



GPO $\frac{W}{N}$

Gereformeerd Primair Onderwijs West-Nederland

JAARVERSLAG 2014

Inhoudsopgave

Voorwoord Samen Groeien	3
Instellingsgegevens	4
- Kort verslag Raad van Toezicht	7
- Kort verslag GMR	8
Ambities en Thema's in 2014	12
- Thema 1 Doorleefde identiteit in een veranderende samenleving	12
- Thema 2 Alle scholen van GPO-WN zijn excellente scholen	14
- Passend Onderwijs	15
- Thema 3 GPO-WN heeft een lerende cultuur	17
- GPO-WN Academie	19
- Opleiden in de school	21
- Onderwijs en ICT	22
- Thema 4 GPO-WN is een innovatieve en financieel gezonde organisatie	23
- Belangrijke elementen financieel beleid 2014	24
- Financiële resultaten en posities	26
- Toekomstige Financiële ontwikkelingen	32
- Treasuryverslag	38
- Overzicht dagelijks onderhoud scholen	39
- Personeel en Organisatie	40
- Thema 5 GPO-WN neemt haar verantwoordelijkheid	41
- PR en Marketing	42

Bijlage

Jaarverslagen scholen

Voorwoord

Samen Groeien

In het jaarverslag 2014 van Gereformeerd Primair Onderwijs West-Nederland (GPO-WN) vindt u informatie over de ontwikkelingen en de resultaten van het werk wat op onze scholen verricht is. Dit zullen we doen conform de 5 hoofdthema's van het koersplan 'Hart voor alle kinderen'.

De thema's zijn:

1. Doorleefde identiteit in een veranderende samenleving
2. Alle scholen van GPO-WN zijn excellente scholen in 2018
3. GPO-WN heeft een lerende cultuur
4. GPO-WN is een innovatieve en financieel gezonde organisatie met een goede bedrijfsvoering.
5. GPO-WN neemt haar verantwoordelijkheid voor een menswaardige samenleving

We zijn dankbaar met alle mogelijkheden die wij hebben gekregen in het afgelopen jaar om goed onderwijs te geven met een herkenbare identiteit. Het is fijn dat het ook door de kinderen, ouders en gasten die onze scholen bezoeken, ervaren wordt. Identiteit is merkbaar in het handelen en gedrag van onze medewerkers. Ons doel is ook om 'Het Licht' te laten schijnen voor onze kinderen, ouders/verzorgers en de mensen in de samenleving waarin wij leven.

We hebben 'Hart voor alle kinderen' omdat we er samen naar streven zo goed mogelijk hun gaven en talenten te ontdekken en te ontwikkelen. We vinden het ook heel belangrijk dat kinderen met plezier naar school gaan en opgroeien in een veilig schoolklimaat. Daarbij is een hele goede samenwerking met de ouders/verzorgers noodzakelijk. Onze kernwaarden liefde, passie, verbinding, vertrouwen, en eigenaarschap kenmerken het gedrag van alle medewerkers van GPO-WN.

We zijn blij dat we een financieel kerngezonde schoolorganisatie die in de komende jaren extra twee miljoen investeert in het onderwijs.

Er zit groei in de ontwikkeling van onze scholen zowel in de resultaatverbetering als in alle ontwikkelingen die ingezet worden.

Dit gebeurt dankzij de inzet van velen: leerkrachten, schooldirecteuren, onderwijsassistenten, conciërges, administratieve krachten en medewerkers van het bestuurskantoor. De bereidheid onder hen is er ook om verder te professionaliseren in het belang van de ontwikkeling van de kinderen.

Fijn dat we daarvoor in organisatie ook de GPO-WN Academie hebben.

Door alle betrokkenen wordt er hard gewerkt. Ik heb daar heel veel waardering voor!

Ik vind het belangrijk dat we elkaar zien en vasthouden in de gemeenschap van onze scholen: ouders/verzorgers, kinderen en medewerkers. We hebben elkaar nodig om te groeien. We groeien naar Christus toe, we groeien door waarheid en liefde, door liefde en waarheid, we groeien in alle opzichten, we groeien samen!

René Tromp, Directeur-bestuurder GPO-WN



Instellingsgegevens

Naam bevoegd gezag

Gereformeerd Primair Onderwijs West Nederland
's-Molenaarsweg 1
2401 LL Alphen aan den Rijn
T 0172-418830
F 0172-418839

Raad van Toezicht
Directeur-bestuurder (directie)
Secretariaat
Website
KvK inschrijfnummer
Rekeningnummer
Rekeningnummer contributie/donaties/ouderbijdrage
Nummer bevoegd gezag:

raadvantoezicht@gpown.nl
directiesecretariaat@gpown.nl
secretariaat@gpown.nl
www.gpown.nl
28113126
NL29 RABO 0374 9438 18
NL16 RABO 0353 2367 13
41646

Juridische structuur

De rechtspersoonlijkheid van het bevoegd gezag van GPO-WN is een verenigingsvorm.
GPO-WN is een organisatie voor primair en speciaal onderwijs in West Nederland en verantwoordelijk voor 25 gereformeerde scholen voor primair onderwijs.
Eén van deze scholen is een school voor speciaal primair onderwijs.

Onze Scholen

Noord-Holland:

De Rank, Alkmaar
Veerkracht, Amsterdam
De Lichtlijn, Den Helder
Het Anker, Velsersbroek

Utrecht:

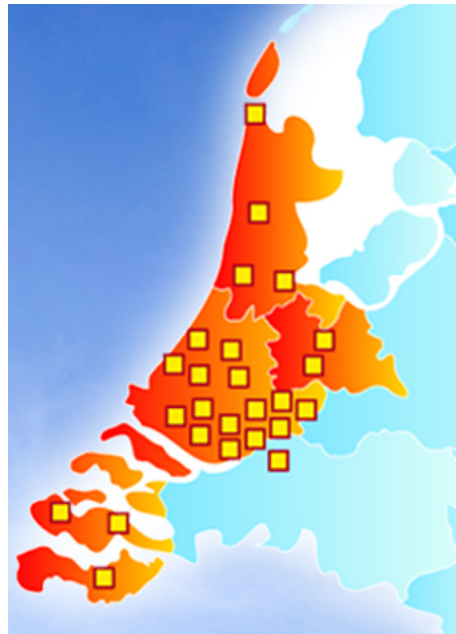
De Triangel, Houten
De Wissel, Utrecht

Noord-Brabant:

De Halm, Almkerk

Zeeland:

De Sterrenpracht, Axel
De Wingerd, Goes
Regenboog, Middelburg



Zuid-Holland:

De Tamboerijn, Alphen a/d Rijn
Koningin Beatrix, Berkel en Rodenrijs
De Cirkel (SBO), Capelle a/d IJssel
De Triangel. Capelle a/d IJssel
De Zevenster, Hardinxveld-Giesendam
Het Mozaïek, Krimpen a/d IJssel
De Lichtwijzer, Oegstgeest
De Driemaster, Ridderkerk
De Akker, Rijswijk
Het Kompas, Rotterdam
De Morgenster, Spijkenisse
Rehoboth, Vlaardingen
De Leilinde, Waddinxveen
De Schanskorf, Zoetermeer
De Wegwijzer, Zwijndrecht

Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) per 31-12-2014

Dhr. Teunis Eefting voorzitter

Dhr. Dirk Horinga personeelslid

Mw. Marianne Sneeep-Vos, personeelslid

Mw. Titia den Broeder, personeelslid

Mw. Sjoukje Scholte, lid

Mw. Anneke Houtman, lid

Vertrouwenspersonen per 31-12-2014

Mw. Yvonne Verlind-Brouwer

Mw. Carole De Bruijne-van den Dool

Mw. Ingeborg van Driel

Klachten 2014

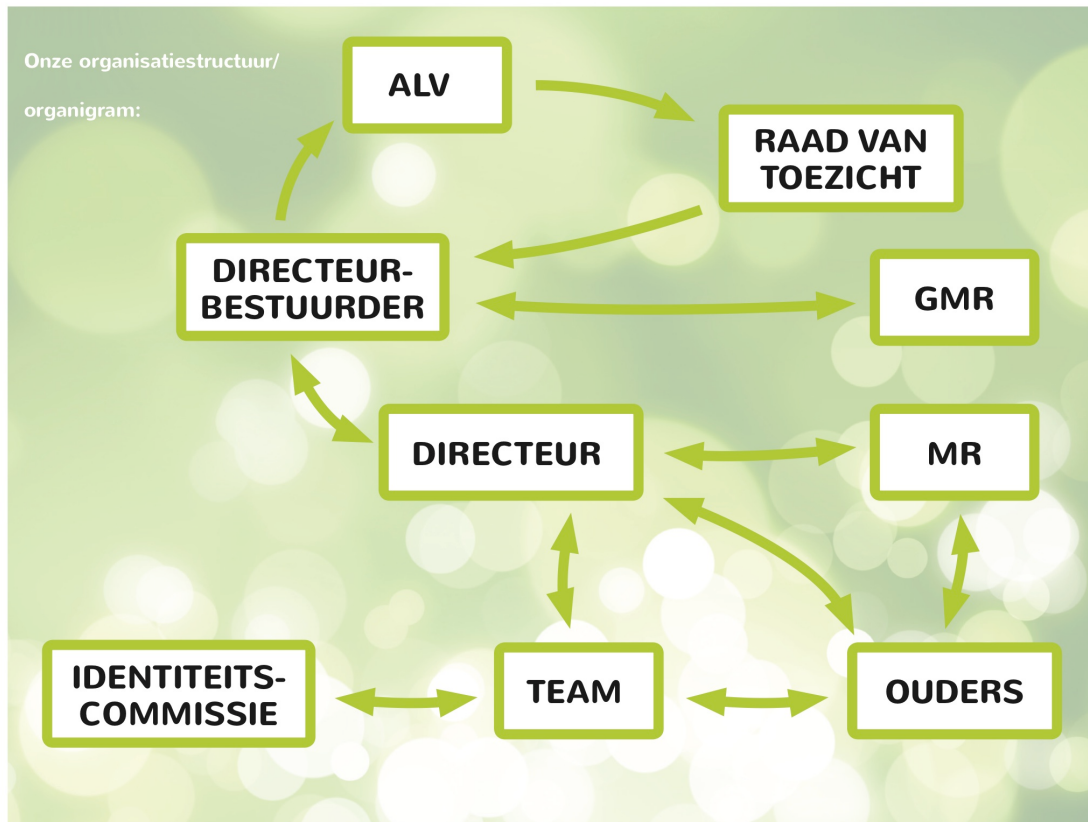
Bij de Directeur-bestuurder van GPO-WN zijn twee klachten binnengekomen van twee verschillende scholen. Deze klachten zijn met de directeur en Directeur-bestuurder in afstemming afgehandeld.

Klachtencommissie

Klachtencommissie voor Gereformeerd Primair Onderwijs

Postbus 2133

2800 BG Gouda



Kenmerken GPO-WN 'Geloof in ontwikkeling'

GPO-WN is een visionaire onderwijsorganisatie met hart voor alle kinderen. Ook heeft GPO-WN hart voor haar personeel. Binnen GPO-WN hebben we hart voor elkaar.

Onze organisatie bestaat uit 25 levendige scholen in West- en Noordwest-Nederland, waar zo'n 3600 leerlingen genieten van het schoolleven. Zij worden begeleid en gevormd door een paar honderd enthousiaste en vakbekwame medewerkers. God heeft hen lief, weten zij, en daarom zetten onze mensen zich uit liefde in voor de leerlingen en hun ouders/verzorgers.

Identiteit en kwaliteit zijn op onze scholen en binnen GPO-WN onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het één kan niet zonder het ander. Ze vormen dan ook beide de twee strategische fundamenteën waarop onze scholen en organisatie gebouwd zijn.

GPO-WN heeft een Directeur-bestuurder die GPO-WN aanstuurt. Deze legt op zijn beurt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en de overheid. De dagelijkse leiding van de scholen ligt bij de directeuren, die zich verantwoorden tegenover de Directeur-bestuurder, hun eigen schoolteam en de ouders/verzorgers van hun leerlingen.

GPO-WN heeft, zoals hierboven al genoemd, een Raad van Toezicht. Deze raad houdt toezicht op taken, doelen en verantwoordelijkheden van GPO-WN. Over de uitoefening van zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden legt de Raad verantwoording af in een eigen jaarverslag. Het is gebruikelijk dat dit jaarverslag bij het jaarverslag van GPO-WN wordt gevoegd.

GPO-WN en haar scholen hebben een (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad waarin zowel ouders/verzorgers als leerkrachten vertegenwoordigd zijn. Door deze Medezeggenschapsraad is inmenging van hen bij het organisatiebeleid van GPO-WN en scholen geborgd. De (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad heeft informatierecht, adviesrecht en instemmingsrecht.

Minimaal twee keer per jaar heeft de GMR overleg met de Directeur-bestuurder.

Elke school heeft een identiteitscommissie. Deze commissie ondersteunt de directeur en de school bij het implementeren van het identiteitsbeleid en het voeren van gesprekken met ouders/verzorgers waarvan de kinderen op onze scholen komen.

Goed bestuur draagt bij aan goed onderwijs. GPO-WN werkt volgens de 'code goed bestuur' van de PO-raad. Deze code, die de PO-Raad samen met de leden heeft opgesteld, biedt een handreiking voor besturen conform eigentijdse eisen van 'goed bestuur'. Doel van gebruik van deze code is, het verzorgen van goed onderwijs.

Informatievoorziening van de Directeur-bestuurder aan de Raad van Toezicht

Bestuurder en toezichthouder staan in een bijzondere relatie tot elkaar.

In onderstaande tabel zijn de verantwoordelijkheden van elk van hen in schema gebracht.

Verantwoordelijkheden van de bestuurder	Verantwoordelijkheden van de toezichthouder
<i>Richting geven, strategisch beleid ontwikkelen</i>	<i>Klankbord en advies (individueel en gezamenlijk)</i>
<i>Vaststellen van beleidsvoorstellen</i>	<i>Goedkeuren (van alle belangrijke beleidsdocumenten van de bestuurder)</i>
<i>Toezicht houden op de dagelijkse leiding (directeuren van de scholen, hoofd stafbureau)</i>	<i>Toezicht houden op de bestuurder en de organisatie</i>
<i>Verantwoording afleggen (aan inspectie, ouders, leden, kortom alle stakeholders)</i>	<i>Publieke verantwoording afleggen over eigen functioneren</i>
<i>Werkgeverschap van personeel</i>	<i>Werkgeverschap van de bestuurder</i>
<i>Vertegenwoordigen van de rechtspersoon ten opzichte van derden</i>	<i>Regeling besturing (verantwoordelijkheid voor statuten en reglementen, inrichting van bestuur en toezicht)</i>

Integraliteit

De informatievoorziening maakt dat er zicht is en blijft op alle relevante beleidsterreinen, er aandacht is voor zowel de inzet van middelen en de daarmee bereikte doelen en duidelijk wordt wat GPO-WN en het uitgevoerde beleid betekent voor stakeholders.

De integraliteit van de informatievoorziening is gebaat bij een heldere indeling van aandachtsgebieden. Modellen als INK en Balanced Scorecard reiken dergelijke opsommingen aan.

Onze keuze is gevallen op een INK-achtige indeling. Het INK-model is immers al enige tijd geleden geïntroduceerd in onze organisatie.

De informatievoorziening is gericht op het helder in beeld brengen en houden van de onderstaande terreinen/aandachtsgebieden:

- Algemene organisatiekenmerken
- Medewerkers
- Leiderschap & Bedrijfsvoering
- Onderwijskwaliteit
- Belanghebbenden

Evenwicht tussen meten, reflecteren en vooruitzien

Het werken met (prestatie-)indicatoren is een belangrijke bijdrage aan de sturing van onderwijsinstellingen. Het is echter zaak om bij dit alles niet alleen te varen op bijvoorbeeld kengetallen, maar ook aandacht te hebben voor wat meer vormvrije voortgangsverslagen en reflecties.

Juist in dergelijke verslagen is er voor het college ruimte om niet alleen stil te staan bij de uitkomst van processen, maar ook bondig te reflecteren op hun aard en betekenis en een blik vooruit te werpen. Zo krijgt niet alleen het recente verleden aandacht, maar ook de nabije toekomst.

Voldoende objectiviteit

De Raad van Toezicht is voor zijn informatievoorziening sterk afhankelijk van de Directeur-bestuurder. En zelfs de directeur-bestuurder is voor het verkrijgen van informatie soms afhankelijk van stafmedewerkers, schooldirecteuren of externen. Het is daarom belangrijk dat waar mogelijk informatie wordt geobjectiveerd, bijvoorbeeld door als raad zelfstandig aanvullende informatie in te winnen of derden te vragen om toe te zien om de betrouwbaarheid van informatie, bijvoorbeeld door hiertoe opdracht te geven aan de accountant of verslagen op te vragen van exitgesprekken. Overigens leidt de binnen GPO-WN voorgestelde combinatie van rapportage op basis van vooraf vastgestelde indicatoren, aangevuld met verslagen van inspectie en/of audit- en klachtencommissies al tot een goede basis voor objectieve oordeelsvorming.

Missie/visie, belofte en ontwikkelingen van GPO-WN:

Ons onderwijs stimuleert de ontwikkeling van het kind. Ons hart ligt bij alle kinderen van onze scholen. De inspiratie daarvoor vinden we in ons levende geloof in God die wij kennen uit Zijn Woord, de Bijbel. Dat geeft vorm aan het onderwijs.

De doelgroep van GPO-WN bestaat uit ouders die bewust kiezen voor primair onderwijs vanuit de Bijbel.

Geloof in ontwikkeling! Hart voor alle kinderen

GPO-WN biedt onderwijs van betekenis. Onze inzet is erop gericht om alle kinderen mede te vormen tot jonge mensen die in geloof en met plezier in het leven staan. Onze kinderen mogen weten wie ze zijn, wat hun unieke plek is en wat ze in de maatschappij kunnen betekenen. De oorsprong van deze visie vinden we in de bevrijdende boodschap van Gods genade. Ieder kind en iedere medewerker zijn Gods geliefd kinderen. Wij kennen Gods liefde en gaan daardoor met plezier en ontspannen naar school en naar het werk. Dat maakt ons onderwijs, volgens ouders en

buitenstaanders, opvallend anders dan anders. Vanuit deze grondhouding werken we samen aan nieuwe manieren om kinderen toe te rusten voor hun toekomst in een dynamische samenleving.

We vinden het belangrijk dat elk kind en elke medewerker zijn van God gekregen gaven en talenten ontwikkelt. Bij dit alles geloven we dat onze eigenwaarde ligt in de relatie met onze Schepper. In die verhouding ontvangen wij liefde en genade. Op onze beurt delen wij dit met hoofd, hart en handen uit naar elkaar.

Wij beloven onze leerlingen mee te helpen ontwikkelen tot jonge mensen die met hun passies en talenten willen bijdragen aan een menswaardige samenleving. Zij kunnen dit omdat ze op school geleerd hebben vanuit wisselend perspectief te denken en vanuit verwondering voor Gods schepping. Ze hebben geleerd welke betekenis God in hun leven kan hebben en zijn in staat om vanuit de relatie met God hun leven vorm te geven, zo leren ze hoe ze een bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Om deze belofte waar te maken is een goede samenwerking met ouders nodig.

In onze organisatie heerst een integere cultuur. Authentieke, vakbekwame en betrokken leerkrachten die er zin in hebben en doen wat ze kunnen, doen er toe in GPO-WN. Dienende leiders zetten zich in om een bijdrage te leveren aan de groei van alle medewerkers. Samen maken wij het verschil. We hebben hart voor alle kinderen, we hebben hart voor elkaar.

Om onze ambities te verwezenlijken is een doordachte en stevige strategie onmisbaar. De onderwijswereld is constant in beweging en zal dat ook komende jaren volop blijven. Om focus te houden volgen we vernieuwingen en veranderingen op de voet.

Relevante ontwikkelingen:

- GPO-WN werft en begeleidt haar personeel op een professionele manier (integraal personeelsbeleid).
- GPO-WN is actief in landelijke initiatieven (PO-raad; Netwerken KPC, Verus, LVGS, SCOPE, BOMA en AVS, neemt deel aan onderzoeken van Universiteiten)
- Heeft een organisatie breed kwaliteit- en ICT-beleid.
- GPO-WN netwerkt en zorgt voor scholing en intervisiebijeenkomsten voor starters, IB-ers, teamleiders, directeuren van meerdere scholen en directeuren.
- GPO-WN heeft klankbordgroepen m.b.t. identiteit, kwaliteitszorg, personeel, financiën, excellentie, ouderbetrokkenheid, school en maatschappij en onderwijs.
- GPO-WN heeft veel aandacht voor onderhoud, verbouw en nieuwbouw van scholen.
- GPO-WN heeft een betrokken gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).
- GPO-WN heeft een betrokken RvT op hoofdlijnen in 2014

Kort verslag Raad van Toezicht 2014

De Raad van Toezicht (RvT) van GPO-WN is operationeel sinds 1 januari 2012.

In 2014 werkte de RvT met 6 personen te weten:

Dhr. Marnix, van Bruggen voorzitter per januari 2012

Mw Hilde Groenendijk-de Vries lid per juni 2014

Dhr. Jan van Ginkel lid per juni 2012

Dhr. Wim de Ruiter lid per september 2012

Dhr. Robbert Jan de Vries lid per september 2012

Dhr. Ton Bestebreur lid per september 2012

Per 31 december 2014 is dhr. Marnix van Bruggen afgetreden onder dankzegging van raad en bestuur. Op de ALV van 2015 zal afscheid van hem worden genomen.

De raad bezint zich op haar omvang na zijn aftreden.

De Raad van Toezicht bestuurt volgens de code Goed Bestuur, zoals vastgesteld door de PO-Raad. Zij heeft in 2013 zes maal vergaderd, los van overige activiteiten zoals de ALV en bezoeken aan de identiteitsbijeenkomst en schoolbezoeken aan onze scholen in Zwijndrecht en Goes (najaar 2014).

De Toezichthouders hebben hun werkwijze in 2014 verder gestalte gegeven conform de Governance Code. Zo wordt nu iedere vergadering begonnen met een deel waarin zonder de Directeur-bestuurder wordt overlegd over onderwerpen die specifiek alleen de RvT betreffen of onderwerpen waarin men wil voorbespreken voor het overleg met de Directeur-bestuurder. Daarbij is ook steeds getracht -zonder meer op te gaan in een papierstroom- zelf doelen van toezicht te formuleren en de dialoog en toezichthoudende werkzaamheden ten opzichte van de bestuurder mede vanuit eigen doelen inhoud te geven.

Ondersteund door VERUS is najaar 2014 een dagdeel besteed aan de eigen professionalisering van de raad. Hieruit zijn enkele thema's geformuleerd van aandacht zoals de verbinding tussen raad en omgeving (stakeholdermanagement) en de afstemming hierin met de bestuurder.

Inhoudelijk heeft de raad veel tijd gestoken in de invoering van het vernieuwde passend onderwijs, de herziening van de identiteitsdocumenten en de besteding van de extra financiële middelen die vanuit het ministerie zijn toegedeeld. Ook heeft de raad een andere controlerende accountant geselecteerd.

Al met al spreekt de raad van een waardevol jaar waarin veel goeds is te zien in ons GPO-WN onderwijs dankzij de grote inzet van ons bestuur, directie en alle medewerkers tot zegen van de kinderen die onze scholen bezoeken.

Kort verslag 2014 GMR

In 2014 is de bezetting van de GMR gewijzigd. Afgetreden zijn de voorzitter Albert Dubbink, secretaresse Marjon de Gelder, lid Sandra van Houts, lid Chris van Houten, secretaris Wijnand de Gelder en lid Wendell Simson.

De huidige bezetting is:

Oudergeleding:

Teunis Eefting, voorzitter

Sjoukje Scholte

Anneke Houtman

Personeelsgeleding:

Marianne Sneep

Titia den Broeder

Dirk Horinga

De GMR heeft twee vergaderingen gehad met de Directeur-bestuurder van GPO-WN.

Daarbij is het volgende aan de orde geweest:

- geactualiseerd identiteitsbeleid GPO-WN,
- Koersplan 2014-2018 GPO-WN,
- strategisch beleid GPO-WN,
- Begroting GPO-WN,
- implementatie nieuwe CAO in het primair onderwijs,
- informatie aangaande lopende projecten en netwerken binnen GPO-WN,
- ziekteverzuim,
- passend onderwijs
- de werkwijze GMR met een praktisch geheel nieuwe bezetting.

Onze ambities en thema's in 2014

In 2014 is ons nieuwe Koersplan 2014-2018 vastgesteld. Het proces tot het maken van het koersplan heeft anderhalf jaar geduurd. Het is een keuze geweest om intern alle geledingen mee te laten denken. Ook externe partijen hebben gekeken naar de concepten die de revue zijn gepasseerd. Zo is het een koersplan geworden van de gehele organisatie. In het koersplan zijn 5 thema's beschreven waar we de komende jaren aan gaan werken. In het eerste jaarverslag naar aanleiding van het nieuwe koersplan, hebben we de koppeling gemaakt met de thema's en de onderwerpen van het jaarverslag vallende onder de 5 thema's:

Thema 1	Doorleefde Identiteit in een veranderende samenleving
Thema 2	Alle scholen van GPO-WN zijn excellente scholen
Thema 3	GPO-WN heeft een lerende cultuur
Thema 4	GPO-WN is een innovatieve en financieel gezonde organisatie met een goede bedrijfsvoering
Thema 5	GPO-WN neemt haar verantwoordelijkheid voor een menswaardige samenleving.

Thema 1 Doorleefde identiteit in een veranderende samenleving

GPO-WN is een organisatie waarin Gods Woord, de Bijbel, centraal staat. Dat is herkenbaar en zichtbaar. In wat we zeggen en doen blijkt dat we leven uit de genade van Jezus Christus, onze Redder.

Uitwerking

GPO-WN kiest ervoor om duidelijk herkenbaar te zijn in de identiteit die zij uitdraagt in het primair onderwijs. Dit is zichtbaar in de scholen, in het personeelsbeleid, naar leerlingen en ouders/verzorgers toe en in de maatschappij.

GPO-WN ziet voor de komende jaren ook belangwekkende kansen om een groeiende groep leerlingen en hun ouders/verzorgers te binden aan onderwijs vanuit de Bijbel. Hiervoor wordt een open toelatingsbeleid van leerlingen gehanteerd. Gereformeerd onderwijs krijgt zo binnen GPO-WN een bredere invulling.

Bredere invulling

Gereformeerd onderwijs is en blijft in onze visie onveranderd gebaseerd op de unieke band tussen God, de Schepper, Verlosser en Onderhouder, met alle gelovigen. Christenen geven dit heel divers vorm, maar het uitgangspunt blijft dat God aan het begin staat van alles. Als mens kunnen we alleen door de reddende liefde van Jezus werkelijk leven. Inhoudelijk wijzigt de grondslag van GPO-WN, zoals deze beschreven is in de statuten, niet.

Verbinding met kerken en gemeenten

De herkenbaarheid van gereformeerd onderwijs binnen GPO-WN op basis van binding aan enkele kerkgenootschappen wordt losgelaten. De huidige ontwikkelingen in de kerken, de ontzuiling en de secularisatie brengen ons tot deze keuze. GPO-WN houdt verbinding met kerken en gemeenten. Met alle ouders/verzorgers worden motivatiegesprekken gehouden.

Medewerkers

GPO-WN-medewerkers worden benoemd op basis van inhoudelijke binding aan onze identiteit en meelevend lidmaatschap van een christelijke gemeente. Onze medewerkers zijn binnen onze organisatie 'beeldbepalers' van gereformeerd onderwijs. Er worden niet-vrijblijvende eisen gesteld aan medewerkers m.b.t. kennis, vaardigheden en houding.

Verdere bezinning

De komende jaren bezinnen we ons verder op de impact van onze keuzes op onder meer invulling van het onderwijs, leeromgeving, pedagogisch klimaat en leiderschap. Een vruchtbare bezinning daarop vraagt een cultuur waarin het gesprek open en respectvol kan worden gevoerd.



Thema 1: resultaten 2014

- De bijgestelde beleidsdocumenten identiteit 'Het Licht schijnt' en 'Onze Identiteit in de Praktijk' zijn vastgesteld op de algemene ledenvergadering van 24 juni 2014. De totstandkoming van deze documenten is een traject geweest van ongeveer twee jaar. Alle geledingen binnen GPO-WN en externe partijen zijn erbij betrokken geweest en hebben input kunnen geven. In het bijgestelde beleid is het aannamebeleid verruimd en niet meer kerk gebonden. Alle kinderen van ouders zijn welkom, wanneer de ouders het identiteitsbeleid van GPO-WN onderschrijven. Ook is het benoemingsbeleid verruimd en is personeel welkom wanneer zij christen zijn en meelevend lid zijn van een kerkgemeenschap.
- De Kwaliteitskaart Identiteit is afgenomen op de scholen. De uitkomst en analyse is besproken met directeuren en leerkrachten. Werkpunten hieruit zijn meegenomen in het jaarplan 2015 van de scholen.
- Invoeren geloofsgesprekken is onderdeel van het vastgestelde identiteitsbeleid. In 2014 zijn de scholen hiermee gestart met de eerste kernwaarde uit het Koersplan 2014-2018, liefde.
- Alle scholen hebben identiteitscommissies. Naar aanleiding van het bijgestelde identiteitsbeleid worden de identiteitscommissies omgezet naar een identiteitsberaad. In 2014 is daarmee een start gemaakt.
- Ook onderdeel van het bijgestelde identiteitsbeleid is het ondertekenen van de vernieuwde ouderverklaring en de vernieuwde personeelsverklaring. Ook dit is gestart en zal voor het personeel in 2015 worden afgerond. Vervolgens zullen alle nieuwe ouders en personeelsleden deze documenten tekenen bij aanmelding van hun kind(eren) en benoemingen van personeel.

Thema 2 Alle scholen van GPO-WN zijn excellente scholen

Iedere school van GPO-WN is een goed presterende school met een opvallend profiel. Ze behalen goede resultaten in relatie tot de karakteristieken van de leerlingenpopulatie. Dat maakt onze scholen excellent en dit is zichtbaar in de hele school. Om te komen tot een goede afstemming op de populatie is het van fundamenteel belang dat alle medewerkers een onderzoekende basishouding hebben, van waaruit ze volledig gericht zijn op de ontwikkeling van de leerling. Dit vraagt loskomen van eventuele generieke uitspraken en (voor)oordelen t.a.v. leerlingen, klassensituaties en leerkrachten. Dit is een belangrijke verantwoordelijkheid van onze leerkrachten die geïnspireerd is door de wens om Gods eigen kinderen recht te doen. Leerkrachten en leerlingen zijn fullpartners in leren.

De school presteert vanuit de wil om heel goed te zijn, wetend dat goed onderwijs uitdaagt tot zelfkennis, zelfsturing en verantwoordelijkheid. Onze scholen hanteren daarbij een doordachte onderwijsaanpak. Door deze aanpak wordt de visie op onderwijs zichtbaar.

Zichtbaar onderscheidend karakter

GPO-WN-scholen hebben een onderscheidend karakter ontwikkeld omdat ze met hun leerlingen een evenwichtige relatie hebben opgebouwd. Dit is zichtbaar in onderstaande aspecten:

- Resultaten: kernvakken, overige vakken, burgerschap, cultuur, sociale emotionele vorming.
- Leerlingenpopulatie: kennis van de karakteristieken van leerlingenpopulatie leidt tot leerwinst.
- Leerbaarheid: zowel het primaire proces als de schoolorganisatie zijn leerbaar (innovatie, verbetering).
- Eigenaarschap: leerkrachten zijn de eigenaar van het primaire proces en werken met ouders/verzorgers aan een educatief partnerschap.
- Doorleefde identiteit: als motor voor hoge opbrengsten, gekoppeld aan de karakteristieken van de doelgroep.
- Excellente producten: per school een passend thema op een unieke manier uitgewerkt, aantoonbaar bijdragend aan de opbrengsten.
- GPO-WN zet eigentijdse ICT-middelen in die door vaardige leerkrachten worden gebruikt ter ondersteuning van heel goed onderwijs.
- Passend onderwijsaanbod: door meer samenspraak met de ouders en de leerling zijn we beter in staat een passende leerroute voor elke leerling te ontwikkelen.

Het 'Koersplan 2014-2018' is vastgesteld evenals het format schoolplan 2014-2018

Thema 2: resultaten 2014

- Ouderbetrokkenheid is een onderwerp waar we binnen GPO-WN meer mee willen gaan doen. Er is een besluit genomen om via een traject met de GPO-WN Academie in samenwerking met CPS en Teachers Channel, ouderbetrokkenheid 3.0 in te voeren binnen GPO-WN. Het Veerkracht in Amsterdam is hierin een voorloper, zij hebben inmiddels het certificaat 'Ouderbetrokkenheid 3.0' ontvangen.
- Binnen GPO-WN werken we met een leerlingvolgsysteem van Parnassys. In 2014 is er veel aandacht geweest voor het maken van analyses van toets resultaten. Hierin is een mooie ontwikkeling geweest binnen de scholen.
- Het project Toetsen en de werkgroep Toetsen heeft een grote bijdrage geleverd bij de ontwikkeling van het bovenstaande punt, maar daarnaast heeft het project ook meer eenduidigheid binnen GPO-WN opgeleverd zodat kwaliteit ook met elkaar kan worden vergeleken.
- Er is beleid gemaakt op meer- en hoogbegaafdheid en scholing ten aanzien van dit onderwerp. De GPO-WN Academie heeft dit opgepakt.
- In 2014 was het voor de directeuren verplicht zich in te schrijven bij het schoolleidersregister. Deze verplichting is door de overheid bepaald. Al onze directeuren staan ingeschreven.

- Er is een kwaliteitsscan uitgevoerd aangaande competenties leerkrachten. Hier is een analyse op gemaakt en besproken met directeuren en leerkrachten.
- Binnen GPO-WN zijn we een onderzoek gestart naar de inzet van vakleerkrachten op onze scholen voor bv. Engels, Gymnastiek.
- GPO-WN is gestart met een pilot met een aantal scholen om excellente scholen te worden. Binnen het directie overleg met alle directeuren is dit een leerzaam traject en komt ten goede van de ontwikkeling van alle scholen. Er hebben 4 scholen meegedaan aan de aanmelding en beoordeling van de jury van de inspectie. Binnen GPO-WN mag De Halm in Almkerk zich excellent noemen. Een andere school zat er dicht bij. In de komende jaren zal dit traject verder ontwikkeld worden voor meer scholen.
- Tevredenheidspeilingen zijn afgenomen onder personeel, leerlingen en ouders. Analyses zijn besproken met de directeuren, personeel en de ouders. Werkpunten uit de analyses worden meegenomen in het jaarplan van 2015.
- Er zijn onderwijskundige vernieuwingen doorgevoerd of doorgezet (zelfstandig werken, OOGO, samenwerkend leren).
- GPO-WN blijft investeren in ICT in het onderwijs (zie ook verderop in dit verslag).
- De inspectie heeft verschillende scholen bezocht en ook heeft de inspectie een jaarlijks gesprek gevoerd met de Directeur-bestuurder en de directeur zorg en ondersteuning. De cito-uitslagen van de scholen zijn besproken en GPO-WN heeft geen zwakke scholen. De kwaliteit van het onderwijs is gemiddeld tot uitstekend. Dit blijkt uit de leerlingenresultaten, het systeem kwaliteitszorg, de inspectierapporten en de tevredenheidspeilingen.

Passend Onderwijs

Ondersteuning Leerlingen en scholen in 2014

1. Inleiding:

In voorgaande jaarverslagen m.b.t. de leerlingenzorg zijn we uitvoerig in gegaan op de vormgeving van de leerlingenzorg op GPO-WN niveau: een eigen zorgloket; eigen preventieve ambulante begeleiders (PAB), eigen onderzoekers (orthopedagoog en schoolpsycholoog), en financiële middelen om de scholen in de leerlingenzorg te ondersteunen. Alle scholen van GPO-WN waren aangesloten bij de GPO Zorgfederatie Zuidwest, een samenwerkingsverband Weer Samen Naar School (WSNS). In het eerste deel van het jaar is op bovengenoemde wijze gewerkt. (tot 31-7-2014)

Bovengenoemde werkwijze zorgde er voor dat leerlingen met een ondersteuningsbehoefte in veel gevallen toch op de eigen school bleven en er een laag percentage (0,7%) naar het SBO werd verwezen. (landelijk ligt dit getal veel hoger (1,6%).

Met ingang van 1 augustus 2014 is de wet Passend Onderwijs echter van kracht geworden. Veel energie en inzet is gaan zitten in een goede voorbereiding m.b.t. de nieuwe **P**assend **P**rimair **O**nderwijs-samenwerkingsverbanden. Voor de GPO-WN scholen betekent dit een verplichte aansluiting bij 22 nieuwe verbanden. Hier is veel overleg geweest met het ministerie van onderwijs en met de nieuwe samenwerkingsverbanden. Dit heeft speciaal voor GPO-WN een extra subsidie van het ministerie opgeleverd om de invlechting in PPO goed te laten verlopen. Bovendien waren enkele samenwerkingsverbanden bereid om aan een overgangsregeling mee te werken.

Het beleid van GPO-WN is er opgericht om geen leerlingen tussen wal en schip te hebben. Daarom zijn er extra maatregelen genomen om de continuïteit zoveel mogelijk te bevorderen en te zorgen dat scholen goed naar de nieuwe structuur kunnen toegroeien

In dit jaarverslag worden de wijzigingen kort samengevat en op een rijtje gezet.

2. De zorgfederatie wordt niet meer bekostigd en wordt ontbonden.

Dit betekent dat het Expertisecentrum wordt opgeheven en de preventieve ambulante begeleiding stopt. De PAB verdwijnt en aan de basiszorgbekostiging van de zorgfederatie komt een einde.

De reserves van de zorgfederatie zijn bedoeld voor zorg en ondersteuning en worden derhalve ook naar GPO-WN overgeboekt om ingezet te worden in de t.b.v. de zorgstructuur van de scholen. Zie verder punt 7.

3. Aansluiting bij nieuwe samenwerkingsverbanden:

Alle scholen zijn aangesloten bij een nieuw SWV Passend Primair Onderwijs. Alle scholen hebben een ondersteuningsplan van het SWV PPO ontvangen.

De ondersteuningsbekostiging e/o facilitering komt in principe vanuit het SWV PPO.

Om goed voorbereid te zijn is, in nagenoeg alle gevallen, een gesprek geweest met de directie van het nieuwe samenwerkingsverband, de directeur van de school, de IB-er en de directeur Zorg en Ondersteuning.

4. GPO-WN Scholen met een overgangsregeling:

Er zijn 7 scholen die een overgangsregeling voor de lichte ondersteuning kennen: De Wissel te Utrecht, De Triangel te Houten, Veerkracht te Amsterdam, De Lichtwijzer te Oegstgeest, Rehoboth te Vlaardingen, De Tamboerijn te Alphen en De Wegwijzer te Zwijndrecht.

Voor deze scholen verandert er op korte termijn niet veel: zij behouden de preventieve ambulante begeleiding vanuit het expertisecentrum en het recht op onderzoek. En hebben een jaar lang de tijd om te groeien naar de nieuwe situatie, daarom bezoeken de lb-ers en directeuren de netwerken van het nieuwe verband.

Het Expertisecentrum blijft voor hen nog in afgeslankte vorm bestaan.

5. Zorgplicht:

Schoolbesturen krijgen zorgplicht per 1-8-2014. Scholen moeten er voor zorgen dat iedere leerling die op school zit of zich bij de school aanmeldt een passende onderwijsplek binnen het samenwerkingsverband krijgt. Hiervoor is een aparte notitie voor de directeuren geschreven.

6. Van Oud naar Nieuw:

Om de overgang van de zorgfederatie zo voorspoedig mogelijk te laten lopen hebben we een aantal overgangsmaatregelen getroffen:

1. Financiën: De zorgfederatie gaf aan basiszorg op de scholen een bedrag van € 55,00 per leerling. Uit de reserves van de zorgfederatie wordt dit bedrag nog voor het cursusjaar 2014-2015 gewaarborgd.
2. Minirugzak: De scholen die een minirugzak voor hun leerlingen met een sbo beschikking kregen, kunnen dit voor cursusjaar 2014-2015 nog bij GPO-WN aanvragen. De vergoeding is vastgesteld op 90% van het bedrag van het minirugzak arrangement van 2013-2014.
3. Rugzak: Indien het nieuwe **PPO** samenwerkingsverband geen rugzakvergoeding geeft voor leerlingen die nog een geldige rugzakbeschikking hebben, kan de school bij dit GPO-WN aanvragen. Ook dit bedrag is vastgesteld op 90% van de vergoeding van 2013-2014. Cluster 1 (visuele beperking) en Cluster 2 (gehoor, taal en spraak) vallen niet onder passend onderwijs.
4. Het Expertisecentrum bestaat - in afgeslankte vorm - nog een jaar. Het blijft mogelijk om een consult m.b.t. een leerling of groep aan te vragen.

5. De medewerkers van het Expertisecentrum hebben een andere werkplek in GPO-WN gekregen of zijn elders herplaatst als preventief ambulant begeleider. Alle medewerkers hebben minimaal hun wtf-omvang behouden.
6. Het zorgloket blijft open voor aanvragen m.b.t. psychodiagnostisch onderzoek. In principe kunnen alle scholen hun aanvragen bij het zorgloket indienen. Bij sommige verbanden zit orthopedagogisch onderzoek in het aanbod en de bekostiging van het nieuwe verband. In die situaties verwachten we dat de aanvraag voor onderzoek dan bij dat SWV wordt gedaan.
7. Helpdesk: De directeur zorg en ondersteuning is stand-by voor vragen/knelpunten m.b.t. samenwerkingsverbanden en andere ondersteuningsvragen.
8. Financiën: Samenwerkingsverbanden zijn verschillend. Een aantal samenwerkingsverbanden geven een bijdrage voor de basisondersteuning, anderen bieden extra expertise aan. De middelen worden ingezet voor zorg en ondersteuning op de basisscholen.
9. De bestuursvergaderingen van de nieuwe samenwerkingsverbanden worden door een afgevaardigde van GPOWN bijgewoond. Op deze wijze worden de ontwikkelingen gemonitord.
10. Bovendien krijgen, in principe, alle scholen in cursusjaar 2014-2015 zorgbezoek om invoering van passend onderwijs.

8. Tot slot:

Op deze wijze denken we een passend antwoord te hebben m.b.t. de transitie naar passend onderwijs.

Thema 3 GPO-WN heeft een lerende cultuur

GPO-WN is een lerende organisatie. Omdat de wereld en dus ook het onderwijs niet stilstaat, vraagt dit om een voortdurend lerende houding van medewerkers. Goed werkgeverschap is hierbij van belang. Daarom zetten wij verder in op professionalisering van onze medewerkers. We maken hiervoor onder meer gebruik van onze GPO-WN Academie en het project 'Opleiden in de school'. Om dit te realiseren werken wij samen met partners in het onderwijs o.a Hogescholen en Universiteit. De samenwerking richt zich op de komende periode om onze huidige en nieuwe generatie leerkrachten op te leiden zodat zij in staat zijn kwalitatief goed en gereformeerd onderwijs te verzorgen. Zij beschikken over goede vakkennis, zijn weerbaar en hebben een onderzoekende en leerbare houding.

Van onze medewerkers, directeuren en bestuur verwachten wij dat zij hun bekwaamheden systematisch onderhouden. Medewerkers en directeuren laten zich registreren bij het lerarenregister PO en bij schoolleidersregister PO.

Van al onze medewerkers verwachten wij eigenaarschap en zelfreflectie. Medewerkers gebruiken de aan hen beschikbaar gestelde tijd en mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Het resultaat hiervan is plezier in het werk en verminderde beleving van werkdruk.

Dienstbare leiderschapsstijl

De cultuur van samen leren wordt binnen de schoolteams, netwerken en tussen scholen onderling gestimuleerd. Ook voor de GPO-WN Academie is dit het vertrekpunt voor haar activiteiten in de komende jaren.

Binnen deze leercultuur zijn de leiders te herkennen aan een dienstbare leiderschapsstijl. Dit houdt zelfbewustzijn en zelfacceptatie in. Het uit zich in kenmerken als authenticiteit, bescheidenheid, rentmeesterschap, verantwoordelijkheid geven, kracht, zelfstandigheid, vergevingsgezindheid en moed. Leiders geven medewerkers de mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen. Hierin geven de leiders zelf het voorbeeld.

Hart voor alle kinderen

Onze medewerkers zijn te herkennen aan goed vakmanschap. Ze hebben hart voor alle kinderen, dat zit in hun genen, zou je kunnen zeggen. Daarnaast zijn ze bevlogen, competent, onderzoekend, vakkundig

en betrokken. De schoolteams waar onze medewerkers deel van uitmaken stralen enthousiasme uit en willen dienstbaar verbonden zijn met hun omgeving. Medewerkers van GPO-WN zijn stuk voor stuk betrokken christenen die leven, werken en handelen vanuit de genade van Christus. Ze zijn gastvrij, dienstbaar, hebben een positieve en actieve houding en staan open voor feedback en reflectie. Ze zijn onderzoekend ingesteld, iets wat impliciet in hun werkhouding verweven is: stilstaan, (buiten de kaders) waarnemen, interpreteren, beslissen en uitvoeren.

Onderzoekende leerlingen

Onze leerlingen kun je kenschetsen als 'onderzoekende leerlingen'. Ze werken samen, communiceren goed, kunnen problemen oplossen, kritisch denken, zijn creatief en zetten sociale en culturele vaardigheden in.

Thema 3: resultaten 2014

- Leren van en met elkaar is een belangrijk thema binnen GPO-WN. Op allerlei manieren geven we hier vorm aan.
- Op 10 oktober 2014 hebben we voor al het personeel van GPO-WN een inspiratie dag gehad in Leiden. In een Magazine, uitgegeven door GPO-WN is veel aandacht besteed aan de inhoud van deze dag. Het Magazine is verspreid onder het personeel en de ouders/leden.
- Er is een zorgdag geweest voor directeuren en IB-ers met de onderwerpen; update en stand van zaken project Toetsen, update en stand van zaken invoering passend onderwijs, ontwikkeling invoering Teachers Channel in GPO-WN. Dit laatste staat ook beschreven bij het verslag van de GPO-WN Academie.
- Er zijn een tiental directie oeverleggen geweest met alle directeuren en een studiemeerdaagse. Er is een avond geweest met de vertrouwens- en contactpersonen van GPO-WN. Hier is uitgekomen dat er een wens was voor deskundigheidsbevordering en hiermee gaan we in 2015 verder.
- Een 10-tal scholen zijn bezocht door de Directeur-bestuurder en de directeur zorg en ondersteuning. Deze bezoeken heten visitatie bezoek. Tijdens deze bezoeken worden de scholen in zijn totaal bekeken. Er wordt gesproken met de directeur, IB-ers, leerkrachten, ouders, leerlingen en er worden klassenbezoeken gedaan. Aan het einde van de dag wordt er met elkaar de bevindingen besproken.
- Teachers Channel wordt ingevoerd binnen GPO-WN. Het kwaliteitsinstrument Richtinggevend Online wordt geïntegreerd binnen Teachers Channel. Met de invoering van TC geven we de medewerkers meer eigen verantwoording aangaande hun invulling voor eigen professionalisering. De medewerker kiest zelf zijn/haar cursussen en jaarlijks is iedereen verplicht 2 cursussen te doen welke in het systeem kunnen worden geregistreerd.
- Binnen GPO-WN is een onderzoek gedaan naar eigenaarschap en sturen op eigenaarschap. De uitkomst is besproken met directeuren.
- Dienend leiderschap de leergang voor directeuren is gestart en krijgt een vervolg in 2015.
- Onder begeleiding van externe gespreksleiders van Beekveld&Terpstra is er een traject gestart voor intervisie met de directeuren. Dit wordt in 2015 vervolgd.
- Er is veel nascholing aangeboden en gedaan (dit is te lezen bij de beschrijving van de GPO-WN Academie)
- Het project 'opleiden in de school' krijgt veel aandacht (zie ook verderop in dit verslag).

Missie

De GPO-WN Academie ondersteunt GPO-WN in het ontwikkelen en organiseren van het duurzaam leren van haar medewerkers en leidinggevenden door gerichte leeractiviteiten aan te bieden.

Strategie

De afgelopen jaren heeft de Academie de (verplichte) nascholing op een aantal domeinen verzorgd. Dit betrof een organisatie-brede insteek waar gestreefd werd naar een basisniveau aan kennis en kunde op een aantal specifieke deelterreinen.

Voor de Academie is het voor de komende jaren de uitdaging om een verdiepingsslag te maken.

Naast het vanuit gemeenschappelijke GPO-WN domeinen voeden van de scholing op lokaal niveau zal daarnaast de individuele ontwikkeling van medewerkers gestimuleerd worden. Heel nadrukkelijk zal een beroep gedaan worden op het eigenaarschap van de medewerkers.

Kernthema's middellange termijn (2014 - 2018)

- 1) eigenaarschap voor eigen professionalisering;
- 2) samen leren van elkaar (netwerken);
- 3) onderzoekende en ontwikkelingsgerichte houding binnen GPO-WN;
- 4) dienend leiderschap.

Realisatie doelen in 2014

- **Eigenaarschap**

In lijn met het thema 'leren van elkaar' uit het koersplan, is er gewerkt aan het bewustzijn van het eigenaarschap voor de individuele professionalisering. Om het 'leren van elkaar' te faciliteren is er vanuit GPO-WN budget beschikbaar gesteld om ook tijdens lestijden van en met elkaar te leren. Individuele leervragen en leerbehoeftes kunnen zodoende gehonoreerd worden. Vervangers kunnen hieruit worden betaald en zo kunnen leerkrachten bij elkaar in de klas kijken en van elkaar leren. In 2014 is hier een start mee gemaakt en in 2015 zullen we hier mee doorgaan. Iedere school heeft, afhankelijk van leerlingenaantal, een budget gekregen.

Op de Inspiratie dag GPO-WN (10 oktober 2014) is de elektronische leeromgeving (Digitale Academie) geïntroduceerd en is er per medewerker een voucher ter waarde van € 100,- uitgereikt om hen te stimuleren om op deze leeromgeving gericht cursussen te volgen. Op basis van eigenaarschap daarmee de eigen professionalisering ter hand te nemen.

- **Samen leren via netwerken**

Voor de professionalisering van teams zal gebruik gemaakt worden van onderstaande netwerken:

- taalcoördinator voor het taalbeleid
- rekencoördinator van het rekenbeleid
- PBS-coach voor het positieve gedragsbeleid
- intern begeleider voor het zorgbeleid
- hoog- en meerbegaafdheidscoördinatoren

- **Elektronische leeromgeving (Digitale Academie)**

Tijdens de Inspiratiedag (10 oktober 2014) is de elektronische leeromgeving geïntroduceerd.

Concrete invulling:

- relevante papers op het gebied van onderwijs: databank 500.000 documenten
- een steeds groeiend aanbod van cursussen op velerlei gebied: inmiddels ruim 130 opleidingen
- op laagdrempelige manier een eigen cursus maken: incidenteel gebruik van gemaakt door een aantal medewerkers
- kennis delen en netwerken (professionele leergemeenschappen): 17 werkgroepen zijn geformeerd, dienen echter nog daadwerkelijk in gebruik genomen te worden
- 360-graden-feedback instrument is beschikbaar voor gebruik van alle medewerkers
- persoonlijke ontwikkelingsplan worden vooralsnog verwerkt binnen de bestaande modules en integratie in de Digitale Academie heeft nog niet plaatsgevonden

Door GPO-WN is cursusmateriaal ontwikkeld op het terrein van de onderzoekende houding (VIAA) en is naar aanleiding van de afgenomen ICT-scan van scholen een ICT-vaardigheden-toets beschikbaar gesteld en is er de mogelijkheid aansluitend de benodigde cursussen (o.a. word/excel) te volgen.

Na de introductie in oktober is in zeer beperkte mate actief gebruik gemaakt van de mogelijkheden van de Digitale Academie. Registratie van medewerkers heeft inmiddels plaatsgevonden.

- **Borging onderzoekende houding**

In lijn met het 'plan van aanpak 2013-2016' is tijdens het reguliere overleg van directeurs regelmatig input gegeven met betrekking tot het 'leidinggeven aan een onderzoekende cultuur'. Enerzijds zijn onderwerpen onderzoekend tijdens een ronde-tafel-gesprek met elkaar besproken en anderzijds zijn handreikingen aangeleverd om groeps- en individuele gesprekken in de eigen teams te voeren als directeur.

Ook is vanaf 10 oktober de opleiding 'hoe voer je een professioneel gesprek' op de ELO beschikbaar. Het is een 'blended' vorm waarbij het team met elkaar leert op een onderzoekende manier een gesprek met elkaar te voeren (geen aannames, uitgesteld oordeel, bevragend).

- **Nascholing gedrag**

Nadat alle leerkrachten de GPO-WN brede nascholing op gedrag afgesloten hebben, hebben ook de PBS-coaches dit jaar hun tweejarige opleiding afgerond. Daarmee heeft iedere school een gediplomeerde PBS coach/analist in huis.

- **Hoog- en meerbegaafdheid scholing (HMB)**

Binnen het streven naar excellentie binnen GPO-WN is ook een start gemaakt om het onderwijsaanbod aan meer- en hoogbegaafden een meer eenduidige plek te geven. Er is dit jaar concreet een tweeledig pad gestart:

1) Twee leerkrachten zijn gestart met de 'Master Talentontwikkeling' en draaien mee in een bovenschoolse denktank om te komen tot een visie en goed onderwijsaanbod voor hoog- en meerbegaafden.

2) Per school zijn HMB-coördinatoren toegerust via een drie daagse nascholing en vormen nadien met elkaar een netwerk om met en van elkaar te leren.

Kortom: enerzijds is er geïnvesteerd in een kennisbasis, die tevens vertaald moet worden naar concrete implementatie op schoolniveau.

- **Dienend leiderschap**

Voor alle directeurs heeft er een nulpunt-meting plaats gevonden onder de medewerkers die door de betreffende directeur aangestuurd worden. De resultaten hiervan zijn tijdens de meerdaagse in september uitvoerig en diepgaand besproken en met deze eerste reflectie is de eerste stap gezet in een meerjarig ontwikkelingstraject van de directeurs.

Opleiden in de school 2014

In het kader van ons samenwerkingsproject met VIAA (Gereformeerde Hogeschool te Zwolle) zijn er binnen GPO-WN dit jaar 19 studenten die bezig zijn met hun PABO opleiding. Eén student is vroegtijdig met de opleiding gestopt.

We hebben Opleidingsscholen in:

Rotterdam	Alkmaar
Middelburg	Oegstgeest
Waddinxveen	Rijswijk
Zwijndrecht	Capelle a/d IJssel
Ridderkerk	Alphen a/d Rijn

Aantal studenten:

1 ^{ste} jaar:	3
2 ^{de} jaar:	2
3 ^{de} jaar:	7
4 ^{de} jaar:	7



Opleiders :

Paul van Oudheusden (opleider in de school, contactpersoon tussen GPO-WN en de GH-VIAA-Zwolle),
Leonie Bomas (opleider in de school)

Resultaten:

We constateren dat het goed opgeleide leerkrachten zijn die goed voorbereid de praktijk in stappen. Daarnaast werkt het project 'opleiden in de school' ook stimulerend voor de schoolontwikkeling. Leerkrachten die de studenten begeleiden worden geprikkeld om kritisch te kijken naar de huidige onderwijspraktijk en nieuwe ideeën en ontwikkelingen uit het onderwijsveld worden via de studenten op de scholen geïntroduceerd. Studenten werken met projectopdrachten waarmee ze de ontwikkeling van de scholen dienen. Ook het aantal 'extra handen in de klas' is een winst van dit traject. Er zijn dit jaar 4 studenten afgestudeerd die allemaal als leerkracht binnen GPO-WN werken.

We geven i.s.m. de GH-Zwolle effectieve coachingscursussen aan leerkrachten waarbij dit jaar 12 cursisten zijn gecertificeerd.

SCOPE:

MeEt GPO-WN participeren we in het 'Scope-project' waarin Hogeschool Viaa (Zwolle) en 13 schoolverenigingen samenwerken aan onderwijskwaliteit door het verbeteren van de 'Opleidingsschool'. De opleiding van toekomstige leerkrachten duurt 4 jaar op de Hogeschool en 3 jaar (inductieperiode voor startende leerkrachten) op het werkveld.

Voor dit project ontvangen we subsidie van de overheid.

Bedreigingen/kansen:

Een groot deel van de vergoedingen aan de studenten en de werkgarantie zijn door bezuinigingen verdwenen. De eisen voor toelating op de PABO zijn verscherpt waardoor er minder aanmeldingen worden verwacht. Voor GPO-WN-studenten hebben we een eigen traject waarbij de studenten nog steeds 1 dag naar Zwolle gaan en de overige theorie zullen we in West-Nederland aanbieden. Omdat we goed opgeleide start bekwame leerkrachten 'leveren' en de kans op een baan binnen GPO-WN groot is blijft dit een waardevol traject.

Onderwijs en ICT – 2014

Net als in voorgaande jaren kreeg het thema onderwijs met ict binnen GPO-WN de nodige aandacht. Hieronder vatten we de belangrijkste ontwikkelingen en activiteiten kort samen:

Formeren ict-werkgroep bovenschools

Aan het begin van het kalenderjaar is besloten om een aantal directeuren verantwoordelijk te maken voor het maken van keuzes rondom diverse ict-ontwikkelingen. Samen met de projectleider ICT en de RICT-ers bespreekt de werkgroep gezamenlijk de ontwikkelingen door en bereiden de relevante onderwerpen voor het directieberaad voor. Hiermee wordt de brug geslagen bovenschools beleid en de daadwerkelijke vertaling naar de werkvloer.

ICT-vaardigheden van leerkrachten

Januari 2014 zijn de resultaten van de ict-competentiescan van O21 gepresenteerd. Daaruit bleek dat op een heel aantal scholen de gewenste basisvaardigheden nog onvoldoende beheerst worden. Iedere directeur heeft een uitsplitsing van vaardigheden van zijn team gekregen, op basis waarvan de directeuren de nascholing verder vorm kunnen geven. Doelstelling is dat iedere GPO-WN leerkracht tenminste eind 2016 ict-basisvaardig is. Voor de professionalisering van leerkrachten zal deels gebruik gemaakt worden van het online platform Teacherschannel waarin GPO-WN haar eigen academie in gaat ontsluiten. Voor het professionaliseren van leerkrachten wordt ook een deel van de RICT-er tijd gereserveerd.

Social Media

Aan alle scholen van GPO-WN is begin 2014 een kaderstuk Social Media met een voorbeeld van een protocol doorgestuurd. Iedere school kreeg daarmee de nodige handvatten om het beleid rondom de inzet van Social Media binnen de school verder vorm te geven. Ook is voor het behandelen van dit onderwerp in de klassen een aantal best-practices gedeeld.

Internet en Telefonie

In de afgelopen jaren heeft iedere school de nodige contracten voor telefonie, internet en alarmlijnen afgesloten. Om hier enerzijds eenduidigheid in te krijgen en anderzijds kosten te besparen, is er voor gekozen om Savings4You te vragen een overkoepelende dienst aan te bieden. Hierbij wordt het snelst mogelijke internet met een goede VOIP-telefonie optie op alle scholen gerealiseerd. Alle vragen of problemen kunnen voortaan bij een loket belegd worden. De verwachting is dat dit rond de zomervakantie van 2015 gerealiseerd is.

Tablets in het onderwijs

Begin 2014 zijn het Mozaïek en de Wegwijzer met een Snappet-pilot gestart. Snappet is een tabletproject waarbij leerlijndeckende content voor onder andere rekenen en spelling kan worden verwerkt. De kracht van het systeem zit hem vooral in de directe datafeedback voor leerlingen en leerkrachten en de mogelijkheid om adaptief te werken. Na de zomervakantie is deze pilot uitgebreid, zodat acht scholen van GPO-WN, met in totaal bijna 500 leerlingen dagelijks met Snappet werken.

Met deze pilot wil GPO-WN meer ervaring opdoen met de nieuwe generatie leermiddelen, waarmee ook de invloed van ICT op de leeropbrengsten duidelijker in kaart gebracht kunnen worden. De RICT-ers spelen hierin een belangrijke ondersteunende rol.

Migratie naar Windows 7

Vanaf april 2014 ondersteunde Microsoft Windows XP niet meer. Om de veiligheid van leerlinggegevens en het netwerk te waarborgen is besloten om alle scholen in het eerste kwartaal van 2014 te migreren naar Windows 7. Waar nodig is ook een aantal werkstations die niet Windows 7 compatible waren, vervangen.

Eenduidigheid invoer ParnasSys

In samenwerking met de werkgroep-zorg is in 2014 ervoor gezorgd dat scholen op een eenduidige manier de gegevens in ParnasSys invoeren. Ook zijn de noodzakelijke administratieve acties uitgevoerd om tot meer eenduidigheid te komen. Dankzij deze ingreep is het nu mogelijk om bovenschools gemakkelijker data uit te kunnen wisselen en vergelijken. Hierdoor komt ook de bovenschoolse module Ultimview beter tot zijn recht.

Thema 4 GPO-WN is een innovatieve en financieel gezonde organisatie met een goede bedrijfsvoering

GPO-WN blijft in West- en Noordwest Nederland bijdragen aan een goede spreiding en beschikbaarheid van gereformeerd en kwalitatief hoogstaand primair onderwijs.

De hiervoor beschikbare financiële middelen zijn schaars en onze ambities zijn omvangrijk. GPO-WN werkt daarom aan een verdere professionalisering van het financieel management en kiest ervoor om door heldere afspraken over interne financiële solidariteit het voortbestaan van kleine(re) scholen zoveel mogelijk te waarborgen. We blijven echter te allen tijde aan alle scholen hoge eisen stellen als het gaat om onderwijskwaliteit, identiteit en innovatie. GPO-WN heeft een duidelijk en aansprekend concept en is een duurzame en herkenbare aanbieder van goed onderwijs. Dit maakt dat in de komende jaren het leerlingenaantal groeit met 5 procent.

Bedrijfsvoering

De bekostiging van het onderwijs kent tekortkomingen en de (financiële) risico's nemen toe. GPO-WN gaat in de komende jaren de interne planning- en controlfunctie verder professionaliseren, introduceert het werken met meerjarige financiële scenario's en breidt de interne, financiële benchmarking verder uit. Dit alles geeft houvast bij het nemen van financiële beslissingen en draagt bij aan een optimale inzet van middelen. Dat laatste moet maken dat er ruimte is voor extra investeringen in onderwijskwaliteit, scholing en de kwaliteit van schoolgebouwen.

Personeel

Naast het financieel management heeft en houdt het personeelsmanagement een belangrijke rol de komende jaren. GPO-WN wil een gezonde organisatie zijn waarin haar medewerkers zich optimaal kunnen inzetten en ontwikkelen. Alle P&O ondersteunende processen zijn hierop gericht. Ook voor de komende jaren is professionalisering en het versterken van het vakmanschap belangrijk voor alle lagen van de organisatie.

Aantrekkingskracht

Wij verwachten van elke medewerker dat zij/hij een enthousiaste ambassadeur is van GPO-WN. Hierdoor neemt de aantrekkingskracht van de organisatie en de scholen toe. Daarnaast zal tijd en

energie gestoken worden in PR en marketing van de organisatie. Hiervoor wordt beleid gemaakt. GPO-WN neemt haar verantwoordelijkheid voor een menswaardige samenleving

Thema 4: resultaten 2014

- De begroting van 2014 is door de Raad van Toezicht vastgesteld tijdens de vergadering van 26 februari 2014.
- Arbo: naar eigen regie model. GPO-WN heeft de overstap gemaakt naar een verzuimbegeleiding in eigen regie met ingang van 1 september 2014. Een eigen regie model betekent dan dat de directeur de regievoerder is in de begeleiding van verzuim, met ondersteuning van P&O, een bedrijfsarts en indien nodig overige externe deskundigen.
- Er is veel aandacht voor verzuimcijfers. Binnen GPO-WN willen we verzuim zoveel mogelijk voorkomen.
- RI&E is door alle scholen ingevuld en er zijn plannen van aanpak gemaakt.
- Voor BHV binnen GPO-WN zijn afspraken gemaakt om bij één bedrijf BHV af te nemen voor alle scholen.
- Er is een start gemaakt met de implementatie van de nieuwe CAO-PO. Er zijn regioavonden gehouden waarbij alle scholen zijn uitgenodigd. Op deze avonden is veel informatie gegeven aangaande de wijzigingen en keuze mogelijkheden aangaande de nieuwe werktijden regeling. In 2015 gaat de implementatie verder en zullen er ook besluiten genomen moeten worden.

Belangrijke elementen van het financiële beleid 2014

Meerjarig financieel perspectief

In dit bestuursverslag wordt aandacht besteed aan de financiële resultaten van het boekjaar 2014 en de ramingen met betrekking tot de resultaten van het daarop volgende jaar.

Het verslag bevat ook voorspellingen betreffende latere jaren en toont een meerjarig financieel perspectief.

Het meerjarig voorspellen van financiële resultaten kent onzekerheden. Deze voorspellingen zijn dan ook een indicatie: een doorwerking van een waarschijnlijk financieel meerjarig scenario. Aan de basis van dat scenario liggen natuurlijk wel concrete beleidsvoornemens en investeringsplannen.

De meerjarige ramingen helpen bij het toetsen van het financieel management en maken duidelijk of er in financieel opzicht draagvlak is voor het uitgestippelde strategische beleid of dat dit beleid aanpassing behoeft. Het gaat bij dit alles niet om details maar om hoofdlijnen.

Instroom extra middelen

Ultimo 2013 en begin 2014 werd duidelijk dat het primair onderwijs kan rekenen op extra middelen vanuit het Rijk. Het was niet mogelijk om deze instroom al in de begrotingen 2013 en 2014 mee te nemen. De onverwachte instroom van deze extra middelen en hun verplichte verwerking in de cijfers 2013 en 2014 maken dat de jaarresultaten 2013 en 2014 duidelijk positief afwijken van wat werd begroot.

De extra middelen worden met enige vertraging ingezet ten behoeve van de, in beleidsplannen vastgelegde extra investeringen in het personele en materiele domein. Deze extra uitgaven starten met ingang van 1 augustus 2014 en lopen door tot en met het kalenderjaar 2018.

Deze extra uitgaven maken overigens deel uit van het voornemen om ook een klein deel van de al veel eerder gevormde GPO-WN reserves te gaan gebruiken. GPO-WN kent immers dankzij de inzet

van alle betrokkenen een zeer goede financiële positie en het is belangrijk om de resultaten van die inzet te gebruiken voor doordachte, extra investeringen in onderwijs.

De combinatie van een instroom van extra middelen in 2013 en 2014, de vertraagde inzet van die middelen in de periode 2014 tot en met 2018, en het gegeven dat die instroom en inzet niet al kon worden meegenomen bij het opstellen van de begroting 2014, maakt het niet eenvoudig om de oorspronkelijke begroting 2014 op een zinvolle wijze te vergelijken met de daadwerkelijk in 2014 gerealiseerde baten en lasten.

In een latere paragraaf zullen we die vergelijking in detail weergeven. Hieronder geven we echter al aan om welke extra baten het gaat en in welk tempo die extra baten en eerder gevormde reserves in de periode 2014 tot en met 2018 worden ingezet.

Wanneer komen de extra middelen/reserves beschikbaar en wanneer en in welke omvang worden er extra uitgaven gedaan?

		totaal	2014	2015	2016	2017	2018	
Extra middelen		1.581.000	771.587	659.413	150.000	-	-	
Vrijval fiscale reserves		160.000				160.000		
Beschikbaar vanuit overige reserves		338.000	-	-	-	-	338.000	
		2.079.000	771.587	659.413	150.000	160.000	338.000	2.079.000
Extra personele uitgaven		1.770.000	205.000	575.000	445.000	315.000	230.000	
Extra materiele uitgaven		309.000	73.000	100.000	70.000	35.000	31.000	
		2.079.000	278.000	675.000	515.000	350.000	261.000	2.079.000

In de jaren 2015 en later zullen er waarschijnlijk nog meer extra middelen vanuit het Rijk worden toegekend. Het karakter en de omvang van die middelen staan echter nog niet volledig vast.

Wel is duidelijk dat een groot deel van die middelen zal moeten worden gebruikt voor de meerkosten die ontstaan door de invoering van een nieuwe cao. Mocht het saldo van deze extra baten en lasten echter positief zijn, dan zal dat saldo mede bij gaan dragen aan de financiële dekking van de in de bovenstaande tabel getoonde extra uitgaven en zullen de genoemde overige reserves niet worden ingezet.

De bovenstaande tabel maakt duidelijk dat het moment van de instroom van de extra baten niet samenvalt met het moment waarop GPO-WN extra uitgaven doet. Het jaarresultaat van GPO-WN zal daarom in de komende jaren sterk schommelen. De regels van de jaarverslaggeving staan echter helaas geen andere presentatie toe. Per saldo leidt dit alles ertoe dat de jaren 2013 en 2014 worden afgesloten met duidelijk positieve resultaten; resultaten die vervolgens in de jaren daarna weer worden ingezet. Kortom: positieve resultaten 2013 en 2014 wordt gevolgd door verliezen in latere jaren.

financiële resultaten en posities

Balans en ontwikkeling vermogensposities

	2010	2011	2012	2013	2014
1. Activa					
1.1 Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
1.2 Materiële vaste activa	2.126.021	2.310.914	2.279.906	2.171.963	2.042.656
1.3 Financiële vaste activa	40.957	9.000	9.000	22.950	95.250
<i>Vaste activa</i>	<i>2.166.978</i>	<i>2.319.914</i>	<i>2.288.906</i>	<i>2.194.913</i>	<i>2.137.906</i>
1.4 Voorraden	-	-	-	-	-
1.5 Vorderingen	1.231.862	1.157.577	1.120.951	1.032.599	1.834.408
1.6 Effecten	-	-	-	-	-
1.7 Liquide middelen	4.793.309	4.075.624	3.653.176	4.712.686	6.289.034
<i>Vlottende activa</i>	<i>6.025.171</i>	<i>5.233.201</i>	<i>4.774.127</i>	<i>5.745.285</i>	<i>8.123.442</i>
Totale Activa	8.192.149	7.553.115	7.063.033	7.940.198	10.261.348
2. Passiva					
2.1 Eigen vermogen	4.705.987	4.604.419	4.510.757	5.455.155	5.896.218
2.2 Voorzieningen	844.881	713.723	420.491	526.152	594.916
2.3 Langlopende schulden	-	-	-	-	-
2.4 Kortlopende schulden	2.641.281	2.234.973	2.131.785	1.958.891	3.770.214
Totale Passiva	8.192.149	7.553.115	7.063.033	7.940.198	10.261.348

Het balanstotaal ultimo 2014 is beduidend groter dan ultimo 2013. De stijging van het balanstotaal is echter vooral een momentopname.

De investeringen in materiele activa hadden in 2014 een omvang van € 379.000,- en hun omvang week weinig af van het niveau in 2013 (388.000, -). De daling van de materiele activa is dan ook niet het gevolg van veranderingen in het investeringsbeleid, maar is vooral het gevolg van de nog groeiende invloed van investeringen in ICT en het hogere afschrijvingstempo van dergelijke investeringen.

De vorderingen stegen sterk doordat m.n. de vorderingen op met Ministerie van OCW hoger zijn dan in voorgaande jaren. Dit heeft alles te maken met allerlei tussentijdse aanpassingen in de bekostiging die met enige vertraging daadwerkelijk tot uitkering komen.

De stijging van het balanstotaal is echter ook het gevolg van de al eerder besproken instroom van extra middelen. Die instroom doet het saldo van de liquide middelen duidelijk stijgen.

Dit liquiditeitseffect wordt nog versterkt door het feit dat een omvangrijke crediteurenbetaalrun pas vlak ná 31 december 2014 door de bank werd uitgevoerd. Dit heeft een tijdelijk positieve invloed op de liquide middelen, en een overeenkomstig, tijdelijk negatief effect op de omvang van de kortlopende schulden.

De stijging van het saldo van de voorzieningen komt voor rekening van de dotaties aan de onderhoudsvoorziening. De dotatie aan de onderhoudsvoorziening is aangepast aan de nieuwe meerjarenonderhoudsplannen.

De, in vergelijking met 2013 grotere omvang van de kortlopende schulden is naaste het eerder genoemde effect van een tragere verwerking van een betaalrun ook het gevolg van vooruit ontvangen gemeentelijke betalingen voor nieuwbouw/renovatie in Zwijndrecht, Amsterdam en Rotterdam en vooruit ontvangen zorggelden.

GPO-WN kent ultimo 2014 een zeer gezonde kapitaals- en vermogenspositie.

Kengetallen	signalerings- waarden					
Financiële kengetallen	inspectie	2010	2011	2012	2013	2014
kapitalisatiefactor	▼ 39%	44%	40%	37%	40%	51%
kapitalisatiefactor (incl. privaat vermogen)	▼ 39%	45%	42%	39%	42%	53%
solvabiliteit 1	▼ < 30%	57%	61%	64%	69%	57%
solvabiliteit 2	▼ < 30%	68%	70%	70%	75%	63%
liquiditeit (current ratio)	▼ < 1,0	2,3	2,3	2,2	2,9	2,2
weerstandsvermogen PO	▼ 5% - 20%	16%	14%	13%	18%	22%

De kengetallen in de bovenstaande tabel wekken de suggestie dat de solvabiliteits- en liquiditeitspositie ultimo 2014 minder goed is dan die posities in 2013. De daling is echter gevolg van het feit dat de solvabiliteit en liquiditeit uitgedrukt worden in een verhouding tot het balanstotaal en/of onderdelen van die balans. De eerder genoemde zeer tijdelijke en sterke stijging van het balanstotaal ultimo 2014 heeft dan ook een grote invloed op die kengetallen. De ontwikkeling van het weerstandsvermogen laat echter zien dat de buffers van GPO-WN ook in 2014 wederom zijn versterkt en dat geeft ruimte voor extra uitgaven.

Staat van baten en lasten en exploitatieverhoudingen

Vergelijking realisatie 2014 en begroting 2014

De instroom van extra middelen in 2013 en 2014 en het gegeven dat deze middelen pas met ingang van 1 augustus 2014 worden ingezet, bemoeilijkt een zinvolle vergelijking tussen de, in 2014 daadwerkelijk gerealiseerde baten en lasten en de oorspronkelijke begroting 2014. Bij het opstellen van laatstgenoemde begroting kon immers geen rekening meer worden gehouden met extra baten en hun latere inzet.

Voordat we ingaan op de verschillen tussen realisatie en begroting wordt in de onderstaande tabel nog eens het effect van de extra baten en extra lasten afzonderlijk zichtbaar gemaakt.

				verschil veroorzaakt door instroom extra middelen die aangewezen zijn voor dekking extra uitgaven en <u>niet reeds zijn</u> <u>opgenomen</u> in begroting 2014	verschil veroorzaakt door start extra uitgaven vanaf 1 aug 2014, vanuit extra middelen	resterend verschil
bedragen x 1.000	Realisatie 2014	Begroting 2014	verschil			
Baten						
Rijksbijdragen	17.818	17.177	641	150	-	491
Overige overheidsbijdragen	417	267	150	-	-	150
Overige baten	1.086	494	592	391	-	201
Totaal baten	19.321	17.938	1.383	541	-	842
Lasten						
Personeelslasten	14.807	14.009	798	-	205	593
Afschrijvingen	509	575	-66	-	-	-66
Huisvestingslasten	1.577	1.365	212	-	73	139
Overige lasten	2.038	2.099	-61	-	-	-61
Totaal lasten	18.931	18.048	883	-	278	605
Saldo baten en lasten	390	-110	500	541	-278	237
Financiële baten en lasten	51	30	21	-	-	21
Resultaat	441	-80	521	541	-278	258

Hieronder treft u een toelichting op de getoonde verschillen¹ aan. De toelichting beperkt zich tot de belangrijkste verschillen

Hogere baten OCW

De stijging van de baten OCW (+641) komt -zoals de tabel laat zien- voor een belangrijk deel (+150) door de instroom van extra middelen die wel werd voorzien, maar niet meer kon worden opgenomen in de begroting 2014.

In 2014 is tevens een groeibekostiging en vergoeding voor de tussentijdse instroom van leerlingen vanuit een ander schoolbestuur ontvangen (+255). Deze baten zijn benut voor de financiële dekking van de hiermee samenhangende aanpassingen in de personeelsformatie.

Ook werden in 2014 meer baten ontvangen van de nieuwe samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs dan voorzichtigheidshalve voor dit invoeringsjaar werd begroot (+60).

Verder werd de lumpsumbekostiging (zoals tot nu toe gebruikelijk) met terugwerkende kracht aangepast aan de stijgende loonkosten en sectorakkoorden en er werd ook een voorlopige tegemoetkoming uitgekeerd voor de brutoloonstijging (+1,2%) die in september 2014 is overeengekomen in de nieuwe cao (+172).

Hogere overige overheidsbijdragen

De stijging van de overige overheidsbijdragen en overige baten (+ 150) komt door een vrijval van enkele oudere project- en gemeentelijke subsidies (+61).

Ook werd in 2014 een extra uitkering ontvangen van de voormalige zorgfederatie. Deze uitkering is in 2014 conform de intentie van deze uitkering formatief ingezet voor leerlingenzorg (+80).

Hogere overige baten

De stijging van de overige baten (+592) komt vooral voor rekening van een instroom van extra middelen die wel werd voorzien, maar waarvan de omvang bij het opmaken van de begroting nog niet duidelijk was. Deze baten werden die reden niet opgenomen in de begroting 2014.

Het gaat hier om de overheveling van reserves uit het voormalige samenwerkingsverband (+391).

Deze middelen worden in de periode 2014-2018 alsnog ingezet. Zie tevens wat hierover in eerdere paragrafen werd gezegd.

Verder werden er meer huuropbrengsten gerealiseerd (+34). Ook werden er vanuit het oude WSNS-samenwerkingsverband meer bijdragen ontvangen voor het schooljaar 2014-2015 (+119)

Hogere personele lasten

De stijging van de totale personele lasten (+ 798) komt voor een bedrag van +119 voor rekening van een her-rubricering van een doorbelasting van overige personele lasten naar SWV Alblasserwaard en het effect is van zuiver boekhoudkundige aard en treedt in 2015 niet meer op.

De resterende stijging van +679 bestaat wel uit daadwerkelijk hogere lasten. Het gaat hierbij om hogere salariskosten (+631, inclusief reiskostenvergoedingen) en hogere, overige personele lasten (+48).

De hogere salariskosten is in belangrijke mate het gevolg van de overeengekomen inzet van extra middelen vanaf startdatum 1 augustus 2014 (+205). Verder werden ontvangen groeibekostiging, de vergoeding voor de tussentijdse instroom van evangelische leerlingen en de ontvangen zorgmiddelen WSNS voor een deel benut voor noodzakelijke formatieaanpassingen loonkostenstijgingen (+286). De resterende stijging (+140) is vooral het gevolg van hoger, dan begrote werkgeverslasten. Bij het begrotingsmoment zien we namelijk af van een indexering van de

¹ Bedragen x 1.000, -

loonkosten (en de daarmee samenhangende bekostiging). Deze loonkostenstijgingen (premie- en cao-effecten) worden echter gecompenseerd door aanpassingen van de Rijksbekostiging. De hogere overige personele lasten zijn vooral het gevolg van meeruitgaven betreffende scholing, teamcoaching en professionalisering (+80). Het gaat hier voor een deel om het vooruitschuiven van enkele uitgaven die voor 2015 werden voorzien (scholingsvouchers leerkrachten, +21), de kosten van de aanschaf van bijbels in gewone taal (+10), een eenmalige licentieafkoopsom TeachersChannel (+13), extra uitgaven door een hogere deelname aan schoolleidersopleidingen (+40) en extra uitgaven betreffende teamcoaching. De meerkosten werden voor een gedeelte gecompenseerd door de lager uitvallende kosten van overige teamactiviteiten en VF-premies.

Lagere afschrijvingen

De afschrijvingskosten zijn lager dan begroot (- 66). Dit effect ontstond doordat sommige investeringen (m.n. ICT) vertragingen hebben opgelopen.

Verder zet de trend door om bij ICT-middelen niet langer tot aanschaf, maar tot huur over te gaan en nemen licenties steeds vaker de plaats in van eigen investeringen in hardware en digitale leermiddelen.

Hogere huisvestingslasten

De totale huisvestingslasten zijn hoger (+ 212) dan begroot.

Ultimo 2014 werd besloten om de dotatie aan de voorziening Groot Onderhoud te verhogen (+150). Ook de kosten van klein onderhoud vielen hoger uit dan werd begroot (+57). Verder stegen de kosten van schoonmaak (+34). De energielasten daalden echter (-22); dit in verband met de zachte winter.

Lagere overige instellingslasten

De overige lasten zijn lager (- 61) dan begroot.

Administratie- en beheerslasten (-4):

De kosten van de uitbestede administraties daalden, de accountantskosten stegen echter. Per saldo resteert een kleine daling.

Lasten inventaris, apparatuur en leermiddelen (-25):

De uitgaven voor inventaris, apparatuur en leermiddelen vielen per saldo lager uit dan begroot. De ICT-lasten lagen beneden het begrote niveau (-6), de uitgaven voor leermiddelen vielen hoger uit (+58). Vooral de kosten van reproductie en licenties zijn hier debet aan. De stijgingen werden meer dan gecompenseerd door lagere overige uitgaven (-77).

Overige lasten (-32):

De lagere uitgaven voor public relations, representatie, medezeggenschap en overige algemene lasten compenseerden meer dan volledig de hogere uitgaven voor contributies LVGS en PO-Raad en de bestuurs- en vergaderkosten.

Hogere financiële baten

De dalende rentetarieven maken dat de financiële baten onder druk staan. Toch zijn deze baten in 2014 hoger dan werd voorzien (+21). Dit effect komt voor rekening van de overstap van Deutsche Bank naar RABO en de inmiddels geïmplementeerde veranderingen in ons treasurybeleid. Die veranderingen voorkomen een mismatch tussen deposito's en lopende rekeningen en renteverlies.

Gerealiseerd resultaat 2014 versus realisatie 2013

	Realisatie 2014	Realisatie 2013	verschil
bedragen x 1.000			
Baten			
Rijksbijdragen	17.818	17.909	-91
Overige overheidsbijdragen	417	423	-6
Overige baten	1.086	608	478
Totaal baten	19.321	18.940	381
Lasten			
Personeelslasten	14.807	14.063	744
Afschrijvingen	509	495	14
Huisvestingslasten	1.577	1.503	74
Overige lasten	2.038	1.949	89
Totaal lasten	18.931	18.010	921
Saldo baten en lasten	390	930	-540
Financieel baten en lasten	51	14	37
Resultaat	441	944	-503

Op het einde van 2013 ontvingen alle schoolbesturen zeer substantiële extra bijdragen vanuit het Rijk; bijdragen die in dat jaar niet meer konden worden ingezet en dus leiden tot een sterk positief jaarresultaat. Vrijwel alle schoolbesturen (en ook GPO-WN) zijn deze middelen pas met ingang van 2014 gaan inzetten.

Dit alles bemoeilijkt een zinvolle vergelijking tussen de jaarresultaten 2014 en 2013. We volstaan hieronder dan ook met een toelichting op hoofdlijnen.

Lagere baten OCW

De daling van de baten OCW (-91) wordt niet veroorzaakt door een daling van het leerlingenaantal of andere tegenvallers. Sterker nog, ook in 2014 werden extra middelen ontvangen van het Rijk en van het samenwerkingsverband WSNS. De daling is dan ook vooral het gevolg van het gegeven dat in 2013 eenmalig veel meer extra middelen werden ontvangen dan in 2014.

Hogere overige overheidsbijdragen en overige baten

De stijging van de overige overheidsbijdragen en overige baten (+472) komt vooral doordat in 2014 het samenwerkingsverband WSNS werd opgeheven en de reserves werden overgedragen aan GPO-WN (+391). Ook werden er vanuit dat samenwerkingsverband nog extra middelen verkregen voor 2014 (+70).

Hogere personele lasten

De stijging van de totale personele lasten (+ 744) bestaat uit een stijging van de salariskosten (+412) en een stijging van de overige personele lasten (+332).

De stijging van de salariskosten is in belangrijke mate het gevolg van het interne besluit om eerder ontvangen extra middelen (o.a. 2013) met ingang van 1 augustus 2014 te gaan inzetten (+205).

Ook werd besloten om een deel van de ontvangen groeibekostiging, de ontvangen extra zorgmiddelen en de vergoeding voor de tussentijdse instroom van leerlingen uit andere schoolbesturen formatief in te zetten omdat de bestaande formatie niet voldoende ruimte biedt.

De stijging wordt ook veroorzaakt door de in 2014 afgesloten nieuwe cao die o.a. voorziet in een stijging van de brutolonen (+1,2%) per 1 september 2014.

De overige personele lasten zijn in vergelijking met 2013 vooral hoger door meeruitgaven op het gebied van scholing, professionalisering en coaching (+128), hogere arbokosten (+11), hogere lasten betreffende personeelsjubilea (+19), het eerder al genoemde her-rubriceringseffect (+119)

Hogere afschrijvingen

De afschrijvingskosten zijn hoger dan in 2013 (+14). Deze stijging ontstaat vooral door het effect dat m.n. ICT-investeringen hebben op de gemiddelde afschrijvingstermijn. Het hogere afschrijvingstempo van dergelijke investeringen zal ook in de toekomst tot een stijging van de afschrijvingslasten leiden.

Hogere huisvestingslasten

De totale huisvestingslasten zijn hoger (+ 74) dan in 2013.

De stijging is vooral het gevolg van een ophoging van de dotatie aan de voorziening Groot Onderhoud. Verder zijn ook de kosten van klein onderhoud beduidend hoger dan in 2013. Deze stijging werd echter grotendeels gecompenseerd door lager uitgaven voor energie en overige huisvestingslasten.

Hogere overige instellingslasten

De overige lasten zijn hoger (+89) dan in 2013.

De kosten van Administratie en Beheer waren hoger dan in 2013 (+87). Dit is een gevolg van hogere uitgaven voor juridische en overige advisering en accountant en hogere uitgaven voor drukwerk.

De kosten van Inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn eveneens hoger dan in 2013 (+41).

Er werd vooral meer uitgegeven aan ICT (onderwijsgerelateerd) en aan andere digitale leermiddelen.

De Overige lasten zijn lager dan in 2013 (-39). Het gaat hier vooral om een daling in de noodzakelijke dotaties aan voorzieningen oninbaarheid en lagere vergaderkosten.

Hogere financiële baten

De rentebaten 2014 zijn duidelijk hoger dan in 2013 (+ 37). Deze stijging wordt veroorzaakt door een hogere liquiditeit, maar is zeker ook het effect van de overstap van Deutsche Bank naar RABO en de aanpassingen in het rentedragend saldobehoor.

Toekomstige financiële ontwikkelingen

Exploitatie: meerjarenramingen 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
Baten				
Rijksbijdragen	17.839.332	18.146.323	18.358.804	18.477.539
Overige overh.bijdragen en -subs.	106.592	94.451	78.911	78.911
Coll-,cursus-,les-en examengeld.	-	-	-	-
Baten werk i.o.v. derden	5.000	2.917	-	-
Overige baten	681.210	635.635	630.635	567.935
totaal baten	18.632.134	18.879.326	19.068.350	19.124.385
Lasten				
Personeelslasten	15.100.031	15.203.207	15.215.166	15.292.805
Afschrijvingen	550.432	555.412	563.023	575.146
Huisvestingslasten	1.619.427	1.634.427	1.649.427	1.664.427
Overige lasten	2.058.185	2.025.641	2.018.041	2.016.541
totaal lasten	19.328.075	19.418.687	19.445.657	19.548.919
Saldo baten en lasten	695.941-	539.361-	377.307-	424.534-
Financiële baten en lasten				
financiële baten	22.500	25.000	27.500	30.000
financiële lasten	-	-	-	-
Saldo financiële baten en lasten	22.500	25.000	27.500	30.000
Resultaat	673.441-	514.361-	349.807-	394.534-
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-
Netto resultaat	673.441-	514.361-	349.807-	394.534-

In de periode 2014-2018 zal GPO-WN extra investeren in personele en materiele uitgaven. Dit is dan ook de reden dat in deze periode verlies wordt geleden. De getoonde verliezen in 2015 tot en met 2018 bedragen in totaal € 1.932.143, -. Deze verliezen kunnen dus meer dan volledig worden gedekt vanuit in eerdere jaren ontvangen extra middelen en de gedeeltelijke vrijval van eerder gevormde reserves (totaal beschikbaar maximaal: € 2.079.000, -).

De kapitaals- en vermogensposities worden door de extra uitgaven niet op een onverantwoorde wijze aangetast en zijn ook ultimo 2018 van een goede kwaliteit (zie ook navolgende paragraaf). Een verlaging van die posities is ook in overeenstemming met eerdere toezeggingen aan de Inspectie van Het Onderwijs die terecht wees op een wellicht te grote aangroei van buffers. De extra uitgaven hebben overigens een voldoende flexibel karakter om de verdere ontwikkelingen af te wachten en bij tegenvallers waar nodig deze uitgaven bij te kunnen stellen.

Ontwikkeling leerlingenaantal en formatie	2014	2015	2016	2017	2018
leerlingenaantal		3604	3709	3728	3703
FTE Formatie DIR	13,8	0,0	-0,1	-1,4	0,0
FTE Formatie OP	155,94	0,0	0,4	-0,2	-0,5
FTE Formatie Ondersteunend en beheerspersoneel	54,9	0,0	-3,1	-0,8	0,1
Mutatie in fte ten opzichte van voorafgaand jaar		0,0	-2,8	-2,4	-0,4

In de bovenstaande tabel wordt aangegeven welke formatieaanpassingen worden verwacht in de periode 2015-2018. Deze aanpassingen zijn overigens niet of nauwelijks het gevolg van de verwachte ontwikkeling van het leerlingenaantal. Dat aantal zal zich naar verwachting rond de 3700 leerlingen stabiliseren, na een tweektal jaren van groei.

De groei kan opgevangen worden binnen de bestaande groepenstructuur en vraagt niet om extra formatie. De groepscrachtleerkrachtformatie blijft dan ook vrij stabiel. Wel wordt een tijdelijke vrijroostering in verband met extra professionaliseringsuitgaven langzaam weer naar een normaal niveau afgebouwd.

Verder wordt in de periode 2014-2018 de zorgformatie in een rustig tempo aangepast aan wat binnen de financiering van passend onderwijs mogelijk is. GPO-WN heeft er voor gekozen om dat passend onderwijs voorzichtig te laten landen en de reactie op de financiële negatieve effecten over meerdere jaren te spreiden. Aanpassing van de zorgformatie heeft vooral consequenties voor de onderwijsondersteunende formatie en de directieformatie van het Expertisecentrum.

De bovengenoemde formatieaanpassingen worden overigens alleen geëffectueerd wanneer definitief blijkt dat de extra formatie niet uit de reguliere aanpassingen van de bekostiging en/of instroom van nieuwe extra middelen.

balans: meerjarenramingen 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
1. Activa				
1.1 Immateriële vaste activa	-	-	-	-
1.2 Materiële vaste activa	2.301.344	2.233.232	2.050.209	1.812.813
1.3 Financiële vaste activa	-	-	-	-
<i>Vaste activa</i>	<i>2.301.344</i>	<i>2.233.232</i>	<i>2.050.209</i>	<i>1.812.813</i>
1.4 Voorraden	-	-	-	-
1.5 Vorderingen	1.438.859	1.438.859	1.438.859	1.438.859
1.6 Effecten	-	-	-	-
1.7 Liquide middelen	4.727.155	4.291.223	4.126.651	3.686.601
<i>Vlottende activa</i>	<i>6.166.014</i>	<i>5.730.082</i>	<i>5.565.510</i>	<i>5.125.460</i>
Totale Activa	8.467.358	7.963.314	7.615.719	6.938.273
2. Passiva				
2.1 Eigen vermogen	5.213.213	4.698.852	4.349.045	3.954.511
2.2 Voorzieningen	369.916	380.233	382.445	99.533
2.3 Langlopende schulden	-	-	-	-
2.4 Kortlopende schulden	2.884.229	2.884.229	2.884.229	2.884.229
Totale Passiva	8.467.358	7.963.314	7.615.719	6.938.273

De extra uitgaven in deze periode zijn substantieel en leiden in de betreffende jaren tot verliezen. Het eigen vermogen loopt om die reden dan ook terug. Aan de extra uitgaven werd echter de voorwaarde verbonden dat de kapitaals- en vermogensposities van GPO-WN op het einde van de betreffende periode (2013-2014 instroom extra middelen, 2014-2018 uitstroom door extra uitgaven) nog steeds van een goede kwaliteit zijn.

De onderstaande kengetallen laten zien dat solvabiliteit, liquiditeit en weerstandsvermogen ultimo 2018 ruim boven de door de inspectie gehanteerde signaleringswaarden liggen en dat de kapitalisatiefactor niet langer boven het door de inspectie gehanteerde maximum ligt.

<i>Financiële kengetallen</i>	<i>signalering</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
kapitalisatiefactor	38%	45%	42%	40%	36%
solvabiliteit 1	< 30%	62%	59%	57%	57%
solvabiliteit 2	< 30%	66%	64%	62%	58%
liquiditeit (current ratio)	< 1,0	2,1	2,0	1,9	1,8
weerstandsvermogen PO	5% - 20%	16%	14%	13%	12%

Belangrijke risico's en onzekerheden

GPO-WN verzorgt onderwijs in meerdere provincies en kent door deze geografische spreiding en het grote aantal relatief kleine scholen enkele bijzondere risico's en onzekerheden.

externe invloeden

Veranderingen in het denken over kleine scholen en hun bekostiging

Het is duidelijk dat het onderwijs op kleine scholen meer kost dan het onderwijs op de wat grotere scholen. Verder blijkt dat (landelijk gezien) bij een aantal kleine scholen de onderwijskwaliteit kwetsbaar is. En ook is duidelijk dat het werken op kleine scholen (combinatiegroepen) om bijzondere competenties vraagt.

Dit betekent dat er in Den Haag een draagvlak is voor een bekostiging die eenvoudiger is en kleinschaligheid niet bij voorbaat bevoordeelt, maar juist ontmoedigt.

Eerdere voornemens om de kleinschaligheidstoelagen te vervangen door toeslagen die niet reageren op het leerlingenaantal van een individuele school, maar bijvoorbeeld op de bevolkingsdichtheid van hun verzorgingsgebied zijn in de huidige politieke constellatie echter niet haalbaar en plannen in die richting zijn inmiddels in de lade verdwenen of vergaand aangepast. In ieder geval behouden de kleine scholen in de periode 2014-2017 hun bekostigingstoelag en is het gevaar van een onder-bekostiging op middellange (en waarschijnlijk ook de langere) termijn verdwenen.

Het intrekken van eerdere plannen en de afspraken over het – ook bij fusie en/of sluiting – behouden van toeslagen betekent dat GPO-WN op dit terrein op korte en middellange termijn minder risico's loopt dan in eerdere strategische notities werd verwacht.

Krimp en opheffingsnormen

Los van deze politieke verschuivingen heeft GPO-WN – net als vrijwel alle andere schoolbesturen – te maken met krimp. De daling van het leerlingenaantal is tot nu toe zeer beperkt gebleven en per saldo voor GPO-WN als totaal vaak zelfs nihil. Sterker nog, en wordt nog een kleine groei bijgeschreven. Op individueel schoolniveau kan een dalend leerlingenaantal echter wel degelijk voor problemen zorgen. GPO-WN scholen zijn vaak relatief klein en een aantal van deze scholen komt bij verdere daling op middellange termijn in een gevarenzone. Tot nu toe is echter niet alleen het

leerlingenaantal, maar ook het criterium *Laatste school van richting* van toepassing en dat maakt dat onze kleinere scholen op basis van dat criterium ook in formele zin bestaansrecht hebben.

Bij dit alles speelt echter de discussie rondom opheffingsnormen een belangrijke rol en er is op dit moment geen politieke duidelijkheid in de vorm van een definitieve reactie van het kabinet op het rapport van de onderwijsraad. We verwachten echter op de korte en middellange termijn geen maatregelen die ons dwingen tot een snelle reactie.

Er zal naar onze inschatting door de politiek worden ingezet op de (door)ontwikkeling van zakelijke alternatieven voor opheffing en bij dit alles zal regionale samenwerking en een financiële beloning van die samenwerking ongetwijfeld een rol gaan spelen.

Ook hier geldt dus dat GPO-WN de tijd wordt gegund om de positie van de kleinste scholen waar mogelijk te verstevigen.

De extra aandacht die we deze scholen geven is wat ons betreft overigens niet op de eerste plaats ingegeven door zakelijke overwegingen, maar komt voort uit onze onderwijskundige visie.

Die visie maakt duidelijk dat het de kwaliteit van onderwijs en de positionering van een school ten goede komt wanneer er ook op kleine scholen ten minste met 4 leerlinggroepen gewerkt wordt.

Regionalisering

De wijze waarop Passend Onderwijs wordt ingevoerd, laat nog eens zien hoeveel waarde de politiek hecht aan regionale samenwerking. Ook in discussies over het kleine scholenbeleid krijgt die regionale samenwerking weer extra aandacht en wordt wellicht zelfs op een of andere wijze financieel gestimuleerd. Voor een omvangrijke overheveling van financiële middelen (een overheveling die verder gaat dan waarin passend onderwijs voorziet) lijkt echter inmiddels niet voldoende politiek draagvlak te bestaan, althans niet op korte of middellange termijn.

Ook hier geldt dus dat de risico's voor GPO-WN voorlopig kleiner zijn dan aanvankelijk werd geschat.

Passend onderwijs

De invoering van Passend Onderwijs is inmiddels een feit. Het is duidelijk dat de uitvoering van passend onderwijs financiële effecten heeft en veel vraagt van organisatie en bestuurder. Vooral het gegeven dat GPO-WN met talloze samenwerkingsverbanden complexe samenwerkingsrelaties moet onderhouden, veroorzaakt binnen staf en bestuur van GPO-WN grote (piek)belastingen.

Door allerlei tijdelijke, en van regio tot regio uiteenlopende afspraken blijft de financiële schade in de eerste jaren beperkt, zekere omdat inmiddels met OCW en (oude) samenwerkingsverbanden afspraken zijn gemaakt voor een, ook in financieel opzicht beter gefaciliteerde reorganisatie van onze SBO-school.

Op de korte en middellange termijn zijn de risico's dan ook tot een meer aanvaardbare omvang teruggebracht. Wel is duidelijk dat er tussen de individuele GPO-WN scholen aanzienlijke verschillen ontstaan in de wijze waarop en de middelen waarmee men in de eigen regio aan passend onderwijs handen en voeten geeft. Ook is duidelijk dat de talloze overlegsituaties en de uitgebreide verantwoordingsplicht – juist door onze bijzondere positie – ten minste 0,5 fte aan arbeid vraagt en dat de dekking van dergelijke extra aansturingskosten nog te wensen overlaat.

Interne invloeden

GPO-WN is een complexe organisatie die bestaat uit geografisch sterk gespreide, relatief kleine en in veel gemeenten actieve scholen. Dit maakt dat GPO-WN en dus ook de exploitatie en aansturing complexer is dan bij de meeste organisaties van een vergelijkbare omvang.

Het, in verhouding tot het scholenaantal relatief bescheiden aantal leerlingen maakt ook dat overheadlasten wat zwaarder drukken op onze organisatie.

We hebben in het recente verleden meermaals aandacht besteed aan het feit dat het lage leerlingenaantal geen financiële ruimte geeft voor een overhead die recht doet aan de complexiteit van GPO-WN. GPO-WN kent dan ook een zakelijke sturing die veel vraagt van het improvisatie- en reactievermogen van alle betrokkenen.

Dat GPO-WN ook in het zakelijke in de afgelopen jaren bovengemiddelde prestaties heeft neergezet, doet deugd maar biedt geen garanties voor de toekomst. Het is nodig om vooral de financiële functie/bedrijfsvoering intern te versterken en/of beter te borgen. Ook moet er nog meer ondersteuning komen voor het sturen vanuit een meerjarig financieel perspectief en het verder uitbouwen van de interne beheersing, het inkoopmanagement en het risicomanagement.

Sommige investeringen in staf en aansturing zijn wenselijk, zeker als het gaat om controlling, verantwoording en compliance. Het is echter wel zaak dat deze investeringen redelijk kostenneutraal verlopen. Het procentuele aandeel van onze overheadkosten moet zoveel mogelijk gelijk blijven. Inverdieneffecten zijn dus noodzakelijk.

KANSSEN, BEDREIGINGEN, STERKTEN EN ZWAKTEN

Externe Kansen: • Behoeftte aan samenwerking is groeiende • Tolerantie voor alternatieve samenwerkingsvormen neemt toe • Identiteit-overstijgende samenwerking is inmiddels vrij normaal • Bekostiging is redelijk stabiel, bezuinigingseffecten ontstaan geleidelijk • Rechtstreekse bezuinigingen op kleinschalig onderwijs hebben nog geen draagvlak	Externe Bedreigingen: • Afnemend draagvlak voor kleinschalig onderwijs (kosten/kwaliteit) • Steeds meer financiële middelen worden via omwegen alsnog geoormerkt • Groeiende behoefte aan vereenvoudiging bekostiging. Leidt bij invoering mogelijk tot financiële nadelen voor GPO-WN • Toenemende verantwoordingsplicht maakt sturing nog complexer • Groot verzorgingsgebied zorgt ervoor dat GPO-WN nergens de gemeentelijke discussies weet te domineren • Reorganisatie zorg leidt tot aangroei bureaucratie, juist voor GPO-WN
Interne Sterkten: • Duidelijk herkenbare identiteit • Sterke vermogenspositie • Gezonde kostenverhoudingen (%-aandeel personele kosten relatief laag) • Saneren is inmiddels een vertrouwde routine • Wil tot handelen en durf om knopen door te hakken • Improvisatievermogen • Onderhandelingsvermogen • Professionalisering schooldirecties • Goede onderwijskwaliteit, geen zwakke scholen • Materiele dimensie door extra investeringen op peil • Prominent aanwezig in allerlei netwerken • Lobby-vermogen • Sympathie voor GPO-WN bij belangrijke externe deskundigen • Goede onderlinge verhoudingen tussen bestuurder en scholen	Interne Zwakten: • Aandacht voor saneren en ingrijpen, gaat soms noodgedwongen ten koste van aandacht voor borging en consolidatie • Kleine bestaffing • Achterblijvende financiële dekking voor normaal te achten overhead • Qua financiële en bedrijfsvoeringsexpertise nog te afhankelijk van externe deskundigen • Te grote taakbelasting bestuurder • Te weinig tijd voor aandacht voor details • Succes nog te sterk afhankelijk van enkelen. Groot afbreukrisico • Belangrijkste bezuinigingsmogelijkheden al benut. Bij verdere verschralling bekostiging ontstaan financiële problemen

omgaan met risico's en bedreigingen

GPO-WN moet tegenvallers kunnen opvangen met toereikende liquiditeitsbuffers.

De meerjarige berekening van kapitaals- en vermogenskengetallen maken duidelijk dat GPO-WN toereikende buffers heeft en een gezonde financieringsstructuur kent, ook na uitvoering van de geplande extra investeringen.

Het aanhouden van adequate buffers is echter slechts een van de pijlers van ons risicomanagement en moet vooral gezien worden als een middel dat bij tegenvallers tijd geeft zodat andere saneringsmaatregelen hun werk kunnen doen. Buffers zijn immers niet het antwoord op risico's met een financiële impact, maar waarvan de kans en de gevolgen met aanvullende beheersmaatregelen te beïnvloeden zijn. De aanwezigheid van financiële buffers mag er in ieder geval niet toe leiden dat we de beheersing van risico's verwaarlozen. Het aanleggen en aanhouden van financiële risicobuffers is wat ons betreft alleen te rechtvaardigen voor risico's die:

- a) niet op andere manieren of niet snel genoeg beheersbaar zijn;
- b) niet of onvoldoende voorzien kunnen worden;
- c) en een duidelijke financiële impact hebben.

Het gaat dan m.n. om instabiliteit in de bekostiging, onder-indexering in de bekostiging en grote fluctuaties in de leerlingenaantallen.

GPO-WN is bovengemiddeld gevoelig voor veranderingen in de structuur van de Rijksbekostiging en landelijke ontwikkelingen in opheffings- en stichtingsnormen. De landelijke discussies rondom de kwaliteit en efficiency van kleine scholen, de opheffingsnorm, het rendement van de impulsbekostiging zijn voor GPO-WN van groot belang

Een te snelle verandering in het stelsel van bekostigingstoeslagen voor kleine scholen zou GPO-WN op zijn minst tijdelijk in de rode cijfers kunnen brengen. Voorlopig is de politieke discussie rondom kleine scholen, artikel 23 en opheffingsnormen weer grotendeels tot rust gekomen en zijn belangrijke bedreigingen voor GPO-WN op korte en middellange termijn weggenomen. En ook zal er bij wijziging natuurlijk altijd sprake zijn van langdurige overgangsregelingen.

Verder lijken we er door een actief PR- en marketingbeleid in te slagen om het leerlingenaantal stabiel te houden en leidt de invoering van passend onderwijs tot minder financiële achteruitgang dan eerder door ons werd verwacht.

Per saldo is er op korte en middellange termijn geen reden om onze strategische koers te verleggen. We blijven ons beleid ten aanzien van onze kleinere scholen voortzetten, bewaken daarbij een zeker financieel evenwicht en gaan door met een actief PR en marketingbeleid, gericht op het behoud of de aangroei van het leerlingenaantal; een beleid dat tot nu toe vruchten afwerpt.

GPO-WN kent een toereikende administratieve organisatie, is alert op risico's en hun beheersing in de primaire processen en werkt gestaag aan een verdere verbetering van de planning- en control cyclus:

- Bij de beleidsvorming en evaluatie maken we zoveel mogelijk gebruik van de zogeheten Plan, Do, Check & Act-cyclus. Dit betekent bijvoorbeeld dat we beleidsplannen op gemeenschappelijk of op schoolniveau vertalen in gedetailleerde begrotingen. We zorgen er vervolgens voor dat we tweemaandelijks een voortgangsrapportage krijgen zodat we realisatie en begroting kunnen vergelijken. Daarnaast vinden er minimaal 2 x per jaar afstemmingsgesprekken plaats tussen schooldirecteuren en algemeen directeur. In die gesprekken wordt ook stil gestaan bij de begrotings- en rapportagecyclus, zodat niet alleen de financiële resultaten maar ook het financiële begrotings- en bewakingsproces aandacht krijgt.

- Alle afspraken met betrekking tot administratieve organisatie en interne beheersing zijn vastgelegd in een Handboek Administratieve Organisatie (AO). Dit beschrijft de belangrijkste processen en schept duidelijkheid over werkwijzen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en zorgt waar nodig voor functiescheiding.
- De accountant controleert in ieder geval de rechtmatigheid van onze bestedingen en stelt een verklaring op bij de jaarrekening. We vragen de accountant ook om ons te wijzen op verbetermogelijkheden voor onze AO.
- We hebben binnen GPO-WN de verhoudingen tussen raad van toezicht, directeur-bestuurder, schooldirecties en andere organen vastgelegd in managementstatuten en/of reglementen.
- We hebben alle relevante financiële kaderafspraken vastgelegd in een meerjarenkaderplan.
- We hebben de (spel)regels en afspraken over het intern toezicht gebundeld in één notitie: Arrangement Intern Toezicht. De notitie geeft aan op welke aspecten het interne toezicht zich richt en welke criteria bij dit alles zijn overeengekomen. Ook gaat de notitie in op indicatoren en geeft de notitie aan op welke wijze en met welke frequentie het bestuur de Raad van Toezicht informeert. Het aspect Financiën krijgt bij dit alles vanzelfsprekend ook aandacht.

Een eerdere beoordeling met behulp van testversie van het PO-Raad model Risico's in beeld maakt duidelijk dat GPO-WN de risico-identificatie en beheersing voldoende op orde heeft.

In 2015 wordt het echter tijd om deze administratieve organisatie en interne beheersing opnieuw te actualiseren en vast te leggen.

Verder is het werving- en selectietraject voor een controller gestart en naar verwachting treedt deze controller nog in 2015 in dienst van GPO-WN.

In het eerste jaar van de indiensttreding wordt dan extra aandacht besteed aan de overstap op nieuwe begrotingsmodellen op schoolniveau en de verdere uitwerking van ons inkoopmanagement, aanbestedingsbeleid en het risicobeheer.

Treasuryverslag

Het bestuur is verantwoordelijk voor het treasury-management van de GPO-WN. Het beleid is erop gericht om een zo hoog mogelijk rendement te combineren met een zo laag mogelijk risico.

Deze afweging wordt meegenomen in de productkeuze naar aard, eventuele looptijd en beschikbaarheid van middelen. In de praktijk wordt invulling gegeven aan dit profiel door gebruikmaking van (maand)deposito's en rentedragende spaarrekeningen. Van andere beleggingen is geen sprake.

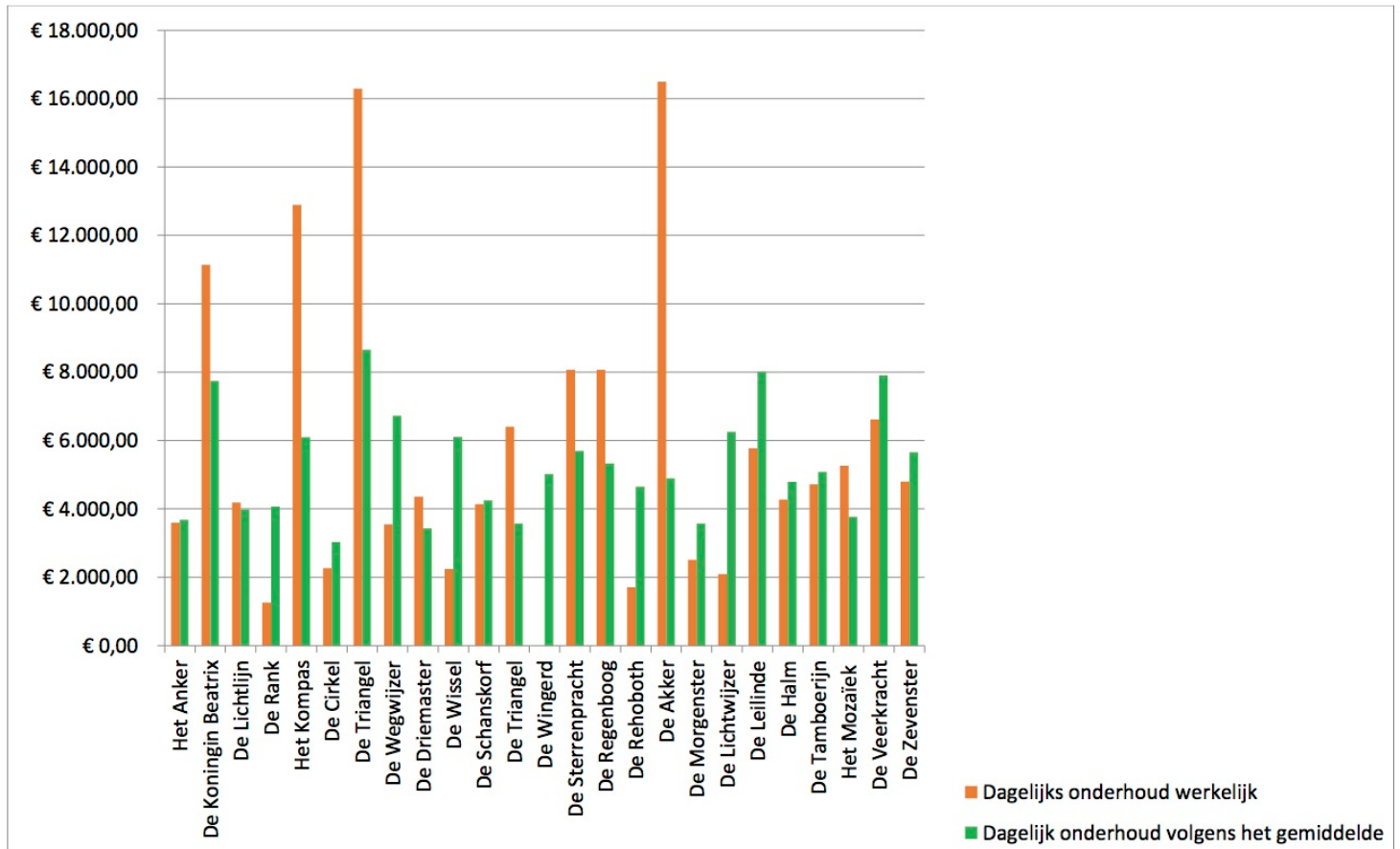
De overstap van Deutsche Bank naar Rabo is voltooid en heeft mede bijgedragen aan een verhoging van onze rentebaten. De overstap bood meer mogelijkheden voor een actief saldobehoor en dat komt de rentebaten ten goede.

De rentebaten zullen echter in 2015 wellicht weer een daling laten zien omdat de rentetarieven zeer sterk onder druk staan.

Er hebben zich in het verslagjaar 2014 geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. En ook in 2015 worden gelet op de in de begrotingen opgenomen baten, lasten, investeringen, dotaties en onttrekkingen geen liquiditeitstekorten verwacht.

Overzicht dagelijks onderhoud scholen

In 2014 ligt het gemiddelde voor dagelijks onderhoud op € 4,96 per m2



P&O Jaarverslag 2014

Personele kengetallen:

Leeftijdscategorie headcount & Bruto FTE omvang						
Categorie	Aantal mdw.	Totaal FTE	Aantal Man	FTE Man	Aantal Vrouw	FTE Vrouw
Jonger dan 20	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
20 - 25	26	14,6694	1	0,5434	25	14,1260
25 - 30	49	33,1599	10	6,8876	39	26,2723
30 - 35	47	30,1008	6	5,8847	41	24,2161
35 - 40	50	27,7972	3	3,0000	47	24,7972
40 - 45	63	32,0237	8	6,7589	55	25,2648
45 - 50	60	30,4406	4	3,2055	56	27,2351
50 - 55	43	23,2829	4	4,2500	39	19,0329
55 - 60	48	29,7391	7	6,7500	41	22,9891
60 - 65	22	13,6796	5	5,0532	17	8,6264
65 en ouder	1	0,1890	1	0,1890	0	0,0000
Totaal:	409	235,0822	49	42,5223	360	192,5599

Medewerkers ingedeeld per leeftijdsgroep uitgesplitst naar geslacht inclusief de bruto FTE omvang

Implementatie CAO:

In 2014 is een nieuwe cao afgesloten voor 2014 – 2015 voor het Primair Onderwijs. Een belangrijke doelstelling is het verminderen van de werkdruk die ervaren wordt in het onderwijs. We zien hierbij een duidelijke koppeling naar onze doelstelling om het werkplezier in onze organisatie te vergroten. Daarnaast kenmerkt de nieuwe CAO zich door overleg. We hebben dit invulling gegeven door te kiezen voor een proces van overleg met alle medewerkers van GPO-WN. Aansluitend op de inspiratiedag 'Laat je Zien' hebben we daarom bijeenkomsten georganiseerd met als thema 'Laat je Horen'. Doel van deze bijeenkomsten was informeren, maar ook met elkaar in gesprek gaan. Om zoveel mogelijk ruimte te geven voor input werd de bijeenkomst afgesloten met het invullen van een evaluatieformulier 'Schrijf het op' met veel open vragen. In 2015 zal de implementatie van de CAO verdere aandacht krijgen.

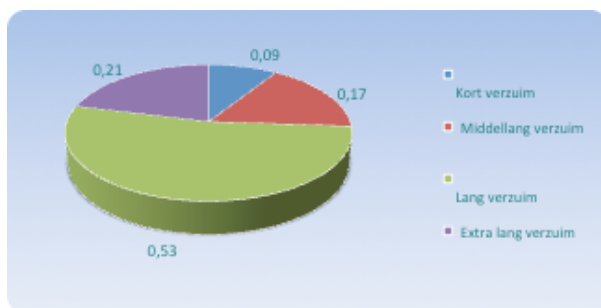
Arbo en ziekteverzuim:

De visie van GPO-WN op arbeidsomstandigheden, verzuim en re-integratie is vastgelegd in het Arbobeleid en het Ziekteverzuimbeleidsplan. Een onderdeel van het Arbobeleid is de *Risico Inventarisatie & Evaluatie*. In 2014 hebben alle scholen van GPO-WN met het erkende instrument Arbomeester een volledige RI&E uitgevoerd. De RI&E's zijn zorgvuldig getoetst door een gecertificeerd Arbokerndeskundige. Vastgesteld wordt dat GPO-WN actief werk maakt van de arbeidsomstandigheden zorg, onder meer door een uitgebreid en gebalanceerd pakket aan beleid waarbij de organisatie ernaar streeft om dit in de gehele organisatie zo levend mogelijk te maken.

De afgelopen jaren heeft P&O met betrekking tot verzuim toegewerkt naar het toepassen van *het eigen-regiemodel*. Belangrijk is dat de directeuren verantwoordelijk zijn voor de begeleiding van de langdurig zieke medewerker; P&O heeft een ondersteunende en adviserende rol. De arbodienstverlening dient ook ondersteunend te zijn, daartoe is in september 2014 een samenwerking aangegaan met Equilar. Via een uitgebreid selectieproces zijn vier zelfstandige bedrijfsartsen geselecteerd die qua visie en werkwijze aansluiten bij het beleid van GPO-WN. De samenwerking wordt als positief ervaren onder meer door de prettige communicatie met de bedrijfsartsen en kwaliteit van de terugkoppelingen.

GPO-WN heeft via Equilar een eveneens zelfstandige arbeidsdeskundige ter beschikking.

Ter ondersteuning van het ziekteverzuimbeleid is gekozen om de module verzuimregistratie van het personeelsinformatie- en salarissysteem Afas aan te schaffen. P&O wil naast de gerichte begeleiding op snelle terugkeer naar school de focus houden op de aandacht voor de preventie van langdurig verzuim.



Verzuimcijfers GPO-WN

Jaar	Verzuimpercentage	Meldingsfrequentie	Verzuimduur
2014	5,73% (Afas)	0,9	16,78
2013	4,25 % (4,87% Afas)	0,9	25,6
2012	4,98 %	0,9	29,4

Gevoerd beleid inzake beheersing van uitkering na ontslag:

In 2014 zijn er 2 personeelsleden uit dienst gegaan (d.m.v. ontbinding bij de kantonrechter). Dit heeft plaatsgevonden zonder enige consequenties voor de werkgever daar de wettelijke voorschriften zijn gevolgd."

Thema 5 GPO-WN neemt verantwoordelijkheid voor haar rol in de maatschappij

Onze identiteit (leven vanuit de liefde en genade die God ons schenkt) daagt ons daartoe uit en inspireert ons daartoe.

Het onderwijs dat wij bieden is 'van betekenis' en zal dus bijdragen aan onder andere de identiteitsvorming van onze leerlingen en hun aandacht voor zingevingsvragen.

In elke plaats waar een school van GPO-WN staat, zal onderzoek worden gedaan naar de mogelijkheden om te participeren in brede school concepten of de ontwikkeling van Integraal Kindcentrum.

Maatschappelijke omgeving

De scholen van GPO-WN zijn zich er metterdaad van bewust dat ze medeverantwoordelijk zijn voor hun omgeving, dus medemens, milieu, maatschappij en de ontwikkelingen daarin. Ons onderwijs stimuleert de ontwikkeling van burgerschap en dat krijgt heel concrete handen en voeten. Zo waardeert onze maatschappelijke omgeving ('de buurt') de aanwezigheid van GPO-WN-scholen. Ook participeren onze scholen actief in het maatschappelijk leven. Zij leveren op plaatselijk en/of landelijk niveau een waardevolle bijdrage aan de maatschappij, passend bij de identiteit van GPO-WN.

Thema 5: resultaten 2014

- Maatschappij en school: Er is een afstudeeronderzoek gedaan door Lilian Spijker (student begeleidingskunde), 'kansen aan de overkant'. Het onderzoek beschrijft de wisselwerking tussen de school en haar directe omgeving. Er zijn nuttige aanbevelingen uitgekomen voor GPO-WN. Deze aandachtspunten worden meegenomen in de plannen van de komende jaren.

Netwerken

GPO-WN neemt deel aan diverse netwerken en landelijke organisaties om met een blik van buiten het beleid intern aan te scherpen.

PR en marketing

Binnen GPO-WN geven we excellent onderwijs! Dat staat in ons Koersplan 2014-2018 'Hart voor alle kinderen'. Om goed onderwijs te kunnen (blijven) geven is het van groot belang dat al onze scholen kunnen werken met minimaal 4 groepen. Enkele scholen (11) binnen onze organisatie komen in de gevarenzone (< 80 ll). Dit gaat onze hele organisatie aan en daarom hebben we eind 2014 een actief PR-Marketing-plan vastgesteld.

De financiële huishouding van GPO-WN gaat uit van 25 scholen. Bij opheffing van één van de scholen heeft het gevolgen voor alle scholen! Met het PR/Marketing plan willen we handen en voeten geven om onze scholen bekend te maken onder (potentiële) ouders. Personeelsleden en ouders zijn ambassadeurs van hun school en van GPO-WN. Die bewustwording kan het verschil in handelen maken. Daarom worden de scholen bezocht en gaan we over de PR/Marketing in gesprek. Ook geven we meer aandacht aan onze activiteiten via Website, Facebook, folder materiaal ed.