Uitsplitsing</i>					
2.1.3.1	Ouderbijdrage	269.371	31.886	0	301.257
2.1.3.2	Overblijf	83.413	66.316	0	149.729
2.1.3.3	Schoolreis	11.409	-47.040	0	-35.631
	<i>Private reserves</i>	<i>364.193</i>	<i>51.162</i>	<i>0</i>	<i>415.355</i>

Voorzieningen

	Stand per 1-1-2016	Dotaties	Onttrekin gen	Vrijval	Rente mutatie - contant	Stand per 31-12-2016	Kortlopend deel <1 jaar	Langlopend deel >1 jaar
2.2 Voorzieningen								
2.2.1 Voorziening Jubilea*	487.191	49.484	41.421	0	0	495.254	27.343	467.912
2.2.1 Voorziening Personeel	468.952	112.500	354.506	43.291	0	183.655	183.655	
2.2.1 Voorziening Wachtgeld	457.738	9.753	259.958	0	0	207.533	107.856	99.676
2.2.3 Voorziening Groot Onderhoud	1.621.670	525.781	355.361	0	0	1.792.090	170.000	1.622.090
2.2.4 Voorziening Leerlingen gewicht	201.454	419.477	0	0	0	620.931	620.931	
2.2.5 Voorziening Langdurige Zieken	0	251.801	0	0	0	251.801	162.053	89.748
Voorzieningen	3.237.005	1.368.796	1.011.246	43.291	0	3.551.264	1.475.997	1.823.466

Kortlopende schulden

		31-12-2016 EUR	31-12-2015 EUR
2.4	Kortlopende schulden		
2.4.3	Crediteuren	997.200	237.602
2.4.4	OCW/EZ	81.430	77.157
2.4.7	Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.166.762	1.389.014
2.4.8	Schulden inzake van pensioenen	272.627	283.905
2.4.9	Overige kortlopende schulden	1.394.696	1.546.689
2.4.10	Overlopende passiva	1.003.099	1.218.355
	Kortlopende schulden	4.915.814	4.752.722
<i>Uitsplitsing</i>			
2.4.7.1	Loonheffing	1.166.762	1.294.057
2.4.7.3	Premies sociale verzekeringen	0	94.957
	<i>Belastingen en premies sociale verzekeringen</i>	<i>1.166.762</i>	<i>1.389.014</i>
<i>Uitsplitsing</i>			
2.4.9.1	Salarissen	9.355	415
2.4.9.2	Terug te betalen Ziektewet	64.923	64.923
2.4.9.3	Huisvesting, schades en subsidieafrekeningen gemeente	1.015.733	277.593
2.4.9.4	Nog te besteden geoommerkte subsidies gemeente	-3.761	111.706
2.4.9.5	Vooruit ontvangen bedragen	30.965	139.119
2.4.9.6	Overige kortlopende schulden	277.481	952.933
	<i>Overige kortlopende schulden</i>	<i>1.394.696</i>	<i>1.546.689</i>
<i>Uitsplitsing</i>			
2.4.10.2	Vooruit ontvangen subsidies OCW/EZ	0	0
2.4.10.5	Vakantiegeld en -dagen	897.313	862.267
2.4.10.6	Accountants- en administratiekosten	13.249	10.285
2.4.10.8	Overige overlopende passiva	0	0
2.4.10.9	Rekening-courant SPOW	92.537	345.803
	<i>Overlopende passiva</i>	<i>1.003.099</i>	<i>1.218.355</i>

Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Meerjarige financiële verplichtingen

Er is een overeenkomst met Ricoh voor kopieerapparatuur. Deze overeenkomst loopt tot 31 augustus 2018. De totale contractwaarde tot 31 augustus 2018 bedraagt € 73.382. De kosten voor 2017 bedragen € 44.030.

Er is een overeenkomst met JEKA voor de inspectie van de speeltoestellen en gymnastieklokalen. Deze overeenkomst loopt tot 31 december 2017. De contractwaarde tot 31 december 2017 is € 4.832. De kosten voor 2017 bedragen € 4.832.

Het Ministerie van OC&W heeft een leerlingencorrectie toegepast op de teldatum 01-10-2013. Echter is nog niet duidelijk hoe hoog deze correctie zal uitpakken, daar Stichting Westelijke Tuinsteden tegen deze correctie in bezwaar is gegaan.

De dekkingsgraad per 31-12-2016 van het pensioenfonds ABP is 96,6 %.

Model G Verantwoording subsidies

G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Prestatie afgerond? Ja/Nee
Lerarenbeurs	DL/B/110284	20/09/2016	31.960	31.960	Nee
Totaal			31.960	31.960	

G2 Subsidies met verrekeningsclausule

G2A Aflopend per ultimo verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing EUR	Ontvangen t/m verslagjaar EUR	Totale kosten EUR	Te verrekenen EUR
			0	0	0	0
Totaal			0	0	0	0

G2B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Omschrijving	Toewijzing kenmerk	Toewijzing datum	Bedrag toewijzing EUR	Saldo 1-1- 2016 EUR	Ontvangen in verslagjaar EUR	Lasten in verslagjaar EUR	Totale kosten 31-12- 2016 EUR	Saldo nog te besteden 31-12- 2016 EUR
		0	0	0	0	0	0	0
Totaal			0	0	0	0	0	0

Toelichting op de Staat van Baten en Lasten

Baten

Overheidsbijdragen

		2016 EUR	2015 EUR
3.1	Rijksbijdragen		
3.1.1	Rijksbijdragen OCW/EZ	27.299.218	27.334.436
3.1.2	Overige subsidies OCW/EZ	2.801.103	2.907.435
3.1.4	Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	1.196.855	1.048.941
	Rijksbijdragen	<u>31.297.176</u>	<u>31.290.812</u>

Overige overheidsbijdragen en –subsidies

3.2	Overige overheidsbijdragen en –subsidies		
3.2.2	Overige overheidsbijdragen en – subsidies	2.921.881	1.558.742
	Overige baten	<u>2.921.881</u>	<u>1.558.742</u>

Andere baten

3.5	Overige baten		
3.5.1	Verhuur	141.509	161.445
3.5.2	Detachering	373.729	218.877
3.5.5	Ouderbijdragen	515.196	501.375
3.5.6	Overige	348.521	602.292
	Overige baten	<u>1.378.955</u>	<u>1.483.989</u>

Lasten

	2016 EUR	2015 EUR
4.1 Personeelslasten		
4.1.1 Lonen en salarissen	26.797.530	25.224.320
4.1.2 Overige personele lasten	3.360.269	2.115.253
4.1.3 Af: uitkeringen (-/-)	327.484	269.224
Personeelslasten	29.830.315	27.070.349

*Personeel per functiegroep
peildatum 31-12-2016*

	(in fte)	31-12-2016	31-12-2015
Directie		24,76	26,34
Onderwijzend Personeel		364,43	362,53
Onderwijs Ondersteunend Personeel		73,34	65,96
Totaal		462,53	454,83

Gemiddeld aantal FTE in 2016 bedraagt 464,52 t.o.v. 449,78 in 2015.

	2016 EUR	2015 EUR
<i>Uitsplitsing</i>		
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	21.471.665	19.994.420
4.1.1.2 Sociale lasten	2.937.891	2.797.067
4.1.1.3 Pensioenpremies	2.387.974	2.432.833
Lonen en salarissen	<u>26.797.530</u>	<u>25.224.320</u>
4.1.2.1 Dot. personele voorzieningen	380.248	323.980
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	1.874.412	991.044
4.1.2.3 Overig	1.105.609	800.229
<i>Overige personele lasten</i>	<u>3.360.269</u>	<u>2.115.253</u>

4.2 Afschrijvingen

4.2.2.3 Inventaris en apparatuur	627.418	651.680
Afschrijvingen	627.418	651.680

4.3 Huisvestingslasten

4.3.1 Huur	67.120	35.718
4.3.3 Onderhoud	788.415	499.946
4.3.4 Energie en water	299.396	342.866
4.3.5 Schoonmaakkosten	631.444	630.817
4.3.6 Heffingen	69.125	57.216
4.3.7 Overige	285.616	390.859
4.3.8 Dotatie overige onderhoudsvoorzieningen	525.781	525.781
Huisvestingslasten	2.666.897	2.483.203

	2016	2015
	EUR	EUR
4.4	Overige lasten	
4.4.1	Administratie en beheerslasten	806.085
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.472.013
4.4.4	Overige lasten	1.215.083
	Overige lasten	3.493.181
	Specificatie honorarium	
4.4.1.1	Onderzoek jaarrekening	17.242
4.4.1.2	Subsidieafrekeningen	7.787
	Accountantslasten	25.029
		2.981.061

Financieel en buitengewoon

		2016	2015
		EUR	EUR
5	Financiële baten en lasten		
5.1	Rentebaten	28.836	63.715
5.5	Bankkosten	-9.653	-3.457
	Financiële baten en lasten	19.183	60.258

Model E – Verbonden partijen

Naam	Juridische vorm 2016	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen vermogen 31-12- 2016 EUR	Resultaat jaar 2016 EUR	Art 2:403 BW Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie Ja/Nee
Coöperatie Leren voor het Leven	Coöperatie	Amsterdam	88992	€ 0,00	€ 0,00	Nee	0%	Nee

SWV passend onderwijs Amsterdam/Diemen verlengd boekjaar geen cijfers beschikbaar.

Modelmatige weergaven rapportage gegevens volgens wet normering
bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

Leidinggevende topfunctionarissen	J. Middelbeek	
	2016	2015
Bedragen x € 1		
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Duur dienstverband	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband in 2016 (in fte)	1,00	1,00
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee
(fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Bezoldiging	€	€
Beloning	€ 120.765	€ 120.999
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 14.678	€ 12.050
Totaal bezoldiging	€ 135.443	€ 133.049
Toepasselijk WNT-maximum	€ 140.000	€ 140.000

Toezichthoudende topfunctionarissen	JAMC Nooren		E van den Berg	
	2016	2015	2016	2015
Bedragen x € 1				
Functiegegevens	Voorzitter		Lid	
Bezoldiging	€	€	€	€
Beloning	€ 7.878	€ 7.528	€ 5.481	€ 5.148
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal bezoldiging	€ 7.878	€ 7.528	€ 5.481	€ 5.148
Toepasselijk WNT-maximum	€ 21.000	€ 21.000	€ 14.000	€ 14.000
Toezichthoudende topfunctionarissen	HB Jonkman		MF Brewster	
	2016	2015	2016	2015
Bedragen x € 1				
Functiegegevens	Lid		Lid	
Bezoldiging	€	€	€	€
Beloning	€ 5.116	€ 5.116	€ 5.116	€ 5.116
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal bezoldiging	€ 5.116	€ 5.116	€ 5.116	€ 5.116
Toepasselijk WNT-maximum	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000	€ 14.000
Toezichthoudende topfunctionarissen	AMCA Wooldrik-van Schouten			
	2016	2015		
Bedragen x € 1				
Functiegegevens	Lid			
Bezoldiging	€	€		
Beloning	€ 5.116	€ 5.116		
Belastbare onkostenvergoedingen	€ 0	€ 0		
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 0	€ 0		
Totaal bezoldiging	€ 5.116	€ 5.116		
Toepasselijk WNT-maximum	€ 14.000	€ 14.000		

Controleverklaring

Bijlage 1. Verantwoording middelen Prestatiebox op bestuursniveau in 2016

1. Opbrengstgericht werken

Op onze scholen wordt het opbrengst- en handelingsgericht werken verder geïmplementeerd/geborgd. De opbrengsten worden meerdere malen per jaar besproken: op schoolniveau, op leerjaarniveau, op groepsniveau en op leerlingniveau, waarbij de groei van de vaardigheidsscore centraal staat. Er wordt cyclisch gewerkt en regelmatig wordt (een deel van) het team bijgeschoold. Er vinden ook collegiale consultaties, professionaliseringsmomenten en klassenbezoeken plaats door IB-ers, de directie, interne - en soms ook externe specialisten, met een focus op opbrengstgericht werken.

Kinderen worden voortdurend gevolgd middels de groeps- en leerlingbesprekingen, waarbij er op zowel groeps- als leerlingniveau doelen worden gesteld. Door middel van groepsplannen, analyses en schoolstaatbesprekingen door IB-ers en directies wordt het opbrengstgericht werken geborgd.

Opbrengsten zijn echter niet alleen citoscores. Onze scholen verdiepen zich verder in het concept van 'anders verantwoorden'. We gaan daarbij uit van brede opbrengsten met betrekking tot kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

2. Het formuleren van meetbare doelen voor het beoordelen van de eigen leerlingprestaties

Scholen onderzoeken het concept 'anders verantwoorden' en hebben bijvoorbeeld in het schoolplan vastgelegd dat de doelen en prestaties verbreed worden van kwalificatie (CITO) naar socialisatie en persoonsvorming. Een aantal scholen werkt al met individuele ontwikkelingsplannen of kind-werkdossiers; per leerling worden de doelen, de ontwikkelingen en beoogde opbrengsten in een breder kader vastgesteld.

Daarnaast werken scholen met het leerlingvolgsysteem ParnasSys en worden instrumenten zoals Horeb, KIJK en ZIEN ingezet. Voor een leerling met specifieke onderwijsbehoeften wordt een ontwikkelingsperspectief opgesteld waarin de persoonlijke doelen zijn beschreven.

3. Het meten van de opbrengsten van (gewicht-)leerlingen in de groepen 1 en 2

Het meten gebeurt met verschillende instrumenten. Ook vinden er observaties plaats door bijvoorbeeld de IB-er aan de hand van een eigen observatielijst/registerlijst voor het beheersen van ontwikkelingsdoelen.

4. Een gericht onderwijsaanbod voor cognitief talentvolle en hoogbegaafde leerlingen

Door het vormen van plusgroepen of een gericht aanbod binnen de klas en een bovenbestuurlijk aanbod buiten de school (de Day A Weekschool) wordt expliciet ingespeeld op de onderwijsbehoeften van meer- en hoogbegaafde leerlingen. Waarbij moet worden opgemerkt dat onze scholen zich steeds meer bewegen naar een gericht aanbod binnen de groep. Leerlingen worden periodiek gescreend. Verrijkend materiaal is aanwezig binnen de scholen. Bovenschools is hier een leernetwerk voor opgezet. Basisschool De Horizon heeft sinds augustus een afdeling 'Leonardoschool' met een gericht fulltime onderwijsaanbod voor hoogbegaafde leerlingen.

5. Het actief betrekken van ouders bij de ontwikkeling en leerprestaties van hun leerlingen

Onze scholen organiseren ouderbijeenkomsten, waarbij ouders geïnformeerd worden over onder andere hun ondersteuningsmogelijkheden in de thuissituatie en de voorbereiding op de overstap naar het voortgezet onderwijs. Ouders worden minimaal twee keer per jaar uitgenodigd voor een rapportgesprek. Met behulp van ParnasSys Integraal's ouderportal kunnen ouders ook digitaal inzicht krijgen in de ontwikkeling/voortgang van hun kinderen. Onze scholen zetten extra in om ouders actief te betrekken bij het onderwijs aan hun kind(eren). Zo vinden er steeds meer gesprekken plaats in het kader van portfolio's waar de kinderen zelf expliciet aan deelnemen.

6. Het systematisch volgen en analyseren van de voortgang in de ontwikkeling van hun leerlingen

Scholen voeren periodiek analyses uit (op de CITO-resultaten of resultaten van andere erkende eindtoetsen zoals IEP of BOOM) met het hele team op school-, leerjaar-, klassen- en leerling niveau. Dit wordt vervolgens gerelateerd aan doelen met betrekking tot niveauwaardes, percentages ABC-scores en met name de vaardigheidsgroei van de leerlingen. Het belangrijkste gegeven is immers of een leerling voldoende gegroeid is op zijn of haar niveau. Daarnaast heeft het observeren – door de leerkracht in de klas, de IB-er of middels collegiale consultatie – een belangrijke plaats.

7. Het afstemmen van de instructie, verwerking en onderwijstijd op verschillen in ontwikkeling van leerlingen

Onze scholen zijn steeds meer gaan werken volgens het ADI-model. Leerkrachten geven instructie op drie niveaus: basis-, remediërend- en verrijkend- niveau. Daarnaast wordt voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften een apart handelingsplan opgesteld. Groepsplannen worden op minstens drie niveaus gedifferentieerd.

8. Het voortdurend werken aan professionalisering en registreren in het beroepsregister voor leraren en directies

Professionalisering van leerkrachten heeft plaatsgevonden op school- en op bestuursniveau (via de STWT Academie). Ook hebben scholen hun medewerkers gefaciliteerd om bij elkaar op (les-)bezoek te gaan en elkaar van feedback te voorzien. Diverse leerkrachten en directies hebben individuele (master)opleidingen gevolgd. Voorbeelden hiervan zijn: de leergang Leren, Ontwikkelen & Veranderen, training op managementvaardigheden en professionele cultuur, de master SEN, scholing in het kader van de Kanjertraining, interculturele communicatie, systeemdenken, lerende organisatie, pedagogische tact en leiderschap en aanvullende cursussen gericht op taalverwerving.

9. Het voeren van een goed en effectief HRM-beleid.

In dit verband is er voor leraren een bekwaamheidsdossier en vindt er jaarlijks minimaal één formeel beoordelings- of functioneringsgesprek plaats. Daarnaast is de kwaliteit van de begeleiding en ondersteuning van beginnende leraren verbeterd. Zo worden alle startende leerkrachten intensief begeleid door een beeldcoach. Periodiek wordt een functionerings- en een pop/loopbaangesprek gevoerd en elke leerkracht wordt eens in de vier jaar beoordeeld. Tevens worden de protocollen voor verzuimbeleid en de gesprekkencyclus STWT gevolgd en worden er minimaal twee klassenbezoeken per (school)jaar afgelegd.

10. Het transparant weergeven van onderwijsopbrengsten via 'Vensters PO' en het gebruiken van Vensters PO voor het evalueren van de eigen opbrengsten en kwaliteit per school.

Tijdens een studiemiddag in 2015 is de basis gelegd voor het vullen van de verschillende vensters ten behoeve de Vensters PO. In 2016 is dit verder uitgebouwd.

Bijlage 2. Overzicht van functies, nevenfuncties en rooster van aftreden Raad van Toezicht

Profiel voor de Raad van Toezicht STWT

De leden:

- beschikken over een hbo- of academisch denk- en werkniveau;
- hebben een brede maatschappelijke betrokkenheid en onderschrijven de uitgangspunten en doelstellingen van openbaar onderwijs;
- opereren op strategisch niveau;
- hebben ervaring met besturen en/of het houden van toezicht in een complexe, professionele en maatschappelijke organisatie;
- kunnen op hoofdlijnen processen analyseren en daarbinnen besluiten nemen;
- kunnen bestuurstechnieken hanteren, zoals toepassen van communicatieve vaardigheden, hoofd- en bijzaken signaleren en delegeren;
- zijn bereid actief en zichtbaar op te treden als ambassadeurs van het openbaar onderwijs in de wijk, stad, de regio en het land.

Belangrijke persoonlijke kwaliteiten zijn:

- objectiviteit en onpartijdigheid;
- reflectief vermogen;
- relativeringsvermogen;
- open, toegankelijke houding;
- besluitvaardig;
- uitdrukkingsvaardig.

Een collegiale opstelling is van belang voor de goede onderlinge samenwerking.

Daarnaast wordt van een lid van de Raad van Toezicht ook verwacht dat hij of zij:

- in staat is de bestuurder te ondersteunen bij de uitoefening van zijn of haar functie;
- het vermogen en de attitude heeft om inhoud te geven aan de klankbordfunctie met de bestuurder;
- in staat is de dialoog met de bestuurder te voeren en daarbij ook zelf initiatieven te nemen;
- op hoofdlijnen vertrouwd is met de ontwikkelingen in het onderwijs;
- inzicht heeft in politieke en maatschappelijke verhoudingen;
- open staat voor een dialoog met de achterban in het bijzonder met de ouders en de lokale gemeenschap;
- affiniteit heeft met en inzicht in grootstedelijke problematiek, in het bijzonder die van het stadsdeel Nieuw-West;
- rolvast handelt met respect voor de verantwoordelijkheden van anderen;
- beschikt over een relevant netwerk in de regio dan wel binnen het onderwijs of de (lokale) politiek;
- in staat is de leidende principes binnen de stichting te bewaken en de organisatie te bevragen op de realisatie daarvan;
- inzicht heeft in, en kunnen denken en handelen vanuit een 'lerende organisatie';
- kan functioneren in teamverband;
- voldoende beschikbaarheid en energie heeft om zich in te zetten voor een adequate invulling van de functie.

Bij de samenstelling van de Raad van Toezicht is aandacht voor de aanwezigheid van kennis en ervaring in het openbaar onderwijs en financiële-, juridische kennis en organisatorische kennis. Ook is er aandacht voor kennis van bedrijfsvoering, kennis van onderwijshuisvesting en kennis op het gebied van personele zaken. Bovendien is een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen en een afspiegeling van de lokale samenleving gewenst.

De voorzitter

Van de voorzitter van de Raad van Toezicht wordt daarnaast specifiek verwacht dat hij of zij:

- over leidinggevende en bindende kwaliteiten beschikt;
- in staat is de Raad van Toezicht zowel intern en extern te vertegenwoordigen;
- over competenties beschikt om effectief een vergadering te kunnen leiden;
- een inspirerende persoonlijkheid is, die mensen kan enthousiasmeren en in beweging krijgt;
- in staat is het functioneren van de bestuurder te beoordelen;
- in staat is besluitvorming te bevorderen aangaande lastige en complexe zaken;
- in staat is de onderscheidende rollen van de verschillende geledingen (in het bijzonder die van de Raad van Toezicht en de bestuurder) te bewaken;
- verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het eigen functioneren van de Raad van Toezicht.

Profiel Raad van Toezicht 2016

	Nooren	Brewster	Jonkman	Wooldrik	Van den Berg
Financiën			X		X
Juridische zaken		X		X	X
Openbaar onderwijsbeleid	X			X	X
Organisatiekunde	X		X	X	X
Bedrijfsvoering	X	X			X
Onderwijshuisvesting	X	X			
Personele zaken	X	X		X	

Rooster van aftreden

Naam	Aftreden	Herbenoemen
Drs. J.A.M.C. Nooren	1 juli 2016	Herbenoemd tot 1 juli 2020
M.F. Brewster	1 juli 2016	Herbenoemd tot 1 juli 2020
Dr. H.B Jonkman	1 juli 2016	Herbenoemd tot 1 juli 2020
Drs. E.J.Th. van den Berg, MBA	1 januari 2018	Mogelijk tot 1 januari 2022
Mr. A.M.C.A. Wooldrik	1 januari 2018	Mogelijk tot 1 januari 2022

Functies en nevenfuncties leden Raad van Toezicht 2016

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
Drs. J.A.M.C. Nooren		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Co-owner Maatschap 2-Create, Amsterdam</i> • <i>Voorzitter Stichting Lucas Ontwikkelt & Beheert, Amsterdam</i> • <i>Lid Raad van Toezicht Amstelveen College, Amstelveen</i> • <i>Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden</i>
Drs. E.J.Th. van den Berg, MBA	<i>Manager Rijksdienst voor Ondernemend Nederland</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lid Raad van Toezicht SKSWW (vacatiegeld)</i> • <i>Lid Raad van Toezicht Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden</i> • <i>Lid Raad van Toezicht Stichting De Korre (speciaal onderwijs) Zeeland (vacatiegeld)</i> • <i>Lid Raad van Toezicht Stichting Nobego, Openbaar Onderwijs Goes (vacatiegeld)</i>
M.F. Brewster	<i>Directeur-bestuurder Woningstichting Leusden te Leusden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Voorzitter Raad van Toezicht School's Cool Amsterdam (onbezoldigd)</i> • <i>Voorzitter Stichting Vrienden van het CBK Zuidoost (onbezoldigd)</i> • <i>Lid Raad van Commissarissen Stichting Opmaat (bezoldigd)</i> • <i>Lid Raad van Toezicht Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden</i>
Mr. A.M.C.A. Wooldrik		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lid Raad van Toezicht Stichting Amstelwijs voor Openbaar Primair Onderwijs te Amstelveen en Ouderkerk a/d Amstel</i> • <i>Lid Raad van Toezicht Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden</i>
Dr. H.B. Jonkman	<i>Senior Verwey-Jonker Instituut op het terrein van Jeugd, Onderwijs en Opvoeding</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Lid Raad van Toezicht Stichting Openbaar Basisonderwijs Westelijke Tuinsteden</i> • <i>Adviseur International Task Force of the Society of Prevention Research</i>

