



**GPO**  $\frac{W}{N}$

Gereformeerd Primair Onderwijs West-Nederland

# **BESTUURSVERSLAG**

## **2016**

## **Inhoudsopgave**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Voorwoord Verbinding</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Instellingsgegevens</b>   | <b>4</b>  |
| - Gegevens over de rechtspersoon   | 5         |
| - Algemene informatie GPO-WN   | 7         |
| - Kort verslag Raad van Toezicht   | 10        |
| - Kort verslag GMR   | 11        |
| <br>   |           |
| <b>Ambities en Thema's GPO-WN in 2016</b>                                | <b>13</b> |
| - Thema 1 Doorleefde identiteit in een veranderende samenleving          | 13        |
| - Thema 2 Alle scholen van GPO-WN zijn excellente scholen                | 14        |
| - Thema 3 GPO-WN heeft een lerende cultuur                               | 15        |
| - GPO-WN Academie  | 17        |
| - Passend Onderwijs  | 20        |
| - Praktijk Pabo (Opleiden in de school)                                  | 22        |
| - Onderwijs en ICT   | 24        |
| - Thema 4 GPO-WN is een innovatieve en financieel<br>gezonde organisatie | 26        |
| - Belangrijke elementen financieel beleid 2015                           | 26        |
| - Financiële resultaten en posities                                      | 27        |
| - Staat van baten en lasten en exploitatieverhoudingen                   | 29        |
| - Toekomstige Financiële ontwikkelingen, continuïteit en<br>risico's     | 33        |
| - Treasuryverslag  | 42        |
| - Begroting 2017   | 43        |
| - Overzicht dagelijks onderhoud scholen                                  | 44        |
| - Personeel en Organisatie   | 46        |
| - Thema 5 GPO-WN neemt haar verantwoordelijkheid in samenleving          | 49        |
| - PR en Marketing  | 49        |
| <br>   |           |
| <b>Jaarrekening 2016</b>   | <b>51</b> |

## Voorwoord

### Verbinding

In dit bestuursverslag van GPO-WN vindt u een terugblik op de ontwikkelingen en de resultaten van onze organisatie in 2016. Het zijn regels op papier, verantwoording en dat is goed om te doen.

Als horizontale verantwoording wordt intern periodiek, formeel gesproken met de RvT, de GMR, en de directeuren. Informeel vinden er gesprekken plaats met werkgroepen, ouders, en leerlingenraden. Extern vindt regelmatig contact plaats met de PO-Raad, Verus, gemeenten, leden Tweede Kamer, maatschappelijke organisaties en VO-scholen.

Maar veel kunt u niet lezen, omdat ik het met geen pen te beschrijven is nl: het gevoel van verbondenheid en saamhorigheid op onze scholen. Het enthousiasme van de leerkracht, het plezier van de kinderen. Dat kunt u alleen merken en ondervinden wanneer u een bezoek brengt aan één van onze scholen. Ik nodig u van harte uit!

Binnen GPO-WN werken we elk jaar aan twee belangrijke hoofddoelstellingen:

1. Uitblinken in identiteit (Het Licht laten schijnen)
2. Heel goed onderwijs geven.

Ook in 2016 zijn we er in geslaagd om op deze doelstelling een doorontwikkeling te laten zien.

Het thema over het jaar 2016 is de volgende kernwaarde van onze organisatie: **VERBINDING**

Vanwege de fysiek afstanden tussen onze scholen is het zeer belangrijk dat de medewerkers de onderlinge verbinding voelen. In werkbezoeken krijg ik dit gelukkig ook regelmatig terug: mensen voelen zich verbonden met leerkrachten op andere scholen en met het bestuurskantoor. Ook ouders voelen zich verbonden met de school en met elkaar.

En waarom? Omdat we allemaal werken vanuit dezelfde basis. We willen graag dat alle leerlingen op onze scholen goed onderwijs krijgen. We geven onderwijs en we zetten ons in voor alle leerlingen omdat we ons allemaal verbonden weten met Jezus Christus. We willen lesgeven op scholen die de Bijbel als basis hebben en van daar uit werken en doen. Dat geeft verbondenheid!

De afstand van De Lichtlijn in Den Helder naar De Sterrenpracht in Axel is hemelsbreed bijna 300 kilometer. Maar omdat op elke school binnen GPO-WN de lesochtend begint met gebed en een open Bijbel voelen we ons nog meer verbonden!

Onze scholen staan midden in de samenleving. Ook daar zoeken we verbinding met de mensen om ons heen. We geven onderwijs van betekenis en willen er zijn voor anderen, dat zullen we blijven doen.

René Tromp,  
Directeur-bestuurder GPO-WN

Juni 2017

# 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](mailto:raadvantoezicht@gpown.nl)  
[directiesecretariaat@gpown.nl](mailto:directiesecretariaat@gpown.nl)  
[secretariaat@gpown.nl](mailto:secretariaat@gpown.nl)  
[www.gpown.nl](http://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 in Alkmaar  
Veerkracht in Amsterdam  
De Lichtlijn in Den Helder  
Het Anker in Velsersbroek

### Utrecht:

De Triangel in Houten  
De Wissel in Utrecht

### Noord-Brabant:

De Halm in Almkerk

### Zeeland:

De Wingerd in Goes  
Regenboog in Middelburg  
De Sterrenpracht in Axel



### Zuid-Holland:

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

## Gegevens over de rechtspersoon

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Bestuursnummer</b>  | <b>41646</b>   |
| <b>Naam instelling</b> | <b>Vereniging Gereformeerd Primair Onderwijs West-Nederland</b>  |
| (Post)adres            | 's-Molenaarsweg 1  |
| Postcode/plaats        | 2401 LL Alphen aan den Rijn                                      |
| Telefoon               | 0172-418830  |
| E-mail                 | <a href="mailto:secretariaat@gpown.nl">secretariaat@gpown.nl</a> |
| Contactpersoon         | Dhr. R. Tromp  |
| E-mail                 | <a href="mailto:r.tromp@gpown.nl">r.tromp@gpown.nl</a>           |

### Scholen

| <b>BRIN</b> | <b>Naam</b>                        | <b>Adres</b>                                 | <b>Sector</b> |
|-------------|------------------------------------|--|---------------|
| 00AP        | GBS De Schanskorf                  | Overwater 1 2715 BT Zoetermeer               | PO            |
| 00AV        | GBS De Morgenster                  | Oranjelaan 27 3201 CN Spijkenisse            | PO            |
| 00EH        | SBO De Cirkel                      | Zevensprong 5 2907 TK Capelle aan den IJssel | PO            |
| 00FE        | GBS De Halm                        | Wethouder Raamstraat 1 4286 BV Almkerk       | PO            |
| 02ZY        | GSB De Wingerd                     | Hilleweg 3 4464 JA Goes                      | PO            |
| 03AZ        | GBS De Rank                        | Beethovensingel 19-23 1817 HJ Alkmaar        | PO            |
| 03HH        | GBS Koningin Beatrix               | Westersingel 2 2651 CP Berkel en Rodenrijs   | PO            |
| 03HI        | GBS Het Christal (vh Rehoboth)     | Pompenburgsingel 30 3135 PS Vlaardingen      | PO            |
| 03HV-00     | GBS De Triangel                    | Bongerd 4 2906 VK Capelle aan den IJssel     | PO            |
| 03HV-01     | GBS Het Mozaïek                    | Una Corda 34 2925 BX Krimpen aan den IJssel  | PO            |
| 03OR        | GBS De Sterrenpracht               | Karel Doormanlaan 2 4571 TV Axel             | PO            |
| 03TJ        | GBS Regenboog                      | Gen. H. Smithlaan 3 4333 BB Middelburg       | PO            |
| 03ZF        | GBS Kleurrijk (vh Leilinde)        | Lindengarde 17a 2742 TP Waddinxveen          | PO            |
| 05LX        | GBS De Veerkracht                  | Slotermeerlaan 160 1063 JW Amsterdam         | PO            |
| 05SW        | GBS Het Kompas                     | Spijkenissestraat 15 3081 SX Rotterdam       | PO            |
| 05TR        | GBS De Wissel                      | Oortlaan 1 3572 ZM Utrecht                   | PO            |
| 06KU        | GBS De Lichtwijzer                 | Van Houdringhelaan 2A 2341 BK Oegstgeest     | PO            |
| 06OT        | GBS De Wonderwijzer (vh Zevenster) | Tonneband 22 3371 JG Hardinxveld-Giessendam  | PO            |
| 07LP        | GBS De Lichtlijn                   | Lekstraat 1 1784 VJ Den Helder               | PO            |
| 07MH        | GBS De Akker                       | Trompetstraat 3 2287 TK Rijswijk             | PO            |
| 14YV-00     | GBS De Wegwijzer                   | Hoofdland 2 3332 RG Zwijndrecht              | PO            |
| 14YV-01     | GBS De Driemaster                  | Randweg 3 2983 AL Ridderkerk                 | PO            |
| 23TT        | GBS De Tamboerijn                  | Van Nesstraat 8 2404 AV Alphen aan den Rijn  | PO            |
| 24ET        | GBS De Triangel                    | Jukveld 2 3993 GA Houten                     | PO            |
| 24RH        | GBS Het Anker                      | Grote Buitendijk 48 1991 BZ Velsersbroek     | PO            |

## Vertrouwenspersonen (peildatum 31-12-2016)

Mw. Yvonne Verlind-Brouwer  
Mw. Carola De Bruijne-van den Dool  
Mw. Ina Kamsteeg-Huijssen

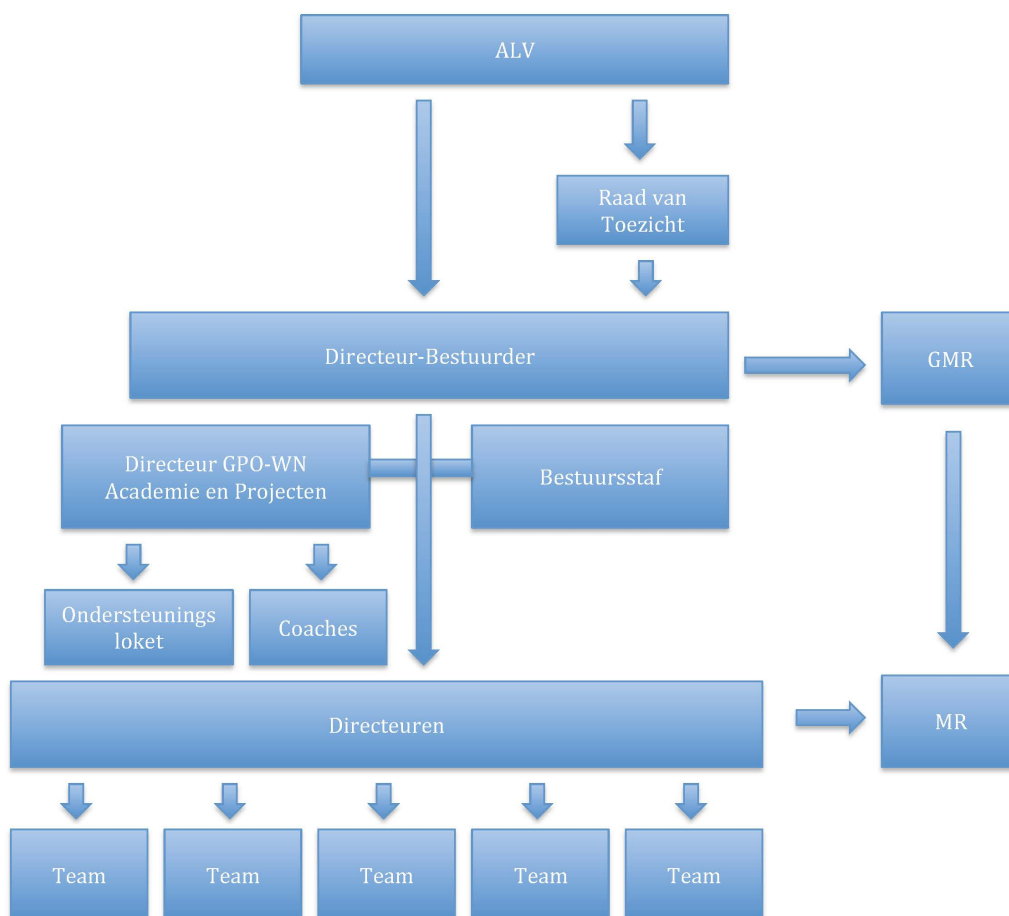
## Klachten 2016

Er zijn geen klachten ingediend bij de geschillencommissie.  
Wel zijn er een aantal ouders en leerkrachten geweest die contact hebben gezocht met de vertrouwenspersonen van GPO-WN. De vertrouwenspersonen hebben hen oplossingen en of advies aangeboden of hen doorverwezen of geattendeerd op de te volgen routing.

## Klachtencommissie

Klachtencommissie voor Gereformeerd Primair Onderwijs  
p/a GCBO  
Postbus 82324,  
2508 EH Den Haag

## Organogram



## **Algemene informatie GPO-WN**

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 fundamenten waarop onze scholen en organisatie gebouwd zijn.

Het Koersplan 'Hart voor alle Kinderen 2014 – 2018 is ons strategisch beleidsplan. De volgende thema's zijn in dit strategisch beleidsplan uitgewerkt:

1. Doorleefde identiteit in een veranderende samenleving
2. Alle scholen van GPO-WN zijn excellente scholen
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

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.

## Raad van Toezicht GPO-WN 2016

De Raad van Toezicht (RvT) heeft als taak toe te zien op het beleid van de bestuurder en op de gang van zaken in de vereniging en op de bij GPO-WN aangesloten scholen. Om deze taak uit te voeren vergaderde de RvT in 2016 zes maal, waarvan eenmaal zonder de bestuurder.

In deze vergaderingen sprak de RvT op basis van rapportages van de bestuurder over de voortgang van de uitvoering van het Koersplan en stemde zij conform de statuten in met de begroting en het jaarplan voor 2016 en met de jaarrekening en het jaarverslag over 2015. De renumeratiecommissie voerde namens de RvT als werkgever het jaar gesprek met de bestuurder.

In het bijzonder stond de RvT met de bestuurder stil bij een aantal strategische ontwikkelingen dat potentieel grote gevolgen voor GPO-WN en haar scholen kan hebben, waaronder de verwachte verandering in de bekostigingssystematiek en de politieke discussie rond de vrijheid van onderwijs en het richtingbegrip. De Raad constateert met waardering dat de bestuurder beschikt over een omvangrijk netwerk binnen onderwijs en politiek waardoor hij genoemde en andere ontwikkelingen op de voet kan volgen en waar mogelijk beïnvloeden.

Andere onderwerpen waar de RvT in 2016 bijzondere aandacht voor had waren onder meer

- De ontwikkelingen met betrekking tot de identiteit en de uitvoering van het identiteitsbeleid op de scholen;
- De veranderende samenstelling van de schoolpopulatie op een aantal scholen;
- Het pedagogisch klimaat op de scholen;
- De voortgang en mogelijke verlenging van het meerjarige extra investeringsprogramma ten laste van de ruime reserves;
- De ontwikkelingen rond het administratiekantoor Vizyr;
- De voortgang van de invoering van Passend Onderwijs;
- Ontwikkelingen met betrekking tot het personeel, waaronder de directiewisselingen en de gevolgen van de Wet werk en zekerheid;
- De op 1 januari 2017 van kracht wordende wet Versterking Bestuurskracht Onderwijsinstellingen, die ook voor raden van toezicht een aantal gevolgen heeft.  
In verband hiermee zal de Raad zijn contacten met de GMR intensiveren.

De RvT maakte kennis met de in het najaar van 2015 aangestelde controller en zowel de voltallige Raad als de auditcommissie overlegden met de externe accountant. Leden van de RvT bezochten het directie-overleg, het identiteitscongres en de algemene ledenvergadering van GPO-WN.

Verder bezocht de RvT in november twee scholen en sprak daar met de directie, het team en enkele ouders. De voorzitter van de Raad had een netwerkgesprek met de bestuurder en de voorzitter van de RvT van de GSR in Rotterdam.

Om het handelen van de bestuurder te toetsen hanteert de Raad een toezichtkader. In 2016 stelde de raad na overleg met de bestuurder een herzien toezichtkader vast. Een van zijn vergaderingen wijdde de Raad aan zijn eigen functioneren. Om zijn functioneren verder te professionaliseren en aangesloten te blijven op ontwikkelingen rond het toezicht houden bezochten leden van de RvT het congres van de Vereniging van Toezichthouders in het Onderwijs en werd door een van de leden deelgenomen aan een bijeenkomst aan de Vrije Universiteit over strategisch partnerschap.

| Leden Raad van Toezicht  | datum aftredend |
|--|-----------------|
| • Dhr. A. Bestebreur, voorzitter Raad van Toezicht<br>(voorzitterschap in 2018 overdragen) | 01-07-2019      |
| • Dhr. W. de Ruiter, lid Raad van Toezicht   | 01-07-2018      |
| • Dhr. J.J Van Ginkel, lid Raad van Toezicht   | 01-07-2020      |
| • Dhr. R.J. de Vries, vicevoorzitter Raad van Toezicht                                     | 01-07-2020      |
| • Mw. H. Groenendijk-de Vries, lid Raad van Toezicht                                       | 01-07-2018      |
| • Mw. S. Van den Berge-Moeleker, lid Raad van Toezicht                                     | 01-07-2019      |

## GMR GPO-WN 2016

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van de vereniging GPO-WN presenteert hierbij zijn jaarverslag over het afgelopen jaar. Op deze manier wil de GMR de belanghebbende partijen informeren over de activiteiten van het afgelopen kalenderjaar 2016.

De GMR buigt zich over zaken die voor alle 25 scholen van GPO-WN van belang zijn en het schoolniveau overstijgen. Het gaat om stichtingsbeleid, met name op gebied van financiën en beheer, personeel en onderwijsinhoud. De Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS) schrijft voor dat de belangen van personeel én ouders van een vereniging in het primair onderwijs vertegenwoordigd worden door een (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad.

De GMR bestaat daarom uit een ouder- en personeelsgeleding. Vanaf januari 2016 zijn er drie nieuwe leden bijgekomen, namens de oudergeleding. Margreet Steenberg-Bos, Matthijs van Engeldorp Gastelaars en Tiemenna Oosterhof. Halverwege het jaar hebben we afscheid genomen van Marianne Sneep, lid namens de personeelsgeleding.

Vanaf dat moment bestond de GMR uit 5 ouders en 1 personeelslid.

### Oudergeleding;

- Teunis Eefting
- Anneke Houtman
- Matthijs van Engeldorp Gastelaars
- Margreet Steenberg-Bos
- Tiemenna Oosterhof

### Personeelsgeleding;

- Titia de Broeder

**Het dagelijks bestuur** van de GMR bestaat uit een voorzitter (Teunis Eefting), Margreet Steenberg-Bos (vicevoorzitter) en Matthijs van Engeldorp Gastelaars (secretaris).

Het afgelopen jaar heeft de GMR 2 maal (07-01 + 20-06) met de Directeur-bestuurder een vergadering gehouden en 5 maal (07-03, 23-05, 27-09, 10-10, 12-12) onderling. De notulen van deze vergadering zijn openbaar gemaakt voor alle MR'en van de vereniging via Google Drive.

Met de komst van drie nieuwe leden zijn er een aantal zaken nu opnieuw op de rit gezet. Door de vele wisselingen binnen de samenstelling van de GMR over de afgelopen jaar zijn bepaalde zaken niet meer goed bijgehouden, dan wel geüpdate. Hierdoor is de basis (huishoudelijk reglement, goede rolverdeling, activiteitenplan, jaarplan, etc.) die een GMR nodig heeft om goed te functioneren tegen het licht gehouden en er is een start gemaakt deze basis te updaten en opnieuw te implementeren. Tevens hebben we ons laten bijscholen in de rechten en plichten van de GMR door het CNV.

De GMR heeft in de vergadering met de Directeur-bestuurder de begroting over 2016 besproken en goedgekeurd. Verder zijn er geen belangrijke zaken aanbod gekomen waarover de GMR instemming heeft gegeven. In oktober heeft er een gesprek plaatsgevonden met een delegatie namens de

PO-raad (een visitatie) over de wijze waarop GPO-WN haar organisatie heeft ingericht en op welke wijze er o.a. tegenspraak is georganiseerd. Duidelijk werd dat, vanwege de vele wisselingen, maar ook het ontbreken van personeel in de personeelsgeleding van de GMR, hier vanuit het bestuur nog wel de nodige aandacht aangegeven moet worden. Gelukkig kunnen we melden dat er 2017 drie nieuwe leden namens de personeelsgeleding deel gaan nemen aan de GMR.

Nu terugkijkend op het afgelopen jaar zien we vooral dat er een enorme 'professionaliteitslag' is gemaakt binnen de GMR. Dit willen we vasthouden in 2017 en verder uitbreiden. In de eerste vergadering van 2017 is hier al een eerste stap in gemaakt om op een constructieve wijze het gesprek aan te gaan met de Directeur-bestuurder over verschillende onderwerpen uit het koersplan. We hebben de Directeur-bestuurder meerdere vragen gesteld (ter evaluatie) over koersplan. Zie hieronder een aantal vragen die wij hebben gesteld;

- Is er bekend bij de vereniging welk percentage leerkrachten staat geregistreerd in het lerarenregister?
- Is er per school een plan voor nascholing gericht op de visie en de doelen van de school of wordt er meer per individu bepaald wat er op het gebied van nascholing wordt gedaan?
- Wordt er veel gebruik gemaakt van de GPO-WN Academie? En waar blijkt dit uit?
- Wat is, volgens de Directeur-bestuurder, de algemene indruk over de invoering van het overlegmodel op dit moment, sterkten/zwaktes?
- Lukt het directeuren om de invulling van de normjaartaak van de medewerkers voor de vakantie rond te hebben?
- Wat vergt het van de medewerkers om als school te voldoen aan het predicaat excellente school? Dan wel om het predicaat te halen.
- Welke punten in de jaarrekening geven aan dat de organisatie financieel gezond is?
- Welke punten behoeven aandacht qua financiële zaken?

De Directeur-bestuurder heeft hierop geantwoord en we hebben tijdens de vergadering hierover kunnen doorpraten. Een prettig en verhelderend gesprek. In ieder geval geeft het stof tot nadenken en kunnen we in de toekomst beter aansluiten over de onderwerpen die spelen binnen de vereniging. We hebben de intentie uitgesproken om de komende jaren met elkaar in goede harmonie in overleg te blijven, met als doel een uitdagende omgeving te creëren waar onze kinderen, medewerkers en andere betrokkene van de vereniging GPO-WN in een veilige omgeving die ontwikkeling kunnen maken die zij nodig hebben. Uiteraard met het geloof in onze God als uitgangspunt!

## De Ambities en Thema's van GPO-WN in 2016

### 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

Steeds meer christelijke ouders weten onze scholen te vinden en daar zijn we dankbaar voor. Zo kunnen we onderwijs van betekenis blijven geven. 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 (zie vastgestelde identiteitsnotities 'Het Licht schijnt en Onze Identiteit in de Praktijk, juni 2014). 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 2016

Onze identiteit is ons sterk merk. Er zijn duidelijk ontwikkelingen zichtbaar in de scholen. We zijn op alle niveaus met elkaar in gesprek en met een open Bijbel blijven we aandacht geven aan onze identiteit.

Ons vernieuwd identiteitsbeleid wordt goed ontvangen en doorgevoerd op de scholen. Bijna alle ouders (95%) kiest voor één van onze scholen vanwege onze identiteit. In de schoolbezoeken die worden afgelegd door de directeur bestuurder, geven de leerlingen te kennen dat zij aan hun juf of meester zien dat hij of zij christen is. Dat is heel mooi om te horen.

Het is belangrijk om in de kennismakingsgesprekken met de ouders de verwachtingen over en weer en het elkaar aanspreken op de identiteit duidelijk uit te spreken.

Op het directeuren overleg (8 x per jaar) komt thema 1 regelmatig aan de orde en ook hebben we een identiteitscongres gehad.

De geloofsgesprekken zijn onderdeel van het vastgestelde identiteitsbeleid. In 2016 stond de kernwaarde uit het Koersplan 2014-2018, Liefde centraal.

In samenwerking met de GH Zwolle worden formats aangeleverd voor de geloofsgesprekken.

Deze worden GPO-WN breed ingezet met plaatselijke aanscherping door de directeuren.

GPO-WN neemt deel aan de kopgroep geïnitieerd vanuit de LVGS om met alle gereformeerde scholenorganisaties (PO en VO) en christelijke scholenorganisaties om door te spreken over de christelijke identiteit als sterk merk (IASM) en om samen verantwoordelijkheid te nemen.

We hebben op 7 oktober een Identiteitscongres gehad met leden van de Identiteitscommissies en alle directeuren van GPO-WN. We hebben gesproken over het belang van christelijk onderwijs. Eppo Bruins van de Tweede Kamerfractie ChristenUnie sprak ons toe en ook Walter Wassenaar van besturenorganisatie Verus sprak over de bijzonderheid van ons bijzonder onderwijs. We hebben in groepen allerlei casussen besproken. Ook was er de een presentatie over de Mysterie Guest die de scholen benaderd heeft met de vraag of er zijn kind op de school geplaatst kon worden.

## Thema 2 Alle scholen van GPO-WN worden 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 full-partners 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 2016**

Alle scholen zijn in ontwikkeling om hun eigen schoolprofiel te maken. Hierbij is identiteit de onderlegger. De vraag voor met maken van een schoolprofiel is dan ook; wat heeft de school of wat willen we met de school waardoor de school juist opvallend of bijzonder is.

De directeuren ontwikkelen samen met hun team een schoolprofiel.

### **Pedagogisch klimaat**

In samenwerking met de ouders wil GPO-WN de kinderen in liefde begeleiden. Leerkrachten hebben de belangrijke opdracht kinderen de juiste weg te wijzen. Daarom verdient het pedagogisch handelen van de leerkracht aandacht. Er zal een duidelijke visie worden ontwikkelt binnen GPO-WN om verwachtingen waar te maken.

Er zal ook gekeken worden of identiteit is te koppelen met de visie pedagogisch klimaat voor GPO-WN. De visie zal vervolgens worden uitgewerkt in een praktische invulling per school.

Er is op de scholen van GPO-WN een Activerende directe instructie (ADI) onderzoek gedaan door mevrouw Arian Vuijk. Zij heeft een analyse gemaakt en een presentatie gegeven op het overleg met de directeuren. Elke school heeft een rapport van het onderzoek ontvangen.

Er is een start gemaakt met een up-date veiligheidsbeleid en privacy-beleid GPO-WN. Hiervoor is een werkgroep ingesteld onder begeleiding van een externe expert van Centraal Nederland.

### **Kindcentra 2020**

Binnen GPO-WN hebben we op veel scholen voorschoolse opvang, en/of kinderopvang, en/of opvang voor peuters, en/of BSO geregeld met externe aanbieders. In deze tijd wordt er veel ingezet op het ontwikkelen van een Kindcentra 2020 waar kinderen van 0-12 recht hebben op opvang vanuit eenzelfde pedagogische benadering. Kindcentra 2020 werkt toe naar het ontwikkelen van hechte, eigentijdse centra waar kinderen hun talenten maximaal kunnen ontwikkelen.

Hoe anticiperen wij als GPO-WN aangaande de ontwikkeling Kindcentra 2020. In 2016 hebben we een start gemaakt om te onderzoeken hoe hier invulling aan te geven.

## **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 leiderschapstijl**

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 leiderschapstijl. 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 bevoegen, 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 2016**

Studiedagen directeuren GPO-WN

De directeuren van GPO-WN hebben tweemaal studiedagen gehad in 2016: in februari en september. Dit zijn leerzame en inspirerende dagen.

Het thema in februari was 'van goed naar goud'.

De focus lag op de teamontwikkeling als directeurenoverleg en het verdiepen van de blik op goed onderwijs en goed leiderschap in een lerende organisatie.

Daarnaast is er aandacht geweest voor communicatiestijlen. Aan de hand van een digitale vragenlijst wordt concreet inzicht gekregen in je eigen communicatiestijl, praktisch en onmiddellijk toepasbaar. Met de profiel uitkomst krijg je een persoonlijke handleiding voor je eigen communicatie en hoe je die effectief kunt inzetten.

Het thema in september was 'vertrouwen'

Hoe kan een schoolgemeenschap van betekenis zijn voor de samenleving? De directeuren zijn aan de slag geweest met de vraag hoe ons geloof ons kan inspireren verschil te maken in deze samenleving.

Hoe kunnen we naastenliefde en hoop voor de toekomst omzetten in ons onderwijs, waarin het opvoeden tot verantwoordelijk burger een belangrijke doelstelling is.

Daarnaast is er een aanzet gemaakt voor het ontwikkelen van een eigen schoolprofiel

Intervisie: dit is een regelmatig terugkerend agendapunt op de agenda van het overleg met de directeuren. Aan de hand van een ingebrachte casus vind een leerzaam gesprek plaats.

De vertrouwenspersonen van GPO-WN hebben een cursus gevolgd en hebben een presentatie gegeven op het directeurenoverleg. Ook zullen zij betrokken worden bij de up-date van het veiligheidsbeleid van GPO-WN.



## Inleiding

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. In het afgelopen jaar is meer en meer het eigenaarschap van de ontwikkeling bij de scholen en individuele medewerkers gelegd.

Interne GPO-WN coaches ondersteunen dit leren in teams en vooral ook in individuele ontwikkelprocessen van medewerkers.

Binnen GPO-WN zijn er een aantal gemeenschappelijke projecten die door haar gemeenschappelijkheid het leren van elkaar verder bevordert heeft en ons onderwijs krachtiger maken.

## Realisatie Academie in 2016 en vooruitblik

- **Opleidingen en netwerken**

Voor de blijvende professionalisering van teams is er gebruik gemaakt van een aantal netwerken die conform meerjarige plannen drie maal per jaar bij elkaar komen.

Dit waren het taalnetwerk, rekennetwerk, PBS-netwerk en meer- en hoogbegaafdheidsnetwerk.

Het hoog- en meerbegaafdheidsnetwerk heeft een start gemaakt met het maken van een SWOT-analyse (sterkte, zwaktes, kansen en bedreigingen) op schoolniveau om vanuit maatwerk richting te kunnen geven aan het onderwijsaanbod aan deze groep leerlingen.

Ook is dit jaar, na afronding van de post HBO-opleiding 'Specialist Jonge Kind' het netwerk 'Jonge kind' van start gegaan. Deze opleiding heeft op onze scholen een belangrijke impuls gegeven aan het onderwijs aan het jonge kind.

De waarde van spel en het beredeneerd aanbieden hiervan, heeft op een aantal scholen er al toe mogen leiden dat kinderen meer genieten en tegelijkertijd dieper leren.

ICT is een belangrijk en niet meer weg te denken middel in het onderwijsveld en is ook voor GPO-WN relevant om eigentijds en toekomstbestendig onderwijs te geven (bijv. onderwijskundige software, desktops, tablets, digitale schoolborden). De grote hoeveelheid beschikbare middelen en de snel opeenvolgende ontwikkelingen vragen echter om een zorgvuldige afweging. Hoe kunnen ICT-middelen optimaal ingezet worden voor de groep leerlingen die wij onderwijs geven? De onderwijskundige visie van de individuele school is hierin leidend.

Om die reden is in 2016 de opleiding tot "Onderwijskundig ICT'er" gestart, waarbij de aandacht meer en meer verschuift van techniek naar onderwijsinhoud.

- **Ouderbetrokkenheid 3.0**

Het werken aan ouderbetrokkenheid 3.0 heeft op een groot aantal scholen een start gemaakt en in diverse regiegroepen worden in een team van ouders en teamleden mooie inhoudelijke gesprekken gevoerd over de betrokkenheid van ouders op de ontwikkeling van hun kinderen.

Medio 2017 hopen de eerste scholen hun certificaat 'ouderbetrokkenheid 3.0' in ontvangst te mogen nemen.

De onvolkomenheden in de start en de wisseling van directeuren op onze scholen, hebben o.a. de voortgang enigszins vertraagd.

- **Mystery-parents**

Om een beeld te krijgen hoe de school omgaat met nieuwe ouders, zijn er een aantal ouders – met gebruik van een acteur - intern opgeleid om dit te toetsen.

Het betreft een belevingsonderzoek, waarbij door concrete ervaringen getoetst wordt hoe de school op een aantal onderdelen handelt. Zo wordt er bijvoorbeeld getoetst of er sprake is van respect en gelijkwaardigheid, tweezijdige communicatie en afstemming.

Deze 'fictieve geïnteresseerde nieuwe ouders' hebben in 2016 alle scholen gebeld en met name gefocussed op de vraag hoe scholen omgaan met nieuwe ouders die niet uit de bestaande 'achterban' afkomstig zijn.

De resultaten waren veelal bemoedigend, enkele uitschieters daargelaten. Dit laatste bevestigt wel dat de eerste indruk van een ouder daadwerkelijk alle medewerkers van de school aangaat.

Ditzelfde onderzoek zal ook in 2017 uitgevoerd worden binnen het traject ouderbetrokkenheid, als toetsing waar de school staat en of deze voldoet aan de 10 criteria die ouderbetrokkenheid 3.0 stelt.

- **Project Cultuuronderwijs**

Binnen GPO-WN erkennen we het belang van cultuur-onderwijs voor de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van onze leerlingen.

Teneinde het cultuuronderwijs op een groot aantal scholen te verbeteren, hebben 16 scholen gekozen voor een tweejarig en gesubsidieerd traject. Op basis van een gemeenschappelijk visie wordt op individueel schoolniveau invulling gegeven aan cultuuronderwijs.

Een enthousiasmerende kick-off meeting is georganiseerd.

Individuele nulpuntmetingen en focusgesprekken hebben plaatsgevonden om per school een keuze te kunnen maken in het onderdeel van cultuureducatie waar de focus op zal liggen. Ook is duidelijk geworden welke nascholing van belang is en welke externe cultuur-partijen op lokaal niveau een ondersteunende bijdrage kunnen leveren.

- **Project Pedagogisch klimaat**

Een goed pedagogisch klimaat is een belangrijke voorwaarde voor leren.

Binnen GPO-WN willen we werken aan een eenduidige en werkbare pedagogische visie die gebaseerd is op onze identiteit. Een visie die op schoolniveau concreet uitgewerkt zal worden. Ook willen we de leerkrachten ondersteunen met mogelijke gedrags-instrumenten en daarin mede de directeur ondersteunen in zijn pedagogisch leiderschap.

De projectgroep is gestart met de visievorming en participeert in het LVGS project "Identiteit als Sterk Merk". Op scholen is het pedagogisch klimaat verkend en teruggekoppeld aan de werkgroep welke een werkmodel heeft ontwikkeld teneinde het pedagogisch klimaat in allerlei concrete situaties te kunnen analyseren.

In 2017 zal het gesprek veel op schoolniveau gevoerd worden en zal de projectgroep o.a. werken aan een objectieve kijkwijzer in de klassen.

- **Masterclass Handelingsgericht Passend onderwijs**

Directeuren en intern begeleiders hebben de masterclass gevolgd waar de nadruk heeft gelegen op het dieper, breder en eenduidig analyseren van gegevens. Met als doel om op basis van al deze data goed onderwijs te kunnen bieden aan onze leerlingen.

In het voorjaar 2017 zal voor de leerkrachten een ELO-cursus aangeboden worden om onze analyses op schoolniveau te verdiepen en ons onderwijsaanbod verder te verfijnen.

- **Oriëntatie op schoolleiderschap**

Gericht wil GPO-WN ruimte geven voor talenten in de organisatie en heel specifiek voor het directeurschap van onze scholen is er een scholing aangeboden aan medewerkers die overwegen voor dit vak te kiezen.

Een groot aantal medewerkers heeft zicht gekregen op wat concreet het leiden van een school inhoudt en heeft middels een maatwerk programma ontdekt in hoeverre dit een gewenste stap is in de eigen ontwikkeling. Wat hebben de deelnemers van deze oriëntatie al in huis en op welke punten dienen zij zich nog te ontwikkelen, zijn vragen die beantwoordt zijn.

Na de afronding van de training (februari 2017) zullen individuele gesprekken gevoerd worden met alle deelnemers om mogelijke interne vervolgstappen te concretiseren.

- **Elektronische leeromgeving (Digitale Academie)**

Naast het aanbod van cursussen en opleidingen is in de Academie-omgeving de systematiek van jaarplannen en persoonlijke ontwikkelplannen verder verfijnd.

Aanvullend op de opleidingen die extern toegevoegd worden aan de Academie hebben we op basis van onze identiteit de VIAA gevraagd een digitale cursus te ontwikkelen voor het 'bijbelverhalen vertellen'. Een belangrijke pijler in ons geloofsonderwijs, waar vooral de betekenis die de Bijbel heeft in ons leven van iedere dag relevant is voor de vorming van onze leerlingen.

In verband met de verplichte registratie van leerkrachten is het gesprek gevoerd met de Onderwijscoöperatie. Doel daarbij is de 'automatische' registratie die plaatsvindt bij het volgen van opleidingen binnen onze eigen Academie.

Daarmee willen we voorkomen dat registratie een administratieve verzwaring gaat worden voor onze medewerkers.

- **Scope**

GPO-WN Academie heeft onder de projectnoemer 'Scope' samengewerkt met een 16-tal besturen om met elkaar te werken aan de blijvende professionalisering van studenten die binnenkort hun PABO-opleiding afronden. In beginsel bedoeld om hen als startbekwame leerkrachten te scholen en te begeleiden naar 'basisbekwame' leerkracht.

Daarin heeft het 'Opleiden in de School' (zie elders verslag) een belangrijke plek.

Het gezamenlijk optrekken met uiteenlopende besturen en het daadwerkelijk invulling geven aan een gemeenschappelijke Academie heeft veel tijd nodig en naar verwachting zal medio 2017 het eerste scholingsaanbod de realiteit zijn.

- **Interne coaches**

Binnen GPO-WN werken twee bekwame en geregistreerde coaches. Deze hebben ook in 2016 teams begeleidt in hun teamontwikkeling, maar hebben ze vooral in individuele trajecten leerkrachten gecoacht.

De coach begeleidt planmatig en met inzet van diverse middelen (beeldcoaching, co-teaching e.d.) startende en ervaren leerkrachten met als doel hun (zelf)kennis, vaardigheden en zelfvertrouwen te vergroten, zodat zij zich gedragen en gesterkt voelen om de functie van leerkracht, op een kwalitatief hoog niveau te kunnen uitvoeren.

In 2016 is er tevens onderzoek gedaan naar de instructie van leerkrachten in hun lesgeven en zijn ook trainingen verzorgd voor medewerkers die leerkrachten coachen/begeleiden.

## **Aantal accenten 2017**

- **Netwerken**

In de loop van 2017 zullen uitgebreid de netwerken geëvalueerd worden. Naast de organisatorische vorm zal ook bekeken worden waar de netwerken een bijdrage geleverd hebben aan de verbetering van ons onderwijs. Tevens zal meegenomen worden welke ruimte de coördinatoren op schoolniveau (genomen) hebben om op hun specifieke domein het team verder tot ontwikkeling te brengen.

- **PBS ambitiegesprekken**

Vanuit eigenaarschap zullen scholen kiezen voor de mate waarin PBS op school verder geïmplementeerd zal worden. Daartoe zullen ambitiegesprekken gevoerd worden, waarbij iedere school gecoacht kan worden in het bereiken van haar specifieke doelen. Het PBS-netwerk zal één maal per jaar bij elkaar komen om van elkaar te leren vanuit de diversiteit – ook in gemaakte keuze van implementatie - die de scholen kenmerken.

- **Cultuuronderwijs**

Het tweejarig gesubsidieerde traject om op onze scholen het cultuuronderwijs te versterken, zal vooral op leerkrachtniveau verder uitgewerkt worden. Scholing van teamleden, versterking van de kennis van de interne cultuurcoördinatoren, de samenwerking met lokale cultuurpartijen krijgen duidelijk gestalte.

Ook zal gericht een breder cultuurnetwerk gefaciliteerd worden, waarbij alle scholen van GPO-WN kunnen participeren en niet alleen de 16 deelnemende scholen van het subsidietraject.

- **OICT**

Parallel aan de scholing van onderwijskundige ICT'ers (OICT) worden per school ambitiegesprekken gevoerd om vanuit de eigen onderwijsvisie te komen tot adequate ICT-investeringen die hierop gebaseerd zijn.

- **Elektronische leeromgeving (Digitale Academie)**

Aansluitend op de nieuwe cao-indeling van bekwaamheid van leerkrachten (start-, basis- en vakbekwaam) zullen de assessments en het aanbod op de Academie hierop aangepast worden.

De zelfevaluatie van de medewerker is cruciaal en bovengenoemde fasering van bekwaamheid kan daarin een stimulans zijn.

De koppeling met P&O is in dit alles voor komend jaar extra relevant. Formele beoordelingen op bekwaamheid is aanvullend op de zelfevaluatie.

Het automatisch koppelen van het lerarenregister aan de Academie is een belangrijk streven. Het efficiënt en bij voorkeur geautomatiseerd valideren van het onderwijsaanbod op de Academie een nadrukkelijke uitdaging. In samenwerking met externe partijen hopen we hiermee onze 'voorlopersrol' te verzilveren.

## **GPO-WN Passend onderwijs**

### **Inleiding**

Sinds de wet Passend Onderwijs van kracht is, heeft GPO-WN de samenwerking gezocht met 22 lokale samenwerkingsverbanden. Het betreft concreet de verplichte samenwerking tussen de PO, SBO en SO scholen.

De diversiteit in manier van werken en financiële ondersteuning loopt ver uiteen. Samenwerkingsverband kunnen kiezen voor een schoolmodel, waarbij scholen zelf op basis van beschikbare zorg, de ondersteuning verlenen en expertise inschakelen. Anderzijds kan een samenwerkingsverband kiezen voor het expertisemodel, waar de scholen geen gelden ter beschikking krijgen, maar enkel gebruik maken van de beschikbare expertise. Mengvormen van de twee bovenstaande keuzes zijn in de praktijk het meest van toepassing.

Het is van belang dat GPO-WN namens het bestuur de plaatselijke vergaderingen bezoekt en hiervoor zijn een aantal directeuren gemandateerd. De uiteenlopende processen en discussies kunnen zodoende gemonitord worden, met maar één doel: maximale middelen aanwenden voor de ondersteuning van alle kinderen die dit nodig hebben.

### **Ontwikkelingen**

- Binnen de samenwerkingsverbanden is een beweging te zien van expertisemodel naar schoolmodel. Er komt hierdoor meer geld ter beschikking wat vrij te besteden is voor GPO-WN. Een gunstige ontwikkeling omdat GPO-WN centraal zelf al veel scholing georganiseerd heeft en geen gebruik maakt van diensten binnen het samenwerkingsverband. Het doel van GPO-WN is dat het beschikbare geld maximaal terecht komt bij het kind en de ondersteuning die daarvoor nodig is.
- Een aantal samenwerkingsverbanden hebben in beginsel voorzichtig begroot, waardoor er nu reserves ontstaan zijn die voor komend jaar beschikbaar komen voor gerichte ondersteuning. Een plezierige, maar ook noodzakelijke impuls.
- In vele overleggen binnen de samenwerkingsverbanden worden nu gericht de destijds opgestelde ondersteuningsprofielen geëvalueerd en aangepast.
- Een groot aantal samenwerkingsverbanden zijn in voorbereiding op een scheiding tussen bestuur en toezicht. Op veel vergadertafels komt de discussie over goed governance aan bod.

Deze discussie is voor GPO-WN in zoverre van belang, dat zij binnen het plaatselijk verband als 'relatieve één-pitter' toch voldoende invloed blijft houden op de besluitvorming.

- Los van de zeer uiteenlopende vergoedingen voor basisondersteuning, zijn er ook nog samenwerkingsverbanden die vanuit een slechte financiële start ook nu nog armzalige financiële ondersteuning bieden aan de scholen.

### **Terugblikkend 2016**

- Ons eigen ondersteuningsloket, waarin geregistreerde orthopedagogen werkzaam zijn, is van groot belang en heeft het afgelopen jaar de scholen gericht ondersteund:
  - Er zijn 46 onderzoeken uitgevoerd (IQ, dyslexie, dyscalculie, sociaal-emotioneel)
  - Er is zes keer ondersteuning geboden aan de ondersteuningsteams op de scholen, naast de ondersteuning die door het samenwerkingsverband geboden is
  - Diverse malen heeft het ondersteuningsloket gericht geadviseerd en meegedacht met de scholen.
- Voor onze relatief kleine scholen is de financiële basisondersteuning te gering om voldoende ondersteuning te kunnen bieden aan de leerlingen. GPO-WN zal op basis van het gekozen principe van solidariteit hier financiële middelen dienen aan te vullen.
- Gelet op de slechte financiële positie van sommige samenwerkingsverbanden is het noodzakelijk om ook gericht gelden aan te vullen, zodat kinderen niet de dupe worden van een ongunstig lokaal beleid van een samenwerkingsverband.
- Om bovengenoemde twee zaken te kunnen betalen is centraal een 'frictie-pot' ingericht die gevuld wordt vanuit een 23% inhouding op vergoedingen voor basisondersteuning die de scholen ontvangen. In 2016 was deze 23% hard noodzakelijk om lokaal extra te kunnen ondersteunen.

Al met al is het ook voor 2017 weer een hele uitdaging om in alle plaatselijke samenwerkingsverbanden vertegenwoordigd te zijn en ons belang daar te behartigen: maximale ondersteuning aan de individuele leerling die dit nodig heeft.

### **Praktijk PABO (Opleiden in de school)**

In het kader van ons samenwerkingsproject met de Gereformeerde Hogeschool ViAA te Zwolle zijn er binnen GPO-WN 20 studenten die bezig zijn met hun PABO-opleiding. Er zijn 8 studenten in juli afgestudeerd en er zijn 5 nieuwe studenten bijgekomen. De afgestudeerde studenten hebben allemaal werk gevonden binnen GPO-WN.

#### **Opleidingsscholen :**

Op de volgende scholen werden studenten opgeleid:

Den Helder, Alkmaar, Amsterdam, Capelle a/d IJssel (Triangel), Utrecht, Rotterdam, Rijswijk, Waddinxveen, Zwijndrecht, Spijkenisse, Vlaardingen, Krimpen, Zoetermeer en Berkel en Rodenrijs.

#### **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 de studenten goed opgeleide leerkrachten zijn geworden 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. Ook dit jaar is er weer een coachingscursus gegeven door Henk Grit van Viaa en Paul van Oudheusden van GPO-WN. Dit jaar zijn er 12 cursisten gecertificeerd.

### **SCOPE :**

We participeren als GPO-WN in het 'Scope-project' waarin Hogeschool Viaa (Zwolle) en 17 schoolverenigingen samenwerken aan onderwijskwaliteit door het verbeteren van de 'Opleidingsschool'. De opleiding van toekomstige leerkrachten is 4 jaar op de Hogeschool maar daarna volgt het doorgroeien van startbekwaam leerkracht naar basisbekwaam en vervolgens naar vakbekwaam leerkracht.

### **Bedreigingen/kansen**

Voor GPO-WN-studenten hebben we een eigen traject waarbij de studenten nog steeds 1 dag naar Zwolle gaan en verder in de praktijk op hun opleidingsscholen leren.

Daarnaast houden we studentendagen bij GPO-WN waar specifieke theorie wordt aangeboden naast een deel intervisie.

Toelatingseisen voor de PABO zijn verscherpt waardoor we te weinig aanmeldingen hebben. We hebben een uitgebreid wervingsbeleid waarbij we veel gebruik maken van sociale media en hopen zo voor de toekomst ook goed opgeleide leerkrachten voor GPO-WN te blijven leveren.

*8 ods studenten behaalden in juli hun diploma en werken nu voor GPO-WN*



### **Coaching startende leerkrachten**

Vanuit de overheid wordt de begeleiding van deze groep extra gestimuleerd.

Groei van startbekwaam naar beroepsbekwaam moet in de eerste 3 jaren van de werkpraktijk plaatsvinden. In begeleidingsplannen wordt voor onze 'starters' beschreven hoe zij extra worden begeleid. Er is extra bovenschoolse coaching m.b.v. van video en er worden 2 startersdagen georganiseerd.

In 2016 waren er 17 startende leerkrachten. In augustus zijn daar 21 nieuwe starters bijgekomen. Ook 2<sup>de</sup> jaars starters krijgen extra (bovenschoolse) begeleiding.

Arian Vuijk heeft als bovenschools coach deze leerkrachten bezocht.  
Bovenschools (video)coach is Paul van Oudheusden.

### **Bedreigingen/kansen:**

Nieuwe, startende leerkrachten laten vaak een 'frisse wind' in de school waaien.  
Ze komen met nieuwe ideeën en stimuleren zo het voortdurend ontwikkelen van ons GPO-WN-onderwijs.

In de nieuwe cao wordt duidelijk aangegeven dat deze startende leerkrachten nog niet volledig zijn opgeleid. Ze moeten doorgroeien van startbekwaam naar basisbekwaam leerkracht en dan verder naar vakbekwaam leerkracht.

Die doorgroei vereist begeleiding. Dat gaat pas goed wanneer dit gebeurt door deskundige begeleiders met voldoende coachingsvaardigheden. Ook moet deze begeleiding gefaciliteerd worden. Niet alleen bovenschools maar ook in de scholen zelf.

Door personeelstekorten en formatieproblemen kan dit in de knel komen.

Aangezien GPO-WN relatief veel startende leerkrachten heeft moet voldoende ruimte voor coaching de aandacht blijven houden.

## **Onderwijs en ICT**

### **Infrastructuur**

Vanaf januari 2016 zijn voorbereidingen getroffen voor de komende vervanging van een deel van de hardware. Hiervoor zijn verschillende partijen gehoord, zowel bij de ICT-werkgroep als op het directieberaad. In dit proces zijn de verschillende ict-trajecten die GPO-WN binnen de organisatie wil uitrollen zowel inhoudelijk als financieel goed voorgesorteerd. Er is bewust gekozen voor een spreiding van de diverse aanbieders.

- Iedere school heeft de beschikking over een volledig schooldekkend wifi-netwerk.
- Iedere school zal een mix van desktops (windows en/of chromebox) en flexibele devices (chromebooks) inzetten, al dan niet gecombineerd met Snappet tablets. Een groot deel van de levering is met een aanzienlijke kostenbesparing gerealiseerd door de implementatie van 'refurbished' apparatuur.
- Alle scholen hechten eraan dat een deel van de devices nog steeds kan worden ingericht met de SKOOL-omgeving, waarbij ook de bestaande educatieve software die niet webbased wordt aangeboden, kan worden ontsloten. Gezien de hybride/overgangssituatie waarin het werken met fysieke servers op locatie versus 'werken in de cloud' zich momenteel bevindt, is dit ook wenselijk.\*
- De servers van alle GPO-WN scholen zijn in 2016 afgeschreven. In overleg met SKOOL is echter afgesproken dat de servers nog een zesde jaar zullen worden ingezet.

\*Op de Rank en Lichtlijn is in het derde kwartaal van 2016 een pilot rondom de inzet van Chromebooks opgestart, waarbij de SKOOL-omgeving niet meer nodig is. De ervaringen die hier worden opgedaan zullen de verdere besluitvorming over dit innovatieve traject voor de andere scholen beïnvloeden.

### **Uitrollen nieuwe websites**

De samenwerking die GPO-WN in 2016 is aangegaan met hetschoolvoorbeeld.nl, heeft ook een extra impuls aan de eigentijdse communicatie richting ouders geven. De schoolwebsites worden eigentijds vormgegeven en ingericht. Hierbij kan ook gebruik gemaakt worden van de bijbehorende communicatie-app.



### **Inzet Snappet op GPO-WN scholen**

Bij de inzet van Snappet-tablets is er veel ruimte geweest voor begeleiding op maat. Ook zijn er in het cursusjaar 2015/2016 en 2016/2017 diverse verdiepende studiebijeenkomsten en regiobijeenkomsten georganiseerd, voor leerkrachten, IB'ers en directeuren. Er is zo een gezamenlijk startpunt gecreëerd, er zijn afspraken gemaakt en er is een duidelijke richting gegeven. Daarnaast zijn leerkrachten in teamverband en individueel, of in hun eigen groep begeleid. Naast de inzet van Snappet oriënteert en volgt de ict-werkgroep de ontwikkelingen op de 'adaptieve digitale leermiddelen'-markt nauwgezet om zo ook goed te kunnen adviseren bij bijvoorbeeld de mogelijkheid voor alternatieven (zoals Gynzy iPads).

### **Telefonie en internet**

- Alle scholen zijn voorzien van 'VoIP bellen met GSM-techniek'. De leverende partij 'Accent' heeft de toestellen omgeruild voor andere exemplaren na inventarisatie van een groot gedeeld aantal klachten.
- In de loop van 2016 zijn er diverse onderzoeken gedaan vanuit de ict-werkgroep, in samenwerking met de schooldirecteuren, naar de kosten en gebruikservaringen van telefonie en internet op de scholen. Hier zal een advies uit voort vloeien in het eerste kwartaal van 2017.

### **OICT opleiding**

- Via sollicitatie-rondes zijn geïnteresseerde en enthousiaste medewerkers geïnformeerd over de mogelijkheid tot het volgen van een opleiding als onderwijskundig ict'er.
- Een groot aantal medewerkers heeft in de loop van 2016 gesprekken en/of middels schrijven te kennen gegeven de opleiding te willen volgen.
- De ambitie is om een dekkend en actief netwerk van onderwijskundig ict'ers op te zetten.
- De OICT opleiding zal in 2017 starten.

### **GPO-WN Academie en ict**

De GPO-WN academie blijft doorontwikkelen. De verdere realisatie en inzet van jaarplannen, het toegankelijk maken en koppelen van het portaal voor de medewerkers zijn belangrijke bezigheden. Ook zijn er veel verbetermogelijkheden voor het systeem doorgegeven aan de ontwikkelaars van het platform. Veel daarvan zijn inmiddels gerealiseerd.

- De implementatie van het ouderportaal
- Het ontwikkelen en verspreiden van de nieuwsbrief
- Het verder invulling geven aan specifieke (onderwijskundige) content binnen de Academie.

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

### **Belangrijke elementen financieel beleid 2016**

#### **4.1.1 Meerjarig financieel perspectief**

In dit bestuursverslag wordt aandacht besteed aan de financiële resultaten van het boekjaar 2016.

Het verslag bevat ook voorspellingen betreffende latere jaren en toont op die manier 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 wellicht aanpassing behoeft.

Het gaat bij dit alles niet om details maar om hoofdlijnen.

#### **4.1.2 Instroom en inzet van extra middelen**

Ook in 2016 werd de Rijksbesteding tussentijds aangepast.

Het was niet mogelijk om deze opwaartse aanpassingen al volledig in de begrotingen 2016 mee te nemen. Hun exacte omvang was op dat moment nog onbekend, en er kon ook geen volledige inschatting worden gemaakt van enkele nieuwe lasten die vanuit deze extra baten dienen te worden bestreden.

Dit alles maakt het niet eenvoudig om de oorspronkelijke begroting 2016 op een zinvolle wijze te vergelijken met de daadwerkelijk in 2016 gerealiseerde baten en lasten.

We beperken ons dan ook uitdrukkelijk tot de hoofdlijnen.

De begroting 2016 voorspelde een aanzienlijk tekort. Dit tekort komt voort uit een bewuste beleidskeuze. We willen de in 2013 en 2014 ontvangen extra middelen en een deel van onze oudere reserves met ingang van 1 augustus 2014 inzetten voor extra uitgaven, en dit investeringsbeleid ook voortzetten in de periode 2015 tot en met 2020.

In de jaren 2015 tot en met 2020 zullen door dit beleid van extra uitgaven tijdelijke, maar weloverwogen tekorten ontstaan.

Deze tekorten kunnen in werkelijkheid lager uitvallen, namelijk in jaren waarin extra baten worden ontvangen, waarvan de omvang of samenstelling bij het opstellen van de meerjarenbegroting 2016 tot en met 2020 nog niet kon worden voorzien. Bij dergelijke meevallers kan de genoemde inzet van oudere reserves gedeeltelijk achterwege blijven of kan de periode van extra uitgaven worden verlengd.

## 4.2 financiële resultaten en posities

### 4.2.1 Balans en ontwikkeling vermogensposities

|                          | 2013             | 2014              | 2015             | 2016             |
|--------------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| <b>Activa</b>            |                  |                   |                  |                  |
| Immateriële vaste activa | -                | -                 | -                | -                |
| Materiële vaste activa   | 2.171.963        | 2.042.656         | 2.398.354        | 2.887.355        |
| Financiële vaste activa  | 22.950           | 95.250            | 104.850          | 114.750          |
| <b>Vaste activa</b>      | <b>2.194.913</b> | <b>2.137.906</b>  | <b>2.503.204</b> | <b>3.002.105</b> |
|                          |                  |                   |                  |                  |
| Voorraden                | -                | -                 | -                | -                |
| Vorderingen              | 1.032.599        | 1.834.408         | 1.661.128        | 1.833.374        |
| Effecten                 | -                | -                 | -                | -                |
| Liquide middelen         | 4.712.686        | 6.289.034         | 4.437.976        | 3.415.430        |
| <b>Vlottende activa</b>  | <b>5.745.285</b> | <b>8.123.442</b>  | <b>6.099.104</b> | <b>5.248.804</b> |
|                          |                  |                   |                  |                  |
| <b>Totale Activa</b>     | <b>7.940.198</b> | <b>10.261.348</b> | <b>8.602.308</b> | <b>8.250.909</b> |
|                          |                  |                   |                  |                  |
| <b>Passiva</b>           |                  |                   |                  |                  |
| Eigen vermogen           | 5.455.155        | 5.896.218         | 5.532.042        | 5.187.921        |
| Voorzieningen            | 526.152          | 594.916           | 538.295          | 686.172          |
| Langlopende schulden     | -                | -                 | -                | -                |
| Kortlopende schulden     | 1.958.891        | 3.770.214         | 2.531.971        | 2.376.816        |
| <b>Totale Passiva</b>    | <b>7.940.198</b> | <b>10.261.348</b> | <b>8.602.308</b> | <b>8.250.909</b> |

(Let op! In de toelichtende teksten worden bedragen afgerond weergegeven)

#### De belangrijkste ontwikkelingen in balanstotaal en balanssamenstelling zijn:

Het balanstotaal ultimo 2016 is ten opzichte van 2015 gedaald. Deze daling komt vooral door een afname van de liquide middelen. De afname ontstond door het verkleinen van kortlopende schulden, door het doen van investeringen en door het negatieve saldo van baten en lasten in 2016.

De investeringen in materiele activa hadden in 2016 een omvang van € 985.000, -; het ging hierbij om investeringen in inventaris en apparatuur.

De omvang van de getroffen voorzieningen is ultimo 2016 hoger dan in 2015. Dit is vooral het gevolg van de met ingang van 2015 verhoogde dotaties aan onze voorziening voor de kosten van onderhoud aan onze schoolgebouwen. De verantwoordelijkheid voor dat onderhoud berust immers tegenwoordig bij de onderwijsinstelling zelf, en niet langer bij de betreffende gemeenten.

Ook werden er voorzieningen getroffen voor enkele langdurig zieken.

De balans van 31 december 2016 en de onderstaande kengetallen maken duidelijk dat GPO-WN qua omvang en samenstelling gezonde kapitaals- en vermogensposities heeft.

|  |   |                |       |       |       |       |
|--|---|----------------|-------|-------|-------|-------|
|  | ▼ | <i>signaal</i> | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
| solvabiliteit incl voorzieningen             | ▼ | < 30%          | 75%   | 63%   | 71%   | 71%   |
| kapitalisatiefactor                          | ▼ | 37%            | 40%   | 51%   | 40%   | 37%   |
| kapitalisatiefactor (incl. privaat vermogen) |   | 37%            | 42%   | 53%   | 42%   | 39%   |
|  |   |                |       |       |       |       |
|  | ▼ | <i>signaal</i> | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
| liquiditeit (current ratio)                  | ▼ | < 0,75         | 2,9   | 2,2   | 2,4   | 2,2   |
| netto werkkapitaal                           | ▼ | < 0%           | 20,0% | 22,5% | 18,1% | 14,1% |
|  |   |                |       |       |       |       |
|  | ▼ | <i>signaal</i> | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
| weerstandsvermogen                           | ▼ | < 5%           | 29%   | 30%   | 28%   | 26%   |
| weerstandsvermogen PO                        | ▼ | < 5% - 20% >   | 18%   | 22%   | 17%   | 12%   |

Weerstandsvermogen = eigen vermogen/ totale baten

Weerstandsvermogen PO = (eigen vermogen – materiele vaste activa)/ Rijksbijdragen OCW

De kengetallen in de bovenstaande tabel laten zien dat o.a. de **solvabiliteit** duidelijk boven de door de inspectie gehanteerde minimumwaarde van 30% ligt. De solvabiliteit laat dan ook weinig te wensen over en komt overeen met het sectorgemiddelde (peiljaar 2015) van 73%. De **liquiditeit** is wat gedaald maar de current ratio ligt nog steeds duidelijk boven de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde minimumwaarde.

De liquiditeit is dan ook goed en de daling is het gevolg van de bewuste keuze om in de periode 2015 en 2020 extra uitgaven te doen. De liquiditeit binnen de PO-sector is in recente jaren sterk aangegroeid door de instroom van extra middelen (het sectorgemiddelde in peiljaar 2016 is een current ratio van 2,6). Net als veel andere instellingen in het primair onderwijs gaat GPO-WN die liquiditeit in de jaren 2015-2020 daadwerkelijk benutten voor extra uitgaven.

Het **weerstandsvermogen** is in 2016 gedaald, en wel volgens beide definities. De daling is het cumulatieve effect van een negatief jaarresultaat en hogere vastleggingen in materiele vaste activa. Per saldo is het weerstandsvermogen PO op een niveau dat gelijk is aan of hoger ligt dat voor een organisatie van een omvang van GPO-WN wordt geadviseerd. We vinden dit ook wenselijk en toetsen daarom al onze begrotingen aan dit beleidsuitgangspunt. Dit zorgt ervoor dat ons weerstandsvermogen ook in de toekomst qua omvang boven de minimum-signaleringswaarden van de Inspectie blijft en dus te allen tijde groter is dan 5% (vlgs. definitie PO en vlgs. definitie Inspectie).

De kapitaals- en vermogensposities van GPO-WN zijn ultimo 2016 goed en dat toont dat het ingezette beleid van extra investeringen vanuit eerder ontvangen extra middelen ook in financieel opzicht verantwoord is. De **kapitalisatiefactor** daalt in de periode 2016 (en later) en ook dat laat zien dat GPO-WN haar vermogen wenst in te zetten en de kapitalisatiefactor (indicatie voor te omvangrijke kapitaalsposities) op een doordachte wijze meer in overeenstemming wil brengen met de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs.

## 4.2.2 Staat van baten en lasten en exploitatieverhoudingen

### 4.2.2.1. Gerealiseerd resultaat 2016 versus realisatie 2015

In de financiële paragrafen van dit bestuursverslag gaat de aandacht vooral uit naar een vergelijking van de, in 2016 gerealiseerde baten en lasten met de eerdere begroting van die baten en lasten. Toch willen we volledigheidshalve ook nog enige aandacht besteden aan een vergelijking op hoofdlijnen van de realisatie 2016 met de realisatie 2015.

| bedragen x 1.000                  | Realisatie 2016 | Realisatie 2016 | Realisatie 2015 | Realisatie 2015 | verschil   | verschil     |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|--------------|
|                                   | in €            | in %            | in €            | in %            | in €       | in %         |
| <b>Baten</b>                      |                 |                 |                 |                 |            |              |
| Rijksbijdragen                    | 19.433          | 95,7%           | 18.643          | 95,1%           | 790        | 0,6%         |
| Overige overheidsbijdragen        | 242             | 1,2%            | 331             | 1,7%            | -89        | -0,5%        |
| Overige baten                     | 638             | 3,1%            | 639             | 3,3%            | -1         | -0,1%        |
| <b>Totaal baten</b>               | <b>20.313</b>   | <b>100,0%</b>   | <b>19.613</b>   | <b>100,0%</b>   | <b>700</b> |              |
| <b>Lasten</b>                     |                 |                 |                 |                 |            |              |
| Personeelslasten                  | 15.870          | 78,1%           | 15.323          | 78,1%           | 547        | 0,0%         |
| Afschrijvingen                    | 496             | 2,4%            | 507             | 2,6%            | -11        | -0,1%        |
| Huisvestingslasten                | 1.882           | 9,3%            | 2.082           | 10,6%           | -200       | -1,4%        |
| Overige lasten                    | 2.427           | 11,9%           | 2.119           | 10,8%           | 308        | 1,1%         |
| <b>Totaal lasten</b>              | <b>20.675</b>   | <b>101,8%</b>   | <b>20.031</b>   | <b>102,1%</b>   | <b>644</b> |              |
| <b>Saldo baten en lasten</b>      | <b>-362</b>     | <b>-1,8%</b>    | <b>-418</b>     | <b>-2,1%</b>    | <b>56</b>  |              |
| <b>Financiële baten en lasten</b> | <b>18</b>       | <b>0,1%</b>     | <b>54</b>       | <b>0,3%</b>     | <b>-36</b> | <b>-0,2%</b> |
| <b>Resultaat</b>                  | <b>-344</b>     | <b>-1,7%</b>    | <b>-364</b>     | <b>-1,9%</b>    | <b>20</b>  |              |

#### Belangrijkste ontwikkelingen van de baten:

De stijging van de Rijksbijdragen in 2016 heeft vooral te maken met aanpassingen n.a.v. sectorakkoorden en na-ijlende indexeringen van de personele lumpsumbekostiging. Ook nieuwe cao-afspraken maakten een opwaartse aanpassing van de Rijksbekostiging nodig; dit ter compensatie van loonkostenstijgingen en lasten die samenhangen met nieuwe afspraken over professionalisering.

Het procentuele aandeel van de overige overheidsbijdragen en overige baten was in 2016 iets kleiner dan in 2015. Dit heeft vooral te maken met de geleidelijke afbouw van extra bijdragen voor leerlingenzorg (een effect van de invoering van passend onderwijs en de bijzondere positie van onze SBO-school binnen de samenwerkingsverbanden).

#### Belangrijkste ontwikkelingen van de lasten:

De stijging van de personeelslasten in 2016 is vooral het gevolg van geplande extra investeringen in de personeelsformatie en de, in de nieuwe cao overeengekomen verhoging van de brutolonen. Ook werd voor het eerst een voorziening getroffen voor enkele langdurig zieken.

De huisvestingslasten waren in 2016 beduidend lager dan in 2015. In tegenstelling tot 2015 was er namelijk minder sprake van incidentele uitgaven voor renovatie en onderhoud aan schoolgebouwen en konden de uitgaven voor renovatie en onderhoud worden gedekt vanuit de hiervoor gevormde voorzieningen.

De overige lasten namen in 2016 duidelijk toe door extra uitgaven aan leermiddelen en cultuureducatie. De extra uitgaven betreffende leermiddelen (licenties, kopieerkosten e.d.) hingen samen met aanpassingen in ons inkoopbeleid. Op advies van externe deskundigen hebben we onze inkopen op een aantal terreinen aangepast om zo in de nabije toekomst aanzienlijke kostenvoordelen te kunnen behalen. Deze aanpassingen leiden echter eenmalig

tot lasten; lasten die betrekking hebben op advieskosten, het verbreken van enkele leveranciersrelaties, het in eigen beheer nemen van kopieermachines, enzovoorts.

#### Ontwikkeling van het jaarresultaat:

Het saldo van baten en lasten 2016 is negatief; dit verlies werd ook in de begrotingen voorzien en is het vooral het gevolg van extra investeringen in personeelsformatie, professionalisering en een herziening van ons inkoopbeleid.

Het negatieve saldo van 2015 werd eveneens veroorzaakt door extra investeringen in formatie en professionalisering. In 2015 speelden echter ook eenmalige extra uitgaven voor de renovatie van enkele schoolgebouwen een grote rol.

#### **4.2.2.2 Vergelijking realisatie 2016 en begroting 2016**

Het (negatieve) saldo van de in 2016 daadwerkelijk gerealiseerde baten en lasten wijkt in positieve zin iets af van wat voor 2016 werd begroot.

De baten van 2016 zijn duidelijk hoger dan werd begroot. Dit heeft vooral te maken met aanpassingen in de Rijksbekostiging; dit o.a. ter compensatie van de door sector- en cao-akkoorden stijgende loonkosten en werkgeverslasten. Ook werd een groeibekostiging ontvangen.

De batenstijging werd ook gebruikt om enkele extra huisvestingsuitgaven te doen en vooral om ons inkoopbeleid op enkele punten te herzien, ongunstige inkoopcontracten af te stoten en te vervangen door gunstigere contracten of werkwijzen. Dit alles leidt in de nabije toekomst tot kostenbesparingen, maar veroorzaakt in 2016 wel eenmalige afstoot –en advieskosten.

| bedragen x 1.000                  | Realisatie 2016 | Realisatie 2016 | Begroot 2016  | Begroot 2016  | verschil   | verschil    |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|------------|-------------|
|                                   | in €            | in %            | in €          | in %          | in €       | in %        |
| <b>Baten</b>                      |                 |                 |               |               |            |             |
| Rijksbijdragen                    | 19.433          | 95,7%           | 18.678        | 95,2%         | 755        | 0,4%        |
| Overige overheidsbijdragen        | 242             | 1,2%            | 103           | 0,5%          | 139        | 0,7%        |
| Overige baten                     | 638             | 3,1%            | 598           | 3,0%          | 40         | 0,1%        |
| <b>Totaal baten</b>               | <b>20.313</b>   | <b>100,0%</b>   | <b>19.379</b> | <b>98,8%</b>  | <b>934</b> |             |
| <b>Lasten</b>                     |                 |                 |               |               |            |             |
| Personeelslasten                  | 15.870          | 78,1%           | 15.488        | 79,0%         | 382        | -0,8%       |
| Afschrijvingen                    | 496             | 2,4%            | 511           | 2,6%          | -15        | -0,2%       |
| Huisvestingslasten                | 1.882           | 9,3%            | 1.796         | 9,2%          | 86         | 0,1%        |
| Overige lasten                    | 2.427           | 11,9%           | 1.988         | 10,1%         | 439        | 1,8%        |
| <b>Totaal lasten</b>              | <b>20.675</b>   | <b>101,8%</b>   | <b>19.783</b> | <b>100,9%</b> | <b>892</b> |             |
| <b>Saldo baten en lasten</b>      | <b>-362</b>     | <b>-1,8%</b>    | <b>-404</b>   | <b>-2,1%</b>  | <b>42</b>  |             |
| <b>Financiële baten en lasten</b> | <b>18</b>       | <b>0,1%</b>     | <b>25</b>     | <b>0,1%</b>   | <b>-7</b>  | <b>0,0%</b> |
| <b>Resultaat</b>                  | <b>-344</b>     | <b>-1,7%</b>    | <b>-379</b>   | <b>-2,0%</b>  | <b>35</b>  |             |

Hieronder treft u een toelichting op de getoonde verschillen<sup>1</sup> aan. De toelichting beperkt zich tot de belangrijkste verschillen.

#### Hogere baten

De stijging van de baten (+934) ontstond voor een deel doordat GPO-WN in 2016 in aanmerking kwam voor een groeibekostiging (+361). Een dergelijke groeibekostiging is aan strikte voorwaarden gebonden en wordt daarom voorzichtigheidshalve niet al meegenomen in de begroting; dit om een afhankelijkheid van die groeibekostiging te voorkomen.

<sup>1</sup> Bedragen x 1.000, -

De baten stegen ook door na-ijlende aanpassingen in de Rijksbekostiging Indexering en uitbreiding prestatieboxmiddelen (+140); dit alles ter compensatie van stijgende loonkosten en/of andere uitgaven, voortkomende uit sector-akkoorden en een nieuwe cao.

Ook ontving GPO-WN in 2016 vanuit de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs meer reguliere bijdragen voor de zorg aan leerlingen (+253).

Verder ontving GPO-WN in 2016 meer gemeentelijke en projectsubsidies of konden deze subsidies door uitgaven in 2016 vrijvallen. Deze subsidies leiden overigens niet alleen tot hogere baten, maar ook tot hogere (project)lasten. De subsidies dienen immers te worden aangewend in 2016.

Ook bleef de in de begroting 2016 voorspelde daling van allerlei ouderbijdragen uit en bleven die bijdragen op het niveau van 2015.

### Hogere lasten

De werkelijke personele lasten zijn in 2016 hoger dan werd begroot (+382). Deze stijging komt in belangrijke mate voor rekening van stijgende loonkosten en een gedeeltelijke inzet van de groeibekostiging.

Voor allerlei andere formatiekosten (bijvoorbeeld de kosten van tussentijdse formatieve knelpunten en vervanging bij verzuim) waren binnen de begroting 2016 al stelposten voorzien en was dus geen sprake van tegenvallers, eerder van meevallers.

In 2016 werd GPO-WN eigen risicodragers als het gaat om de kosten van vervanging bij ziekteverzuim. Juist omdat GPO-WN een relatief laag verzuim kent, leidt die overstap op eigen risicodragerschap tot besparingen.

Omdat de tussentijdse ontwikkeling van het totale exploitatieresultaat van 2016 budgettaire ruimte liet zien, is er in 2016 besloten om enkele extra uitgaven (+136) in professionalisering naar voren te halen en al in 2016 te realiseren.

De afschrijvingen op materiele vaste activa vielen in 2016 wat lager uit dan begroot (-15).

Deze daling komt o.a. voor rekening van de trend om bij ICT-middelen niet langer tot aanschaf, maar tot huur over te gaan en doordat licenties steeds vaker de plaats innemen van eigen investeringen in hardware en digitale leermiddelen.

De keerzijde van deze ontwikkeling is wel dat hierdoor de uitgaven voor niet geactiveerde leermiddelen stijgen (zie opmerking bij stijging van de overige lasten).

De huisvestingslasten zijn hoger (+ 86) dan begroot.

Deze stijging komt vrijwel geheel voor rekening van extra uitgaven voor onderhoud.

Ook de kosten voor schoonmaak vielen hoger uit dan begroot.

Daar staat tegenover dat de kosten van energie- en waterverbruik lager uitvielen dan begroot en dat (juist door eerdere investeringen in onderhoud en nieuwbouw) ook de kosten voor huur van gebouwen lager waren dan begroot.

De overige huisvestingslasten waren wel hoger dan begroot. Deze stijging hing echter samen met ontvangen subsidies voor Groene Schoolpleinen e.d. en werd in die zin gecompenseerd door stijgende baten. Verder werden er in 2016 eenmalige verhuiskosten gemaakt voor het betrekken van nieuwbouw of voor het tijdelijk moeten verplaatsen van groepen.

De overige lasten zijn aanzienlijk hoger (+439) dan begroot.

De kosten van administratie en accountantscontrole vielen hoger uit (+46). Ook de kosten van telecommunicatie waren hoger dan begroot (+35).

Verder waren de kosten van allerlei extra leerlingactiviteiten hoger uit dan begroot.

Deze stijging (+36) werd echter volledig gecompenseerd door een overeenkomstige en

hiermee samenhangende stijging van ouderbijdragen en schenkingen.

De stijging van de overige lasten kwam dan ook vooral voor rekening van extra uitgaven voor leermiddelen, reproductie en licenties (+289). Deze opvallende stijging hangt nauw samen met het in 2016 genomen besluit om de totale inkoop van GPO-WN te laten doorlichten en waar mogelijk over te stappen op gelijkwaardige, maar goedkopere inkopen en werkwijzen. Dit alles veroorzaakt forse eenmalige kosten en het terugverdieneffect laat nog even op zich wachten.

Verder speelt de toenemende invloed van ICT een rol en groeien m.n. de licentiekosten aan doordat ICT-middelen vaker worden gehuurd, dan worden aangeschaft. In 2016 heeft dit geleid tot relatief veel nieuwe licenties, wat samenhangt met de eerder genoemde dalende afschrijvingslasten.

De financiële baten bleven in 2016 achter op de begroting.

De nog steeds dalende rentetarieven zijn hiervan de oorzaak.



## 4.3 Toekomstige financiële ontwikkelingen, continuïteit & risico's

### 4.3.1 Exploitatie: meerjarenramingen 2017-2020

In een eerder financieel beleidsdocument werd al aangegeven dat GPO-WN gedurende meerdere jaren (2015 tot en met 2020) extra investeert in personeel, professionalisering en huisvesting, en wel tot een totaalbedrag van maximaal twee miljoen euro.

De dekking van deze uitgaven wordt gevonden in jaarbaten, en daar waar deze jaarbaten te kort schieten, worden de extra uitgaven ten laste gebracht eerdere gevormde reserves.

De, in de onderstaande meerjarenbegroting verwachte verliezen zijn het gevolg van genoemde extra investeringen en blijven (inclusief de bewust gekozen en al gerealiseerde verliezen in 2015 en 2016) ruim binnen het overeengekomen maximum.

Mocht in 2020 of eerder blijken dat de gerealiseerde verliezen daadwerkelijk beneden dit maximum blijven, dan is een verlenging van de periode waarin extra investeringen zijn toegestaan mogelijk.

Voorafgaand aan een dergelijk besluit wordt natuurlijk wel eerst getoetst of de kapitaals- en vermogensposities van GPO-WN nog steeds voldoen aan de dan geldende opvattingen en sectorgemiddelden voor een organisatie van deze omvang en ons risicoprofiel.

|  | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | Realisatie        | Begroting         | Begroting         | Begroting         | Begroting         |
| <b>Baten</b>                             |                   |                   |                   |                   |                   |
| Rijksbijdragen                           | 19.433.252        | 19.356.118        | 19.567.886        | 19.711.863        | 19.913.649        |
| Overige overheidsbijdragen en -subsidies | 241.851           | 249.509           | 196.479           | 130.448           | 87.448            |
| Coll-,cursus-,les-en examengeld.         | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Baten werk i.o.v. derden                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Overige baten                            | 638.132           | 533.375           | 537.801           | 521.432           | 524.352           |
| <b>totaal baten</b>                      | <b>20.313.235</b> | <b>20.139.002</b> | <b>20.302.166</b> | <b>20.363.743</b> | <b>20.525.449</b> |
| <b>Lasten</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |
| Personeelslasten                         | 15.870.017        | 15.897.589        | 15.977.795        | 16.111.425        | 16.229.064        |
| Afschrijvingen                           | 495.826           | 574.757           | 625.194           | 617.608           | 593.048           |
| Huisvestingslasten                       | 1.881.714         | 1.751.925         | 1.744.975         | 1.727.775         | 1.728.625         |
| Overige lasten                           | 2.427.308         | 2.204.044         | 2.186.944         | 2.117.794         | 2.115.494         |
| <b>totaal lasten</b>                     | <b>20.674.865</b> | <b>20.428.315</b> | <b>20.534.908</b> | <b>20.574.602</b> | <b>20.666.231</b> |
| <b>Saldo baten en lasten</b>             | <b>361.630-</b>   | <b>289.312-</b>   | <b>232.742-</b>   | <b>210.859-</b>   | <b>140.782-</b>   |
| <b>Financiële baten en lasten</b>        |                   |                   |                   |                   |                   |
| Financiële baten                         | 25.096            | 27.500            | 27.500            | 27.500            | 27.500            |
| Financiële lasten                        | 7.589             | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Saldo financiële baten en lasten</b>  | <b>17.507</b>     | <b>27.500</b>     | <b>27.500</b>     | <b>27.500</b>     | <b>27.500</b>     |
| <b>Resultaat</b>                         | <b>344.123-</b>   | <b>261.812-</b>   | <b>205.242-</b>   | <b>183.359-</b>   | <b>113.282-</b>   |
| <b>Buitengewoon resultaat</b>            | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>          |
| <b>Netto resultaat</b>                   | <b>344.123-</b>   | <b>261.812-</b>   | <b>205.242-</b>   | <b>183.359-</b>   | <b>113.282-</b>   |

In de meerjarige financiële ramingen is rekening gehouden met de onderstaande ontwikkelingen.

|  | 2016       | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|--|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Realisatie | Begroting | Begroting | Begroting | Begroting |
| Directie en management   | 21,0       | 16,4      | 15,8      | 15,8      | 15,8      |
| OOP  | 42,0       | 31,6      | 29,1      | 29,1      | 29,1      |
| OP   | 193,0      | 186,5     | 190,4     | 191,2     | 191,4     |
| Totaal formatie (NB: 2016 is inclusief, en de overige jaren exclusief vervangingsruimte) | 256,0      | 234,5     | 235,3     | 236,1     | 236,3     |
| Leerlingenaantallen  | 3.692      | 3.720     | 3.733     | 3.765     | 3.787     |
| Leerling/ OP-OOP ratio   | 16         | 17        | 17        | 17        | 17        |

In de periode 2017-2020 worden naar verwachting door GPO-WN geen contractactiviteiten uitgevoerd. In de periode 2017-2020 worden verliezen gerealiseerd. Deze verliezen zijn echter het gevolg van eerdergenoemde extra investeringen en ontstaan niet door meer structurele, ongunstige veranderingen in de verhouding tussen baten en lasten. De navolgende tabel laat zien dat de belangrijkste exploitatiekengetallen geen ingrijpende veranderingen ondergaan.

Wel blijft het voor GPO-WN kenmerkend dat de materiele lasten een bovengemiddeld beslag leggen op de beschikbare middelen (landelijk gemiddelde, peiljaar 2015: 20,2%).

| Exploitatiekengetallen                     | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|--|--------|--------|--------|--------|
| rijksbijdragen / totale baten              | 96,1%  | 96,4%  | 96,8%  | 97,0%  |
| overige overheidsbijdragen / totale baten  | 1,2%   | 1,0%   | 0,6%   | 0,4%   |
| overige baten/ totale baten                | 2,6%   | 2,6%   | 2,6%   | 2,6%   |
| personele lasten/totale baten (max 90%)    | 78,9%  | 78,7%  | 79,1%  | 79,1%  |
| totale baten/ rijksbijdragen               | 104,0% | 103,8% | 103,3% | 103,1% |
| totale lasten/ rijksbijdragen              | 105,5% | 104,9% | 104,4% | 103,8% |
| personele lasten/ rijksbijdragen (max 95%) | 82,1%  | 81,7%  | 81,7%  | 81,5%  |
| materiële lasten/ rijksbijdragen           | 23,4%  | 23,3%  | 22,6%  | 22,3%  |

Dit wordt veroorzaakt door het in verhouding tot het leerlingenaantal grote aantal uitvoeringslocaties en de hieruit volgende hoge huisvestingslasten.

|  | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>huisvestingsratio</b>   |            |            |            |            |            |            |
| totale lasten  | 20.031.748 | 20.674.866 | 20.428.315 | 20.534.908 | 20.574.602 | 20.666.231 |
| huisvestingslasten en afschrijv. onr. goed gebouwen en terreinen | 2.083.022  | 1.897.783  | 1.767.994  | 1.761.044  | 1.743.844  | 1.712.556  |
|  | 10,4%      | 9,2%       | 8,7%       | 8,6%       | 8,5%       | 8,3%       |

Een adequate dekking van de huisvestingslasten blijft dan ook om aandacht vragen. Er wordt daarom veel aan gedaan om deze huisvestingslasten streng te bewaken en de overige materiele lasten waar mogelijk door een herziening van ons inkoopbeleid te verlagen. De ontwikkeling van de materiele lasten in 2017-2020 laat zien dat m.n. aanpassingen in

inkoopbeleid een bijdrage leveren aan het terugdringen van het procentuele aandeel van de materiele lasten.

Er worden in de periode 2017-2020 geen veranderingen verwacht in de eigendom of huur en verhuur van onze schoolgebouwen. In het actuele meerjarenonderhoudsplan zijn alle verwachte investeringen opgenomen en de jaardotatie aan de hiervoor gevormde voorzieningen is op dit investeringsniveau afgestemd.

De betreffende gemeenten blijven verantwoordelijk voor een adequate onderwijshuisvesting. We verwachten niet dat sprake zal zijn van een verdergaande doorcentralisatie van de verantwoordelijkheid voor nieuwbouw en onderhoud.

Zie ook elders in dit bestuursverslag voor omschrijvingen van enkele concrete voornemens tot nieuwbouw of renovatie en het verloop van de onderhandelingen met de betreffende gemeenten.

#### 4.3.2 balans: meerjarenramingen 2017-2020

|                          | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Activa                   | Realisatie       | Begroting        | Begroting        | Begroting        | Begroting        |
| Immateriële vaste activa | -                | -                | -                | -                | -                |
| Materiële vaste activa   | 2.887.355        | 3.282.796        | 3.393.602        | 3.225.394        | 2.918.246        |
| Financiële vaste activa  | 114.750          | 104.850          | 104.850          | 104.850          | 104.850          |
| <i>Vaste activa</i>      | <i>3.002.105</i> | <i>3.387.646</i> | <i>3.498.452</i> | <i>3.330.244</i> | <i>3.023.096</i> |
| Voorraden                | -                | -                | -                | -                | -                |
| Vorderingen              | 1.833.374        | 1.661.128        | 1.661.128        | 1.661.128        | 1.661.128        |
| Effecten                 | -                | -                | -                | -                | -                |
| Liquide middelen         | 3.415.430        | 2.982.406        | 2.665.564        | 2.749.601        | 2.975.047        |
| <i>Vlottende activa</i>  | <i>5.248.804</i> | <i>4.643.534</i> | <i>4.326.692</i> | <i>4.410.729</i> | <i>4.636.175</i> |
| <b>Totale Activa</b>     | <b>8.250.909</b> | <b>8.031.180</b> | <b>7.825.144</b> | <b>7.740.973</b> | <b>7.659.271</b> |
| <b>Passiva</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |
| Eigen vermogen           | 5.187.921        | 4.926.109        | 4.720.867        | 4.537.507        | 4.424.225        |
| Voorzieningen            | 686.172          | 573.101          | 572.307          | 671.496          | 703.076          |
| Langlopende schulden     | -                | -                | -                | -                | -                |
| Kortlopende schulden     | 2.376.816        | 2.531.970        | 2.531.970        | 2.531.970        | 2.531.970        |
| <b>Totale Passiva</b>    | <b>8.250.909</b> | <b>8.031.180</b> | <b>7.825.144</b> | <b>7.740.973</b> | <b>7.659.271</b> |

In de bovenstaande balansvoorspellingen wordt rekening gehouden met investeringspieken in 2016 en 2017 (ICT-vernieuwing). Vervolgens naderen de investeringen in de jaren daarna weer een niveau dat gelijk is aan of zelfs tijdelijk lager uitvalt dan de jaarlijkse afschrijvingen. De definitieve spreiding van deze investeringen over de jaren 2017-2020 wordt overigens in 2017 opnieuw bekeken.

De jaarlijkse dotaties aan de voorziening groot onderhoud zijn met ingang van 2015 opgehoogd naar € 520.000, - op jaarbasis; dit naar aanleiding van een actualisatie van onze meerjarige plannen voor groot onderhoud.

De voorspelde exploitatieresultaten, het saldo van investeringen en afschrijvingen en de som van dotaties en onttrekkingen aan voorzieningen maken het niet nodig om de financieringsstructuur van GPO-WN aan te passen en bijvoorbeeld vreemd vermogen aan te trekken. Alle beleidsvoornemens kunnen binnen de bestaande financiële structuur worden opgevangen.

De exploitatieramingen voor 2017 tot en met 2020 maken duidelijk dat GPO-WN in verband met extra investeringen bereid is om verlies te leiden en deze verliezen af te wentelen op eerder gevormde reserves. De onderstaande kengetallen maken echter duidelijk dat dit alles niet ten koste gaat van goede kapitaals- en vermogensposities.

|  |   |              |       |       |      |      |       |
|--|---|--------------|-------|-------|------|------|-------|
|  | ▼ | signaal      | 2016  | 2017  | 2018 | 2019 | 2020  |
| solvabiliteit incl voorzieningen             | ▼ | < 30%        | 71%   | 68%   | 68%  | 67%  | 67%   |
| kapitalisatiefactor                          | ▼ | 37%          | 37%   | 36%   | 35%  | 38%  | 34%   |
| kapitalisatiefactor (incl. privaat vermogen) |   | 37%          | 39%   | 38%   | 37%  | 38%  | 36%   |
|  | ▼ | signaal      | 2016  | 2017  | 2018 | 2019 | 2020  |
| liquiditeit (current ratio)                  | ▼ | < 0,75       | 2,2   | 1,8   | 1,7  | 1,7  | 1,8   |
| netto werkkapitaal                           | ▼ | < 0%         | 14,1% | 10,5% | 8,8% | 9,2% | 10,2% |
|  | ▼ | signaal      | 2016  | 2017  | 2018 | 2019 | 2020  |
| weerstandsvermogen                           | ▼ | < 5%         | 26%   | 24%   | 23%  | 22%  | 22%   |
| weerstandsvermogen PO                        | ▼ | < 5% - 20% > | 12%   | 8%    | 7%   | 7%   | 8%    |

De kengetallen laten zien dat **solvabiliteit** en **liquiditeit** ook ultimo 2020 boven de door de inspectie gehanteerde signaleringswaarden liggen en dat de **kapitalisatiefactor** beneden het door de inspectie gehanteerde maximum ligt.

Het **weerstandsvermogen** daalt in de periode 2017-2020, ook al ligt het niveau volgens beide kengetalberekeningen nog duidelijk boven de signaleringsgrenzen van de Inspectie. Een daling van het weerstandsvermogen beneden de 5% vinden we onwenselijk en zal altijd aanleiding zijn om ons beleid van extra investeringen qua omvang en/of spreiding bij te stellen.

De in de periode behaalde saldi van baten en lasten worden verwerkt in de **algemene reserve**. Van veranderingen in **andere reserves** is geen sprake.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de mutaties in materiele vaste activa (**investeringen**) en **voorzieningen**:

| Specifieke informatie voor het helpen bepalen van de meerjarenbalans | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Materiele Vaste Activa per 01-01</b>                              | 2.887.355        | 3.282.796        | 3.393.602        | 3.225.394        |
| investeringen  | 970.198          | 736.000          | 449.400          | 285.900          |
| /- Afschrijvingen  | 574.757          | 625.194          | 617.608          | 593.048          |
| <b>stand per 31-12</b>   | <b>3.282.796</b> | <b>3.393.602</b> | <b>3.225.394</b> | <b>2.918.246</b> |
| <b>Stand voorzieningen per 01-01</b>                                 | 686.172          | 573.101          | 572.307          | 671.496          |
| Dotatie onderhoudsvoorziening  | 520.000          | 520.000          | 520.000          | 520.000          |
| /- Onttrekking onderhoudsvoorziening                                 | 570.071          | 520.794          | 420.811          | 488.420          |
| Dotatie voorziening overig   | -                | -                | -                | -                |
| /- Onttrekking voorziening overig                                    | 63.000           | -                | -                | -                |
| <b>stand per 31-12</b>   | <b>573.101</b>   | <b>572.307</b>   | <b>671.496</b>   | <b>703.076</b>   |

De investeringen in 2017 en 2018 zijn omvangrijk door extra investeringen in ICT. Daarna daalt het investeringsniveau gedurende een tweetal jaren naar een veel lager niveau.

### 4.3.3 actuele risico's en hun beheersing

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

In deze risicoparagraaf staan we per aandachtsgebied stil bij de belangrijkste, actuele zakelijke risico's en we geven daarbij tevens aan of en hoe we deze risico's nog beter kunnen beheersen.

De besproken aandachtsgebieden zijn:

- Aandachtsgebied leerlingenaantal
- Aandachtsgebied bekostiging
- Aandachtsgebied personele exploitatie
- Aandachtsgebied materiele exploitatie
- Aandachtsgebied bedrijfsvoering en (administratieve) organisatie

#### **4.3.3.1 Aandachtsgebied leerlingenaantal**

In de meerjarenramingen wordt uitgegaan van een lichte groei van het leerlingenaantal. Deze ramingen zijn gebaseerd op inschattingen per locatie en gemeente en de daadwerkelijke ontwikkelingen tot en met 2016. De meerjarige bandbreedte van ramingen was 3.720 tot 3.790 leerlingen.

Mocht het leerlingenaantal onverhoopt de laagst voorspelde waarde aannemen, dan bedraagt het financiële risico bij benadering € 350.000,- op jaarbasis, althans wanneer we de personeelsformatie niet aanpassen.

GPO-WN is er de afgelopen jaren in geslaagd om door omvangrijke investeringen in PR en marketing, een actieve vormgeving van identiteit en veel aandacht voor onderwijskwaliteit het leerlingenaantal in een rustig tempo te laten groeien, en dat tegen de hoofdstroom van demografische ontwikkelingen in.

De geografische spreiding, het actieve investeringsbeleid en het continu uitdragen van een helder identiteits- en onderwijsbeleid blijken aantoonbaar bij te dragen aan een stabiel of zelfs licht groeiend leerlingenaantal. Deze maatregelen worden dan ook doorgezet en voor de hiermee samenhangende uitgaven is binnen de begroting voldoende ruimte gereserveerd.

Bovenop bestaande maatregelen wordt nog eens extra geïnvesteerd in ouderbetrokkenheid (tweejarig project, totale meerkosten € 150.000, -) en ook die uitgaven zijn al meegenomen in de begrotingen 2017-2020.

Mocht de in de begrotingen van 2017 tot en met 2020 opgenomen groei van het leerlingenaantal uitblijven, dan biedt het natuurlijk verloop binnen het personeelsbestand nog ruimte om hierop te reageren en de financiële impact te verkleinen tot ongeveer € 150.000, -, in afwachting van een meer definitieve aanpassing van de formatie.

Mocht die impact de kapitaals- en vermogensposities te zeer aantasten, dan is vervolgens aanpassing mogelijk van de in de begrotingen opgenomen extra investeringen en kan het negatieve effect op die manier verder worden teruggedrongen.

#### **4.3.3.2 aandachtsgebied bekostiging**

De landelijke discussie over mogelijke vereenvoudiging van de bekostiging is op dit moment nog steeds in volle gang. Binnen die discussie (en afgeleide discussies) worden met enige regelmaat, gewichtenregelingen, kleinschaligheidstoelagen, stichtingsnormen, opheffingsnormen en impulsgebiedgelden opnieuw tegen het licht gehouden en hun wenselijkheid is en blijft onderwerp van politieke discussie.

Het is mogelijk dat er voor een vereenvoudiging politiek draagvlak wordt gevonden en in dat geval zou vereenvoudiging tot financiële schade kunnen leiden voor GPO-WN.

GPO-WN loopt door enkele bijzondere kenmerken (bevolkingsdichtheid verzorgingsgebied, relatief kleine scholen) een aanzienlijk risico.

De, op verzoek van GPO-WN door de PO-Raad uitgevoerde, verkennende berekeningen laten zien dat een vergaande vereenvoudiging kan leiden tot een daling van de jaarbaten, en dat die daling zich beweegt tussen € 300.000, - en € 1.000.000, -.

Laatstgenoemde daling zou de continuïteit van GPO-WN bedreigen en omvangrijke aanpassingen nodig maken in het scholenbestand van GPO-WN (bijvoorbeeld samenvoegen of sluiten).

GPO-WN is echter op vele locaties de laatste aanbieder van richting, heeft in tegenstelling tot andere PO-instellingen een verzorgingsgebied dat meerdere provincies omvat, en heeft haar succes juist te danken aan een zeer helder en actief identiteitsbeleid.

Of GPO-WN voldoende adequaat kan reageren op een vergaande vereenvoudiging van de bekostiging is geen zekerheid en hangt mede af van de aard van vereenvoudiging, het politieke en maatschappelijke draagvlak voor die vereenvoudiging en de aard en duur van overgangsregelingen die ter compensatie van financiële achteruitgang door het Rijk worden getroffen.

Het heeft naar onze mening geen zin om de strategische koers van GPO-WN nu al te verleggen. We blijven doorgaan met een actief beleid gericht op groei van het leerlingenaantal per school en blijven op zoek naar samenwerking, althans wanneer deze samenwerking niet ten koste gaat van onze uitstraling en kwaliteit.

#### **4.3.3.3 aandachtsgebied personele exploitatie**

GPO-WN houdt al jaren strikt de hand aan een goede (procentuele) verhouding tussen baten en personele lasten en dit beleid wordt ook in de periode 2017 tot en met 2020 gecontinueerd.

Er wordt dus voorkomen dat de extra investeringen deze verhouding ongunstig verstoren. Juist wanneer de personele lasten in procenten gezien een te groot deel van de baten in beslag nemen, ontstaan er exploitatierisico's.

Personele lasten kunnen zonder tegenmaatregelen immers een vrij vast karakter aannemen en dat maakt het – wanneer de baten dalen – moeilijk om de tering naar de nering te zetten. Binnen GPO-WN is in de komende periode het natuurlijke en vrijwillige verloop (mede dankzij de interne cultuur en de halfjaarlijkse formatie-evaluaties) voldoende om een tegenvallende ontwikkeling van het leerlingenaantal op te vangen (zie eerdere opmerkingen), althans binnen de eerder geschetste bandbreedte.

Extra maatregelen zijn op dit moment niet nodig en worden ook als onwenselijk gezien, juist omdat GPO-WN qua formatie al over het algemeen een terughoudend beleid voert.

De samenstelling en ervaringsgraad van het schoolmiddenmanagement en de schooldirecties krijgen in de periode 2017 en 2020 extra aandacht, juist omdat er binnen die functiegebieden veel relatieve nieuwkomers actief zijn. In de meerjarenbegrotingen is dan ook rekening gehouden met mogelijke extra uitgaven voor coaching, ondersteuning en onderwijskwaliteitsbewaking.

GPO-WN is met ingang van 2016 ook eigen risicodragers geworden als het gaat om de kosten van vervanging bij ziekte. Dit alles leidt tot aanzienlijke premiebesparingen. Daar staat natuurlijk tegenover dat de loonkosten van vervanging bij ziekte nu voortaan voor rekening komen van GPO-WN.

In de meerjarenbegroting 2017-2020 is rekening gehouden met de premiebesparing. Aan de loonkostenkant werden in deze begroting echter ook omvangrijke stelposten opgenomen voor de te verwachten vervangingskosten. Deze stelposten zijn gebaseerd op het gemiddelde verzuim in voorafgaande jaren.

Mocht dat verzuim in werkelijkheid hoger uitvallen, dan leidt dat tot financiële tegenvallers. Het gaat dan naar onze inschatting om een maximaal risico van 1,0 tot 1,5% van de loonkosten van onderwijzend personeel en dus om een bedrag van ongeveer € 150.000, -. Doet deze tegenvaller zich voor, dan wordt deze tegenvaller niet opgevangen door bezuinigingen maar rechtstreeks afgewenteld op onze reserves. Wel wordt natuurlijk kritisch

gekeken naar de kwaliteit van ons preventie- en verzuimbeleid zodat wordt voorkomen dat eigen tekortkomingen oorzaak zijn van verzuimschommelingen.

Ook geldt dat onze kapitaals- en vermogensposities na afwenteling van tegenvallers niet beneden het door ons gewenste niveau mogen dalen en dat waar nodig ons extra investeringsbeleid op zijn minst tijdelijk wordt versoerd.

#### **4.3.3.4 aandachtsgebied materiele exploitatie**

Sinds 2014 is GPO-WN ook in belangrijke mate verantwoordelijk voor het buitenonderhoud van de schoolgebouwen.

De materiele bekostiging is aangepast aan die verantwoordelijkheid, maar het is een publiek geheim dat die aanpassing in vele gevallen niet toereikend is om alle uitgaven voor dat buitenonderhoud te dekken.

GPO-WN heeft in 2015 alle meerjarenonderhoudsplannen laten actualiseren.

Deze actualisatie maakte duidelijk dat het niveau van de dotaties aan de onderhoudsvoorziening fors diende te stijgen. In de begrotingen 2017-2020 wordt dan ook rekening gehouden met deze, sinds 2015 gestegen dotaties (op jaarbasis € 520.000, -). De huisvestingsratio (zie eerder in dit verslag) maakt duidelijk dat huisvestingslasten een groot beslag leggen op de binnen GPO-WN beschikbare financiële middelen, ook al blijft de ratio wel nog onder de signaleringswaarde van de Inspectie van het Onderwijs (>10%).

Het is echter niet uit te sluiten dat er met onderhoud in de toekomst zelfs nog grotere bedragen zullen zijn gemoeid. GPO-WN is actief in talloze gemeenten en zal ieder jaar opnieuw in onderhandeling zijn met deze gemeenten over nieuwbouw en renovatie en de uitkomsten van deze onderhandelingen hebben soms ook consequenties voor de spreiding en omvang van onze uitgaven aan onderhoud.

We schatten daarom in dat het financiële risico voor de totale periode 2017-2020 per saldo toch aanzienlijk kan zijn, en denken daarbij aan een risicobandbreedte van € 250.000, - tot € 500.000, -.

Het kan bij dit alles gaan om te activeren investeringen, en dus zal de financiële impact op een jaarresultaat waarschijnlijk kleiner zijn. Dit laat echter onverlet dat we bij het ontstaan van dergelijke tegenvallers wellicht ons extra investeringsbeleid tijdelijk versoeren, zeker wanneer de kapitaals- en vermogensposities dreigen te dalen tot beneden het door ons gewenste niveau.

Verder zullen we bij nieuwbouw waken voor de risico's van bouwheerschap en tijdig externe expertise inhuren. Deze externe expertise wordt waar nodig ook ingezet bij onderhandelingen met gemeenten over renovaties. Vroegtijdig en proactief overleg met de accountant moet voorkomen dat er voor GPO-WN rondom uitgaven rondom onderhoud, renovatie en nieuwbouw rechtmatigheidsissues ontstaan.

#### **4.3.3.5 aandachtsgebied bedrijfsvoering & organisatie**

GPO-WN heeft ook in het zakelijk opzicht in de afgelopen jaren goede prestaties neergezet. Daarbij blijft het zakelijke natuurlijk dienstbaar aan het onderwijs en verwordt dat zakelijke niet tot een doel op zich.

Ook in het zakelijke gebied blijven we werken aan verbetering. Het gaat daarbij vooral om het wegnemen van risico's met betrekking tot de bestaande afhankelijkheid van externe financiële expertise en mogelijke ongewilde neveneffecten van onze interne middelenverdeling.

We hebben gemerkt dat er binnen het bestuurskantoor niet altijd voldoende menskracht en kennis aanwezig was om ook aan alle details van bedrijfsvoering en financieel management aandacht te kunnen geven. We zijn dan ook in 2015 conform onze beleidsvoornemens

overgegaan tot het in dienst nemen van een controller en we breiden onze financiële staf in 2017 nog iets verder uit zodat het werk beter kan worden verdeeld en de interne dienstverlening niet in gevaar komt bij ziekte.

De kosten van deze uitbreiding kunnen vrijwel volledig worden gedekt doordat we minder gebruik gaan maken van externe, zakelijke adviseurs.

We bezinnen ons in 2018 op de vraag of een insourcing van de financiële en/of personele administraties voor ons (financiële) voordelen biedt en of aan deze insourcing risico's kleven die om beheersing vragen.

Voorlopig zetten we echter ons beleid voort en blijven we het verzorgen van deze basisadministraties uitbesteden.

Een faillissement van een leverancier dwong ons echter wel om een zeer snelle overstap te maken op een ander administratiekantoor. We hebben deze overstap benut om enkele wijzigingen aan te brengen in onze verhouding tot dergelijke leveranciers om zo tot een nog betere risicobeheersing te komen. We hebben bijvoorbeeld extra garanties bedongen op het gebied van het eigendom van administratieve data.

In 2016 is ook werk gemaakt van het, door externe deskundigen laten doorlichten van ons inkoopbeleid.

Dit alles heeft o.a. geleid tot het in eigen beheer nemen van kopieermachines en een keuze voor andere leveranciers en/of meer gecentraliseerde inkopen.

Verder zullen bij de reorganisatie en centralisering van ons inkoopbeleid extra aandacht geven aan contractbeheer en het bewaken rechtmatigheidskwesties (regels omtrent aanbesteding).

In 2017 houden we onze financiële kaders en onze interne middelverdeling opnieuw tegen het licht en komen we waar nodig tot een actualisatie.

Zonder een dergelijke actualisatie ontstaat het risico dat we geen heldere managementprikkel op schoolniveau behouden en het beleid van onderlinge financiële solidariteit ongewilde neveneffecten gaat veroorzaken.

Het is goed (en zelfs een motor achter het succes van GPO-WN) dat we sommige financiële risico's niet bij individuele scholen laten rusten maar juist in gezamenlijkheid oppakken.

Het is echter zaak om een integraal beeld te blijven hebben van alle baten en lasten van een individuele school en te voorkomen dat sommige lasten bij voorbaat worden afgewenteld op het gemeenschappelijke beleid. Het is zaak dat de individuele school ook in zakelijk opzicht helder en verstandig handelt.

#### **4.3.4 overige risico's en algemene beheersingsmaatregelen**

In paragraaf 3.3 werden belangrijke, actuele risico's behandeld. Waar mogelijk worden deze risico's verkleind door het treffen van specifieke maatregelen. Ook treft GPO-WN maatregelen met een meer algemene werking, bijvoorbeeld het aanleggen van risicobuffers voor het opvangen van financiële tegenvallers en het voortdurend bewaken en waar nodig actualiseren van de administratieve organisatie en interne beheersing.

##### ***Rol risicobuffers***

De meerjarige begrotingen van kapitaals- en vermogenskengetallen maken duidelijk dat GPO-WN toereikende buffers heeft en een gezonde financieringsstructuur kent, ook na uitvoering van de al eerdergenoemde 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. 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. Buffers kunnen worden aangesproken indien alle andere maatregelen niet snel genoeg werken (zie ook beheersmaatregelen in paragraaf 4.3.3).

### ***Inzet management control instrumenten***

Het in gebruik zijnde management control systeem omvat de volgende onderdelen:

- Strategische beleidsplannen (meerjarig) en meerjarige begrotingen;
- Uitwerking van de strategie door het waar mogelijk benoemen van prestatie-indicatoren (onderwijs, personeel & financiën) en normstellingen;
- Uitwerking van het meerjarige beleid in jaarplannen en jaarbegrotingen;
- Het vastleggen van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en handelingswijzen in protocollen, procedures en het interne handboek AO;
- Het tussentijds signaleren van afwijkingen, het analyseren van oorzaken en het vaststellen van de gewenste bijsturing; dit alles aan de hand van voortgangsgesprekken en maand- en/of kwartaalrapportages;
- Het periodiek rapporteren over bereikte resultaten en ingezette budgetten aan voornaamste belanghebbenden.

In het geval dat de directeur-bestuurder constateert dat een school zich op een of meerdere beleidsdomeinen in een risicozone bevindt, dan wordt een verscherpt intern toezicht uitgeoefend en worden de frequenties van analyses en rapportages verhoogd en wordt het effect van maatregelen maandelijks (of zo nodig nog frequenter) vastgesteld.

### ***Administratieve organisatie en interne controle***

De externe accountant brengt jaarlijks een managementletter uit, die wordt besproken met de directeur-bestuurder en de Raad van Toezicht. Hierin worden waar nodig aanbevelingen gedaan om de administratieve organisatie en interne beheersing te verbeteren.

Zo is er in 2016 bijvoorbeeld gehoor gegeven aan de interne wens en de aanbeveling door de accountant om de interne financiële expertise (verder) te versterken, de mogelijkheid voor administratieve insourcing open te houden en het inkoopbeleid nog eens tegen het licht te houden.

Ook in 2017 krijgt ons inkoopbeleid weer aandacht. Aandachtspunten bij het doorlichten van het inkoopbeleid zijn dan o.a. prijsniveaus, contractbeheer en het voldoen aan aanbestedingsregels.

Verder wordt in 2017 werk gemaakt van een verdere verbetering van vastleggingen met betrekking tot zorggelden. GPO-WN participeert namelijk een uitzonderlijk groot aantal samenwerkingsverbanden en dat leidt tot een hoge administratieve druk en complexiteit.

## 4.4 Treasuryverslag

Het bestuur is verantwoordelijk voor het treasurymanagement 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.

Het treasurybeleid onderging in 2016 geen veranderingen ten opzichte van 2015. Wel werd het treasurystatuut aangepast aan de nieuwe Regeling Beleggen, Lenen en Derivatens OVCW 2016 van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur.

Er hebben zich in het verslagjaar 2016 geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. Ook in de periode 2017-2020 worden gelet op de in de begrotingen opgenomen baten, lasten, investeringen, dotaties en onttrekkingen geen liquiditeitstekorten verwacht.

|   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019 | 2020 |
|---|--------|--------|--------|--------|------|------|
| liquiditeit (current ratio)             | 2,4    | 2,2    | 1,8    | 1,7    | 1,7  | 1,8  |
|   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   |      |      |
| <b>Financiële baten en lasten</b>       |        |        |        |        |      |      |
| Financiële baten                        | 19.684 | 55.073 | 59.745 | 25.096 |      |      |
| Financiële lasten                       | 5.697  | 4.415  | 5.467  | 7.589  |      |      |
| <b>Saldo financiële baten en lasten</b> | 13.987 | 50.658 | 54.278 | 17.507 |      |      |

De bovenstaande tabel maakt zichtbaar dat de financiële baten 2016 lager zijn dan in 2015. Dit heeft alles te maken met de dalende rentevergoedingen.

Net als in 2015 heeft GPO-WN ook in 2016 niet belegd in aandelen of obligaties en houden we onze liquide middelen aan op rentedragende betaal- en depositorekeningen.

De rentetarieven blijven naar het zich laat aanzien in de nabije toekomst onder druk staan.

De rentebaten in deze periode 2017-2020 zullen daardoor wellicht lager zijn dan de inflatie en de koopkracht van ons vermogen staat dan ook onder druk. We blijven echter andere, meer risicovolle beleggingen uitdrukkelijk mijden.

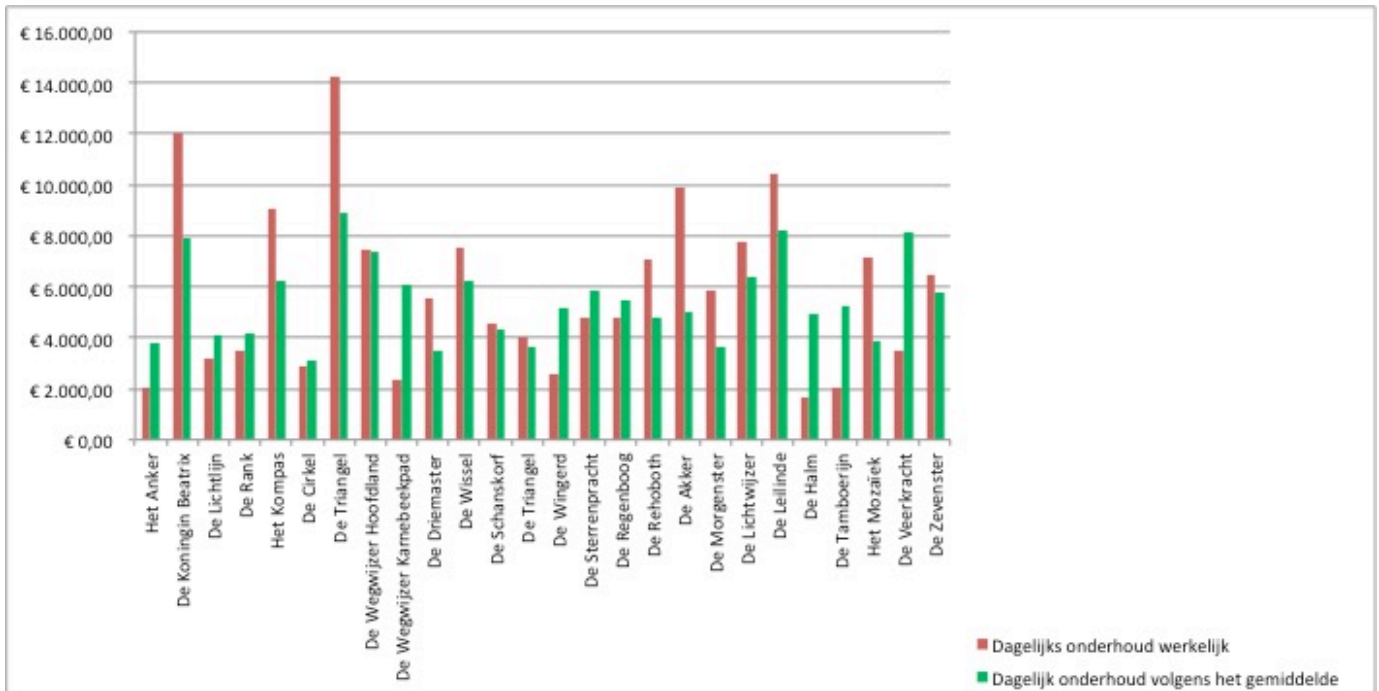
Ook in de begrotingen voor de periode 2017-2020 wordt daarom uitgegaan van relatief lage financiële baten.

## Begroting 2017

De begroting is als volgt vastgesteld door het bestuur.

|                                   | <b>Begroting 2017</b>  | <b>Realisatie 2016</b> | <b>Begroting 2016</b>  |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                   | EUR                    | EUR                    | EUR                    |
| <b>Baten</b>                      |                        |                        |                        |
| 3.1 Rijksbijdragen                | 19.356.118             | 19.433.252             | 18.677.987             |
| 3.2 Overige overheidsbijdragen    | 249.509                | 241.851                | 103.107                |
| 3.5 Overige baten                 | 533.375                | 638.131                | 598.228                |
| <b>Totaal baten</b>               | <u>20.139.002</u>      | <u>20.313.234</u>      | <u>19.379.322</u>      |
| <b>Lasten</b>                     |                        |                        |                        |
| 4.1 Personeelslasten              | 15.897.588             | 15.870.018             | 15.488.328             |
| 4.2 Afschrijvingen                | 574.757                | 495.826                | 511.179                |
| 4.3 Huisvestingslasten            | 1.751.925              | 1.881.714              | 1.795.807              |
| 4.4 Overige lasten                | 2.204.044              | 2.427.308              | 1.988.123              |
| <b>Totaal lasten</b>              | <u>20.428.314</u>      | <u>20.674.866</u>      | <u>19.783.437</u>      |
| <b>Saldo baten en lasten</b>      | <u>-289.312</u>        | <u>-361.632</u>        | <u>-404.115</u>        |
| <b>Financiële baten en lasten</b> |                        |                        |                        |
| 5 Financiële baten en lasten      | 27.500                 | 17.507                 | 25.000                 |
| <b>Resultaat</b>                  | <u><u>-261.812</u></u> | <u><u>-344.125</u></u> | <u><u>-379.115</u></u> |

## Overzicht dagelijks onderhoud scholen door gebouwenbeheerder Sineth



### Uitgelicht: drie grote projecten in 2016

#### Nieuwbouw Veerkracht Amsterdam

Basisschool Veerkracht is in de zomer van 2015 verhuisd naar de tijdelijke locatie aan de Van Moerkerkenstraat te Amsterdam.

De architect Ard Hoksbergen van Studio AA heeft een mooi ontwerp gemaakt, welke op een subtiele wijze aansluit op de omliggende bebouwing. Tegelijkertijd zit het ontwerp programmatiek sterk in elkaar, doordat het schoolplein aan de oostkant wordt aangelegd. Dit resulteert in een prettig buurtplein en voorkomt tegelijkertijd de opwarming van het gebouw. Het programma bestaat uit 8 klaslokalen, een voorschool, een grote gymzaal en een aula die tevens als buurtruimte fungeert. In samenwerking met het Rotterdamse adviesbureau Huygen wordt een klimaatneutraal gebouw gerealiseerd, dat voldoet aan Frisse Scholen klasse B. De bouw was gepland in het voorjaar van 2016. Helaas heeft dit geen doorgang kunnen vinden in verband met een Flora en Fauna onderzoek dat nog loopt voor het oude gebouw aan de Slotermeerlaan.

Stand van zaken nu is dat de gemeente met de sloop van het gebouw begint in het tweede kwartaal van 2017 en dat de sloop afgerond zal zijn in september 2017. De aanbesteding voor de nieuwbouw moet nog plaatsvinden.

#### Verhuizing, aanpassing, renovatie Schanskorf Zoetermeer

Basisschool de Schanskorf is gevestigd aan de Overwater 1 te Zoetermeer. Op deze locatie is tevens een school van een ander bestuur gevestigd. Op basis van integrale huisvestingsplannen bleek dat er rond 2016 nieuwbouw zou moeten komen voor beide scholen. De Schanskorf school had recht op vervangende nieuwbouw, maar een verhuizing naar een ander schoolgebouw waar de Schanskorf zelfstandig in gevestigd kon worden was wenselijker.

De gemeente Zoetermeer heeft een verhuizing naar het leegstaande gebouw aan Kerkenbos 28 voorgesteld. Het bestuur GPO-WN heeft vervolgens aan Sineth de opdracht gegeven om een nulmeting op te stellen om te zien of deze locatie geschikt is voor de nieuwe huisvesting van de Schanskorf.

Sineth en GPO-WN zijn met deze nulmeting gezamenlijk richting gemeente vertrokken en hebben voorgesteld om te willen verhuizen, maar dan wel nadat het gebouw conform de nulmeting en wensen van de school zou worden gerenoveerd. Tenslotte zouden zij anders namelijk nieuwbouw krijgen. De partijen zijn overeen gekomen dat het gebouw geschikt zal worden gemaakt voor de Schanskorf met uitgangspunt dat er voor 10 jaar levensduur verlengende maatregelen werden getroffen. Win-win situatie, de gemeente heft leegstand op en kan kleiner nieuwbouwen op locatie Overwater1 en de Schandkorf krijgt een pand waarin zij als enige school gevestigd zijn en welke naar wens wordt gerenoveerd. De verhuizing staat gepland in de komende meivakantie 2017.

**Interne uitbreiding het Kompas Rotterdam**

Het Kompas kampt met ruimte tekort. Op basis van het aantal leerlingen heeft de school recht op uitbreiding. Daar deze aan de buitenzijde lastig te realiseren is hebben wij als oplossing aangedragen om de zolder te gebruiken. De gemeente heeft hiermee ingestemd en heeft hiervoor een budget voor de realisatie toegekend. De zolder loopt over de complete breedte van de school en werd vooralsnog enkel als opslagruimte gebruikt. Wij zullen deze geschikt maken om 2 leslokalen te huisvesten met tevens in de toekomst de mogelijkheid om er nog 2 lokalen te maken, mocht de school nog verder groeien.

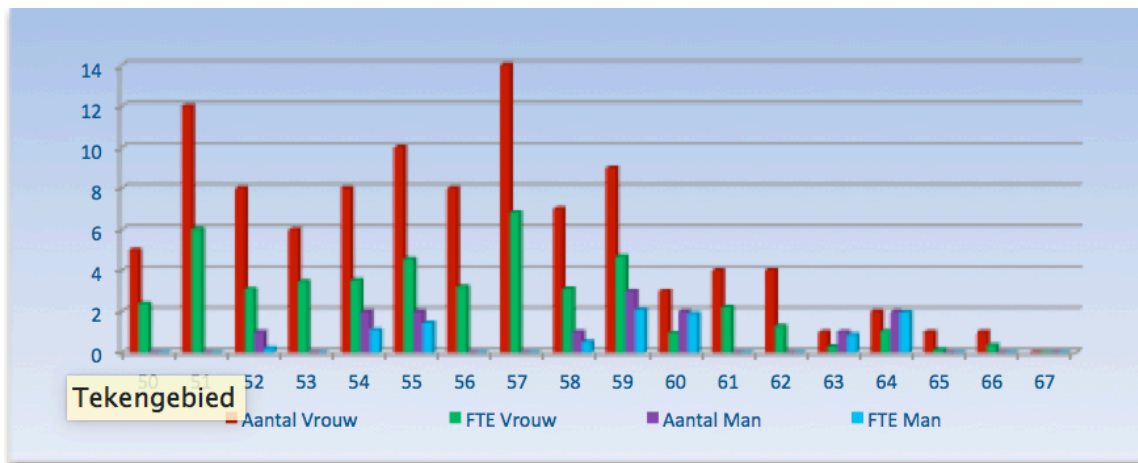
Op dit moment is de aanbesteding in volle gang. De planning is om in de meivakantie te starten met de verbouwing. Deze zal tot de zomervakantie duren zodat Het Kompas het nieuwe schooljaar 2017/2018 kan starten met voldoende lokalen.

### **Uitbreiding de Wissel Utrecht**

Net als het Kompas heeft ook de Wissel op basis van het aantal leerlingen recht op meer vierkante meters. De gemeente Utrecht heeft onze aanvraag voor uitbreiding inmiddels goedgekeurd. Voor de Wissel is er gekozen om boven de gemeenschappelijke ruimte een lokaal te bouwen met een extra ruimte welke als kantoor of kleinere lesruimte kan worden ingezet. Daarnaast dient de uitbouw als "eye-catcher" en markering van de entree. De planning is om in de zomervakantie te bouwen zodat in september gestart kan worden in de nieuwe ruimten. Momenteel wordt de bouwaanvraag en aansluitend het bestek voorbereid.

## P&O Jaarverslag

Bij GPO-WN zijn 420 mensen in dienst, waarvan 373 vrouwen en 47 mannen.  
De gemiddelde leeftijd is 42,08 jaar.



### Wet Werk en Zekerheid (WWZ)

Met ingang van 1 juli 2016 is de Wet Werk en Zekerheid van kracht gegaan in het primair onderwijs. Dit is een zeer ingrijpende wetswijziging met name voor besturen in het onderwijs. Er kan slechts beperkt gebruik gemaakt worden van flexibele contracten en het is onbetaalbaar om elke vervanger een vast contract te bieden. GPO-WN heeft vervangingsbeleid opgesteld om zo in te spelen op de ontwikkelingen. De achtergrond van dit vervangingsbeleid is de flexibiliteit die we nodig hebben niet te zoeken in de aard van het contract maar de omvang van het contract. We gaan dus zoveel mogelijk werken met uitbreidingen van bestaande contracten. Hiervoor werken we met verschillende schillen, die oplopen in mate van risico op opgebouwde rechten door de medewerker. In de cao zijn twee nieuwe contractvormen opgenomen, namelijk een bindingscontract en een min-max contract. Beiden hebben tot doel medewerkers te binden aan de organisatie en de flexibiliteit die nodig is in de organisatie te zoeken in de omvang van de inzet van de medewerkers. Daarnaast is het van belang dat we geen (financiële) risico's lopen ten aanzien van benoemingen van losse invalkrachten. Hiervoor hebben we een nieuw systeem in gebruik genomen 'Vervangingsmanager' om de benoemingen te registeren. Ook is er een bovenscholts 'coördinator vervangingsmanager' benoemd.

### WWZ transitievergoeding

Met ingang van 1 juli 2015 is in de WWZ het ontslagrecht herzien en in deze wet staat onder meer dat er niet langer sprake is van een ontslagvergoeding, maar van een transitievergoeding.

GPO-WN wil vanuit een gedegen personeelsbeleid ontslagsituaties voorkomen. Wanneer er wel een dergelijke situatie ontstaat vanuit de individuele omstandigheden van een medewerker, dan wel de eigen financiële situatie van de organisatie, is het streven hier op zorgvuldige wijze in onderling overleg uit te komen. Bij een beëindiging met wederzijds goedvinden wordt vanuit de verplichtingen van het Participatiefonds aan de vertrekkende medewerker een aanbod voor een outplacementtraject op declaratiebasis gegeven. Daarnaast kan een transitievergoeding worden afgesproken. Onderwijzend personeel heeft goede voorzieningen in geval van ontslag door een bovenwettelijke werkeloosheidsuitkering.

GPO-WN streeft dan ook naar een zo laag mogelijke transitievergoeding en aan de hoogte van een transitievergoeding ligt een weloverwogen en goed onderbouwd besluit dat tot stand komt met juridische ondersteuning.

#### Werving en selectie directeurs:

Binnen GPO-WN hebben we de afgelopen jaren op verschillende scholen vacatures gehad voor de functie van directeur. Ook in 2016 zijn er vacatures ontstaan, waarvoor interne en externe werving is gestart. Op een aantal scholen zijn de vacatures inmiddels succesvol ingevuld, voor andere scholen vindt de selectieprocedure nog plaats.

Voor elke vacature is een sollicitatiecommissie samengesteld, bestaand uit directeur-bestuurder, personeelsadviseur, een vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad, de identiteitscommissie en het team. Ook vindt er, na positief advies van de sollicitatiecommissie een teamgesprek plaats.

#### Ziekteverzuimcijfers:

Het ziekteverzuimpercentage is in 2016 is ten opzichte van het jaar 2015 gedaald naar 4,52%. Ook de gemiddelde duur van het verzuim is gedaald. De meldingsfrequentie van de medewerkers bij GPO-WN is licht gestegen maar nog altijd melden medewerkers van GPO-WN zich minder vaak ziek dan hun collega's in het land.

| <i>GPO-WN</i> |                   |                    |             |
|---------------|-------------------|--------------------|-------------|
| Jaar          | Verzuimpercentage | Meldingsfrequentie | Verzuimduur |
| 2016          | 4,52%             | 0,87               | 22,33       |
| 2015          | 4,81%             | 0,84               | 23,86       |
| 2014          | 5,73%             | 0,9                | 16,78       |

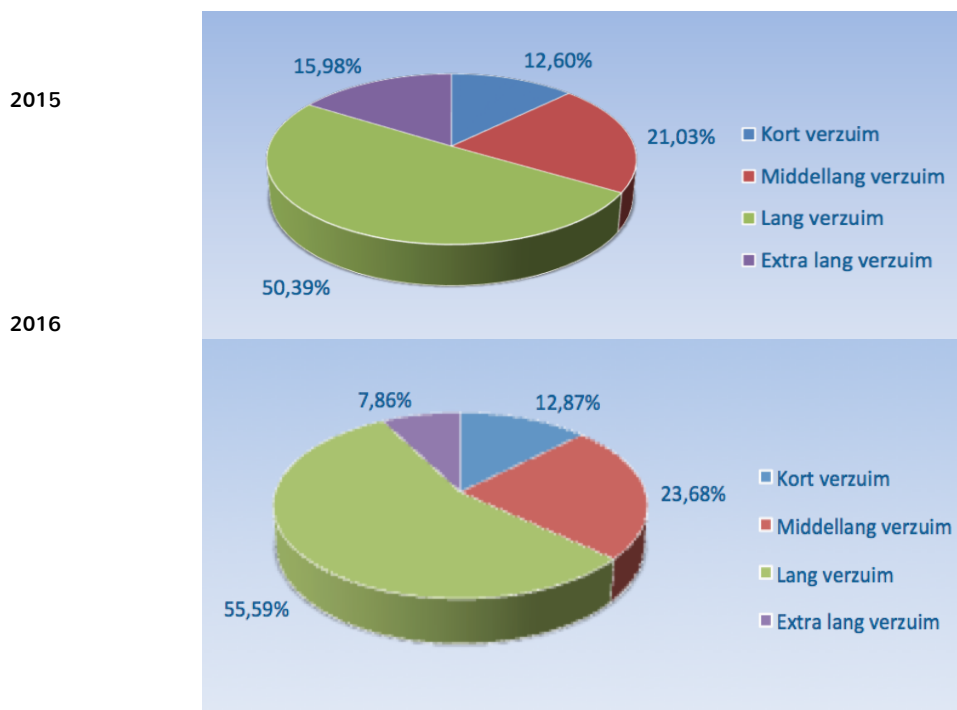
#### Vergelijking landelijk cijfers:

| Onderwijzend personeel basisonderwijs (NB. GPO-WN cijfers zijn inclusief OOP en directie) |                   |                    |             |
|---|-------------------|--------------------|-------------|
| Jaar  | Verzuimpercentage | Meldingsfrequentie | Verzuimduur |
| 2015  | 6,3%              | 1,1                | 20          |
| 2014  | 6,0%              | 1,1                | 22          |

Bron: DUO eindrapportage verzuimonderzoek PO en VO 2014

De verzuimcijfers van GPO-WN liggen al een aantal jaren lager dan het landelijk gemiddelde in het basisonderwijs. In de verschillende onderzoeken wordt ook gekeken naar het (onderwijzend) personeel dat zich in een jaar niet ziek heeft gemeld. Het zogenaamde nul ziekteverzuim is landelijk gestegen naar 52% voor onderwijzend personeel. Bij GPO-WN is het percentage nul verzuimers voor alle personeelsleden in 2016 vastgesteld op 69,31%. Dit is een daling ten opzichte van het jaar 2015 waarin het nul ziekteverzuim uit kwam op 70,82%. Er zijn dus meer mensen bij GPO-WN die zichzelf gedurende het jaar 2016 ziek hebben gemeld.

Het ziekteverzuimpercentage van 4,52% is op te delen in kort (0-7 dagen), middellang (8-42 dagen), lang (43-365 dagen) en extra lang (>365 dagen) verzuim. Vergeleken met 2015 is het kort, middellang en lang verzuim toegenomen, maar het extra lang verzuim is gedaald van 15,98% naar 7,86%. Werd in 2015 totaal 66,37% van het verzuim bepaald door medewerkers die langer dan 6 weken ziek zijn, in 2016 is dit percentage gedaald naar 63,45%.



In het koersplan 2014-2018 is de ambitie van een verzuimpercentage van 4% opgenomen. Dit doel is haalbaar wanneer niet alleen het extra lang verzuim, maar ook bij het lang verzuim tot één jaar een daling in gang gezet kan worden. Hiertoe blijft de aandacht gericht op het zo goed mogelijk toepassen van het eigen regie model, waarbij de medewerker en de leidinggevende in overleg de mogelijkheden van werkhervatting en opbouw van de re-integratie vastleggen en uitvoeren.

Uitgangspunt is dat de medewerker zo snel als mogelijk is naar school komt voor gedeeltelijke werkhervatting, aangepaste taken of een gesprek. Indien mogelijk en naar behoefte zal de directeur van de school zelf direct contact met de bedrijfsarts opnemen om te overleggen over de werkhervattingsmogelijkheden. In de preventie van ziekteverzuim heeft de directeur een signalerende functie en gaat tijdig het gesprek aan met de medewerker om langdurige uitval te voorkomen.

De personeelsadviseurs zijn ondersteunend in het proces, waarbij zij directeurs adviseren over de verzuimbegeleiding en de wettelijke kaders bewaken. Dit speelt met name een rol bij langdurig arbeidsongeschikte medewerkers. Het ondersteunende verzuimregistratiesysteem Insite werkt naar behoren en raakt meer en meer ingeburgerd. De P&O-adviseurs moeten wel alert blijven op inrichting en juiste afhandeling van workflows door de diverse betrokkenen. Voor startende directeurs en teamleiders wordt een workshop 'Eigen regie' georganiseerd in het schooljaar 2017/2018. Daarnaast moet verzuimbeleid een onderdeel gaan worden van een overkoepelend duurzaam inzetbaarheidsbeleid.



## Thema 5 GPO-WN neemt haar verantwoordelijkheid voor een menswaardige samenleving

De scholen van GPO-WN hebben allemaal een PR en Marketing plan. Zij profileren zich in de schoolomgeving. Dit niet alleen om leerlingen te werven, maar ook om hun imago bekend te maken in de directe omgeving en mogelijk daarbij een sociale invulling van betekenis kunnen geven.

### PR en marketing

Binnen GPO-WN geven we excellent onderwijs! Om goed onderwijs te kunnen (blijven) geven is het belang groot dat al onze scholen kunnen werken met minimaal 4 groepen.

De financiële huishouding van GPO-WN gaat uit van 25 scholen. Opheffing van één van de scholen heeft gevolgen voor alle scholen! Acht scholen binnen onze organisatie komen in de gevarezone (< 100 leerlingen). Dit gaat onze hele organisatie aan en daarom hebben we in 2015 het PR-Marketing-plan verder uitgewerkt

| <i>school</i>   | <i>01-10-13</i> | <i>01-10-14</i> | <i>01-10-15</i> | <i>01-10-16</i> |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Akker           | 194             | 187             | 188             | 185             |
| Anker           | 75              | 75              | 80              | 81              |
| Beatrixschool   | 205             | 207             | 189             | 180             |
| Christal        | 100             | 89              | 88              | 81              |
| Cirkel          | 50              | 58              | 58              | 65              |
| Driemaster      | 92              | 99              | 87              | 96              |
| Halm            | 71              | 67              | 68              | 72              |
| Kompas          | 164             | 194             | 220             | 225             |
| Kleurrijk       | 129             | 119             | 111             | 114             |
| Lichtlijn       | 84              | 93              | 101             | 105             |
| Lichtwijzer     | 157             | 159             | 162             | 166             |
| Morgenster      | 58              | 59              | 67              | 67              |
| Mozaiek         | 114             | 122             | 128             | 131             |
| Rank            | 128             | 135             | 139             | 134             |
| Regenboogschool | 156             | 158             | 164             | 155             |
| Schanskorf      | 96              | 88              | 87              | 86              |
| Sterrenpracht   | 139             | 122             | 132             | 130             |
| Tamboerijn      | 171             | 160             | 171             | 168             |
| Triangel (C)    | 205             | 209             | 214             | 200             |
| Triangel (H)    | 99              | 88              | 91              | 97              |
| Veerkracht      | 160             | 167             | 166             | 163             |
| Wegwijzer       | 408             | 434             | 412             | 423             |
| Wingerd         | 227             | 225             | 240             | 240             |
| Wissel          | 149             | 177             | 204             | 218             |
| Wonderwijzer    | 118             | 113             | 111             | 110             |
|                 | <b>3549</b>     | <b>3604</b>     | <b>3678</b>     | <b>3692</b>     |

Met het PR/Marketing plan geven we handen en voeten om onze scholen bekend te maken onder (potentiële) ouders. Personeelsleden en ouders zijn ambassadeurs van hun school en van GPO-WN. Die bewustwording maakt het verschil in handelen.

In 2016 zijn bijna alle scholen bezocht en zijn we in gesprek gegaan over PR/Marketing.

Er wordt voor elke school een flyer ontwikkeld en ook geven we meer aandacht aan onze activiteiten via Website, Facebook, etc. Voor de zomer 2016 zijn alle websites vernieuwd en is er een school-app ontwikkeld voor ouders, deze is na de zomer geïntroduceerd.

Ouders en personeelsleden, beide groepen zijn op hun eigen manier ambassadeur van de school.

Op elke school worden ouders vanuit verschillende kerkgenootschappen gevraagd op te treden als ambassadeur, zodat onze scholen (meer) bekend worden onder mede christenen en wij zo nog meer onderwijs van betekenis kunnen geven.



**GPO**  $\frac{W}{N}$

Gereformeerd Primair Onderwijs West-Nederland

# **JAARREKENING 2016**

# Inhoud

## JAARREKENING

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1  | Balans per 31 december 2016 .....                            | 53 |
| 2  | Staat van baten en lasten over 2016.....                     | 54 |
| 3  | Kasstroomoverzicht.....                                      | 55 |
| 4  | Grondslagen van de jaarrekening .....                        | 56 |
| 5  | Toelichting behorende tot de balans .....                    | 59 |
| 6  | Niet uit de balans blijvende verplichtingen .....            | 63 |
| 7  | Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten ..... | 64 |
| 8  | Verbonden partijen.....                                      | 67 |
| 9  | OCW bijlagen .....   | 68 |
| 10 | Overige gegevens: .....                                      | 73 |

# 1 Balans per 31 december 2016

| ACTIVA  | 2016                    | 2015                    |
|---|-------------------------|-------------------------|
|   | EUR                     | EUR                     |
| <b>Vaste activa</b>                             |                         |                         |
| 1.2 Materiële vaste activa                      |                         |                         |
| 1.2.1 Gebouwen en terreinen                     | 303.984                 | 320.053                 |
| 1.2.2 Inventaris en apparatuur                  | 2.583.371               | 2.078.301               |
| 1.2.3 Andere vaste bedrijfsmiddelen             | -                       | -                       |
|   | <u>2.887.355</u>        | <u>2.398.354</u>        |
| 1.3 Financiële vaste activa                     |                         |                         |
| 1.3.7 Overige vorderingen                       | 114.750                 | 104.850                 |
|   | <u>114.750</u>          | <u>104.850</u>          |
| <b>Vlottende activa</b>                         |                         |                         |
| 1.5 Vorderingen                                 |                         |                         |
| 1.5.1 Debiteuren                                | 238.033                 | 171.290                 |
| 1.5.2 OCW                                       | 951.117                 | 918.789                 |
| 1.5.6 Overige overheden                         | 161.443                 | 118.969                 |
| 1.5.7 Overige vorderingen                       | 458.223                 | 402.369                 |
| 1.5.8 Overlopende activa                        | 113.162                 | 136.555                 |
| 1.5.9 Af: Voorz. wegens oninbaarheid            | -88.604                 | -86.844                 |
|   | <u>1.833.374</u>        | <u>1.661.128</u>        |
| 1.7 Liquide middelen                            | 3.415.430               | 4.437.976               |
|   | <u>3.415.430</u>        | <u>4.437.976</u>        |
| <b>Totaal activa</b>                            | <b><u>8.250.909</u></b> | <b><u>8.602.308</u></b> |
| <b>PASSIVA</b>                                  |                         |                         |
| <b>2.1 Eigen vermogen</b>                       |                         |                         |
| 2.1.1 Algemene reserve                          | 4.362.509               | 4.727.676               |
| 2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)              | 419.163                 | 432.316                 |
| 2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)              | 406.248                 | 372.050                 |
|   | <u>5.187.920</u>        | <u>5.532.042</u>        |
| <b>2.2 Voorzieningen</b>                        |                         |                         |
| 2.2.1 Personeelsvoorzieningen                   | 208.529                 | 140.910                 |
| 2.2.3 Overige voorzieningen                     | 477.643                 | 397.385                 |
|   | <u>686.172</u>          | <u>538.295</u>          |
| <b>2.4 Kortlopende schulden</b>                 |                         |                         |
| 2.4.3 Crediteuren                               | 192.496                 | 443.341                 |
| 2.4.4 OCW kortlopende schulden                  | -                       | -                       |
| 2.4.7 Belastingen/premies sociale verzekeringen | 876.478                 | 802.799                 |
| 2.4.8 Schulden aangaande pensioenen             | 121.660                 | 155.574                 |
| 2.4.9 Overige kortlopende schulden              | 786.767                 | 944.885                 |
| 2.4.10 Overlopende passiva                      | 399.415                 | 185.372                 |
|   | <u>2.376.816</u>        | <u>2.531.971</u>        |
| <b>Totaal passiva</b>                           | <b><u>8.250.909</u></b> | <b><u>8.602.308</u></b> |

## 2 Staat van baten en lasten over 2016

|                                   | <u>Realisatie 2016</u>       | <u>Begroting 2016</u>  | <u>Realisatie 2015</u> |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|
|                                   | EUR                          | EUR                    | EUR                    |
| <b>Baten</b>                      |                              |                        |                        |
| 3.1                               | Rijksbijdragen               | 19.433.252             | 18.677.986             |
| 3.2                               | Overige overheidsbijdragen   | 241.851                | 103.108                |
| 3.5                               | Overige baten                | <u>638.131</u>         | <u>598.229</u>         |
|                                   | <b>Totaal baten</b>          | 20.313.234             | 19.379.323             |
|                                   |                              |                        | 19.613.294             |
| <b>Lasten</b>                     |                              |                        |                        |
| 4.1                               | Personeelslasten             | 15.870.018             | 15.488.326             |
| 4.2                               | Afschrijvingen               | 495.826                | 511.180                |
| 4.3                               | Huisvestingslasten           | 1.881.714              | 1.795.807              |
| 4.4                               | Overige lasten               | <u>2.427.308</u>       | <u>1.988.123</u>       |
|                                   | <b>Totaal lasten</b>         | 20.674.866             | 19.783.436             |
|                                   |                              |                        | 20.031.748             |
|                                   | <b>Saldo baten en lasten</b> | <u>-361.632</u>        | <u>-404.113</u>        |
|                                   |                              |                        | -418.454               |
| <b>Financiële baten en lasten</b> |                              |                        |                        |
| 5                                 | Financiële baten en lasten   | 17.507                 | 25.000                 |
|                                   |                              |                        | 54.278                 |
|                                   | <b>Resultaat</b>             | <u><u>-344.125</u></u> | <u><u>-379.113</u></u> |
|                                   |                              |                        | <u><u>-364.176</u></u> |

### 3 Kasstroomoverzicht

|   | <b>2016</b>              | <b>2015</b>              |
|---|--------------------------|--------------------------|
|   | EUR                      | EUR                      |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>        |                          |                          |
| Resultaat baten en lasten                             | -361.632                 | -418.456                 |
| Aanpassingen voor:                                    |                          |                          |
| - afschrijvingen                                      | 495.826                  | 507.146                  |
| - mutaties voorzieningen                              | 147.877                  | -56.620                  |
|   | <u>643.704</u>           | <u>450.526</u>           |
| Veranderingen in vlottende middelen                   |                          |                          |
| - vorderingen   | -249.632                 | 177.952                  |
| - kortlopende schulden                                | -77.767                  | -1.238.243               |
|   | <u>-327.400</u>          | <u>-1.060.291</u>        |
| <b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>         | <b>-45.328</b>           | <b>-1.028.222</b>        |
| Ontvangen interest                                    | 25.096                   | 55.073                   |
| Betaalde interest                                     | -7.589                   | -5.467                   |
|   | <u>17.507</u>            | <u>49.606</u>            |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> | <b>-27.821</b>           | <b>-978.616</b>          |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>         |                          |                          |
| Investerings materiële vaste activa                   | -984.827                 | -862.845                 |
| Desinvesterings materiële vaste activa                | -                        | -                        |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  | <b>-984.827</b>          | <b>-862.845</b>          |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |                          |                          |
| Nieuw opgenomen borgsommen                            | -9.900                   | -9.600                   |
| Aflossing langlopende leningen                        | -                        | -                        |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> | <b>-9.900</b>            | <b>-9.600</b>            |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                       | <b><u>-1.022.547</u></b> | <b><u>-1.851.060</u></b> |
| Beginstand liquide middelen                           | 4.437.974                | 6.289.034                |
| Mutatie liquide middelen                              | <u>-1.022.546</u>        | <u>-1.851.060</u>        |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>                     | <b>3.415.430</b>         | <b>4.437.974</b>         |

## 4 Grondslagen van de jaarrekening

### Grondslagen voor de jaarrekening

De jaarrekening over 2016 is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslagleggingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waardering- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

De jaarrekening is opgesteld op het niveau van het bevoegd gezag. De in de jaarrekening opgenomen bedragen zijn in hele euro's, hetgeen de functionele en presentatievaluta van de vereniging is.

### Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

### Waardering van de activa en de passiva

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa betreffen de activa voor huisvesting, leermiddelen, meubilair en ICT-apparatuur op de scholen, welke worden gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderv verliezen. Investeringsubsidies worden afzonderlijk gepassiveerd onder de kortlopende schulden. Deze subsidies worden dan tijdsevenredig over de geschatte economische levensduur van deze activa ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Daarnaast zijn er activa opgenomen die aanwezig zijn op het bestuurskantoor. Als ondergrens voor de te activeren zaken wordt € 500 gehanteerd.

De materiële vaste activa worden lineair afgeschreven op basis van de geschatte economische levensduur rekening houdend met de restwaarde.

De indeling in activagroepen en afschrijvingstermijnen is als volgt:

- Gebouwen en terreinen 20 jaar
- Inventaris en apparatuur 5 jaar, met uitzondering van:
  - Leermiddelen 8 jaar
  - Kantoormeubilair 20 jaar
  - Schoolmeubilair 20 jaar

Afschrijving vindt plaats vanaf de maand van ingebruikname van het activum.

#### Financiële vaste activa

De overige financiële vaste activa betreffen waarborgsommen welke tegen nominale waarde gewaardeerd worden.

#### Vlottende activa

Gebruiksgoederen worden gewaardeerd tegen inkoop- of vervaardigingsprijs.

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. De vlottende activa hebben een looptijd korter dan een jaar.

#### Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor het risico van oninbaarheid van de vorderingen en hebben een looptijd korter dan een jaar. Het ministerie van OCW kent een belangrijk deel van de onderwijsbekostiging op schooljaarbasis toe. De voor het schooljaar 2015-2016 ontvangen bekostiging is dan ook voor 7/12 toegerekend aan het kalenderjaar 2016; de bekostiging voor het schooljaar 2016-2017 is voor 5/12 toegerekend aan het kalenderjaar 2016. Dit is ook van toepassing op de bekostiging door de diverse samenwerkingsverbanden voor ondersteuning passend onderwijs.

### Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen en de tegoeden op bankrekeningen. De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Liquide middelen die langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan worden als financiële vaste activa gerubriceerd.



## **Eigen vermogen**

### Algemene reserve

De algemene reserve vormt de weerstandsreserve van de vereniging. Aan deze reserve wordt gedoteerd of onttrokken afhankelijk van de jaarlijkse resultaatbestemming.

### Reserve eerste waardering

In verband met het activeren van bezittingen bij de overgang einde boekjaar 2005, heeft een nulmeting plaatsgevonden en is deze reserve gevormd. De afschrijvingscomponent wordt naar rato onttrokken aan deze reserve en valt jaarlijks via de resultaatbestemming vrij ten gunste van de algemene reserve.

### Bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves betreffen afgezonderd vermogen omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven, welke door het bestuur is aangemerkt. De private reserve is opgebouwd uit behaalde positieve resultaten op private activiteiten. Het betreft daarom vermogen wat is bestemd voor onvoorziene uitgaven die niet uit de publieke middelen mogen worden gefinancierd. De publieke reserves bestaan uit afgezonderd vermogen voor daarvoor aangewezen publieke uitgaven.

## **Voorzieningen**

Toevoegingen aan de voorzieningen vinden plaats door dotaties ten laste van de staat van baten en lasten.

De onttrekkingen vinden rechtstreeks plaats ten laste van de betreffende voorziening. De voorzieningen worden opgenomen tegen de nominale waarden, tenzij anders is aangegeven.

Een voorziening in verband met verplichtingen als bedoeld in artikel 2:374 lid 1, eerste volzin BW wordt uitsluitend opgenomen indien op de balansdatum aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- de rechtspersoon heeft een verplichting (in rechte afdwingbaar of feitelijk),
- het is waarschijnlijk dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen noodzakelijk is en
- er kan een betrouwbare schatting worden gemaakt van de omvang van de verplichtingen.

### Voorziening onderhoud

De onderhoudsvoorziening beoogt kostenegalisatie voor de uitgaven van groot planmatig onderhoud aan onroerende zaken; de kosten van onderhoud zouden zonder egalisatie over de jaren een bijzonder onregelmatig verloop hebben.

Met ingang van 2015 zijn de kosten voor buitenonderhoud in de voorziening meegenomen. In het verleden werd het buitenonderhoud door de gemeente bekostigd.

### Voorziening spaarverlof

De voorziening spaarverlof is opgebouwd om de kosten te dekken van spaarverlof op het moment dat personeelsleden dit spaarverlof opnemen.

### Voorziening jubileumgratificaties

De voorziening jubileumgratificaties is opgebouwd om de kosten te dekken van 25-jarige respectievelijk 40-jarige ambtsjubilea van personeelsleden. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde van de toekomstige uitbetalingen en is afhankelijk van de ingeschatte blijfkans, gemiddelde salarisstijging en disconteringsvoet. De werkelijke jubileumgratificaties worden ten laste van deze voorziening gebracht.

## **Kortlopende schulden**

Schulden met een op balansdatum resterende looptijd van ten hoogste één jaar worden aangeduid als kortlopend en gewaardeerd tegen de nominale waarde. De overlopende passiva betreffen de vooruit ontvangen bedragen (waaronder geormerkte bijdragen) en nog te betalen bedragen ter zake van lasten die aan een verstreken periode zijn toegekend. Van bedragen die voor meerdere jaren beschikbaar zijn gesteld, wordt het nog niet bestede gedeelte op deze post aangehouden. Vrijval ten gunste van de staat van baten en lasten geschiedt naar rato van de besteding.

## **Financiële baten en lasten**

### Rente

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verwerkt rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost.

Rentelasten worden toegerekend aan de opeenvolgende verslagperiode naar rato van de resterende hoofdsom.

### **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Bij de indirecte methode wordt het saldo van baten en lasten als basis genomen en worden de werkelijke ontvangsten en betaalde rente meegenomen binnen de operationele activiteiten. Dit overzicht geeft weer waaraan de in de verslagperiode beschikbaar gekomen gelden zijn besteed en waar ze uit voort zijn gekomen.

In samenhang met de balans en de exploitatierekening moet het kasstroomoverzicht bijdragen aan het inzicht in de financiering, de liquiditeit, de solvabiliteit en het vermogen van de instelling om geldstromen te genereren.

### **Resultaatbepaling**

Bij de bepaling van het exploitatiesaldo is het baten- en lastenstelsel van toepassing. Dit betekent dat opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben. Kosten hoeven nog geen uitgaven en opbrengsten nog geen inkomsten te zijn.

## **Financiële instrumenten**

### Algemeen

De in deze toelichting opgenomen gegevens verschaffen informatie die behulpzaam is bij het inschatten van de omvang van risico's die verbonden zijn aan zowel de in de balans opgenomen als de niet in de balans opgenomen financiële instrumenten.

De primaire financiële instrumenten van het bestuur, anders dan derivaten, dienen ter financiering van de operationele activiteiten van het bestuur of vloeien direct uit deze activiteiten voort. Het beleid van het bestuur is om niet te handelen in financiële instrumenten voor speculatieve doeleinden. De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van de groep zijn het kredietrisico, het liquiditeitsrisico, het kasstroomrisico en renterisico.

Het beleid van het bestuur om deze risico's te beperken, luidt als volgt:

#### Kredietrisico

Het bestuur bewaakt voortdurend haar vorderingen. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor het bestuur minimaal.

#### Liquiditeitsrisico

Het bestuur heeft een treasurystatuut opgesteld waarin zij haar beleid omtrent liquiditeit heeft uiteengezet. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. In de begrotingen wordt rekening gehouden met beperkte beschikbaarheid van liquide middelen waaronder bijvoorbeeld deposito's.

## 5 Toelichting behorende tot de balans

### ACTIVA

| <b>Materiële vaste activa</b>        |                                  | Aanschaf-<br>prijs<br>2015 | Cumulatieve<br>afschrijvingen<br>2015 | Boek-<br>waarde<br>31-12-2015 | Investe-<br>ringen<br>2016 | Desinves-<br>teringen<br>2016 | Afschrij-<br>vingen<br>2015 | Aanschaf-<br>prijs<br>31-12-2016 | Cumulatieve<br>afschrijvingen<br>31-12-2016 | Boek-<br>waarde<br>31-12-2016 |
|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|-------------------------------|
|                                      |                                  | EUR                        | EUR                                   | EUR                           | EUR                        | EUR                           | EUR                         | EUR                              | EUR   | EUR                           |
| 1.2.1                                | Gebouwen en terreinen            | 321.392                    | 1.339                                 | 320.053                       | -                          | -                             | 16.069                      | 321.392                          | 17.408                                      | 303.984                       |
| 1.2.2                                | Inventaris en apparatuur         | 6.958.753                  | 4.880.451                             | 2.078.701                     | 984.826                    | -                             | 479.757                     | 7.943.579                        | 5.360.208                                   | 2.583.371                     |
| 1.2.3                                | Andere vaste<br>bedrijfsmiddelen | -                          | -                                     | -                             | -                          | -                             | -                           | -                                | -   | -                             |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b> |                                  | <b>7.280.145</b>           | <b>4.881.790</b>                      | <b>2.398.754</b>              | <b>984.826</b>             | <b>-</b>                      | <b>495.826</b>              | <b>8.264.971</b>                 | <b>5.377.616</b>                            | <b>2.887.355</b>              |

| <b>1.3 Financiële vaste activa</b> |                               | <b>2016</b>    | <b>2015</b>    |
|------------------------------------|-------------------------------|----------------|----------------|
|                                    |                               | EUR            | EUR            |
| 1.3.7                              | Overige vorderingen 1 januari | 104.850        | 95.250         |
|                                    | Bij:                          | 13.500         |                |
|                                    | Af:                           | - 3.600        |                |
|                                    | Mutaties waarborgsommen       | 9.900          | 9.600          |
|                                    | Eindsaldo 31 december         | <b>114.750</b> | <b>104.850</b> |

### 1.5 Vorderingen

|                           |                                     |                  |                  |
|---------------------------|-------------------------------------|------------------|------------------|
| 1.5.1                     | Debiteuren                          | 238.033          | 171.290          |
| 1.5.2                     | OCW                                 | 951.117          | 918.789          |
| 1.5.6                     | Overige overheden                   | 161.443          | 118.969          |
| 1.5.7                     | Overige vorderingen                 |                  |                  |
| 1.5.7.1                   | Omzetbelasting                      | -                | -                |
| 1.5.7.1                   | Vooruitbetaalde posten              | 277.702          | 193.377          |
| 1.5.7.2                   | Verstrekke voorschotten             | -                | 2.625            |
| 1.5.7.3                   | Fietsplan                           | 1.161            | 537              |
| 1.5.7.3                   | Rente                               | 25.096           | 59.745           |
| 1.5.7.3                   | Overige vorderingen                 | 154.264          | 146.085          |
|                           |                                     | 458.223          | 402.369          |
| 1.5.8                     | Overlopende activa                  | 113.162          | 136.555          |
| 1.5.9                     | Af: Voorziening wegens oninbaarheid | -88.604          | -86.844          |
| <b>Totaal vorderingen</b> |                                     | <b>1.833.374</b> | <b>1.661.128</b> |

### 1.7 Liquide middelen

|                                | EUR                      | EUR              |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|
| 1.7.1                          | Kasmiddelen              | 2.921            |
| 1.7.2                          | Tegoeden op bank en giro | 4.435.055        |
| 1.7.3                          | Deposito's               | -                |
| <b>Totaal liquide middelen</b> |                          | <b>4.437.976</b> |

**PASSIVA**

| <b>2.1 Eigen vermogen</b>               | Stand per<br>01-01-2016 | Resultaat              | Overige<br>mutaties | Stand per<br>31-12-2016 |
|---|-------------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|
|   | EUR                     | EUR                    | EUR                 | EUR                     |
| 2.1.1 Algemene reserve                  | -                       | -                      | -                   | -                       |
| Stichtingsvermogen                      | -                       | -                      | -                   | -                       |
| Algemene reserve                        | 4.727.676               | -365.170               | -                   | 4.362.509               |
| Exploitatie lopend jaar                 | -                       | -                      | -                   | -                       |
|   | <u>4.727.676</u>        |                        |                     | <u>4.362.509</u>        |
| 2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)      | -                       | -                      | -                   | -                       |
| Bestemmingsreserve 1e waardering activa | 195.260                 | -35.651                | -                   | 159.609                 |
| Bestemmingsreserve schoolfonds          | <u>237.056</u>          | 22.498                 | -                   | <u>259.554</u>          |
|   | 432.316                 |                        |                     | 419.163                 |
| 2.1.3 Bestemmingsreserve (privaat)      | 372.050                 | 34.198                 | -                   | 406.249                 |
|   | <u>372.050</u>          |                        |                     | <u>406.249</u>          |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>            | <b><u>5.532.042</u></b> | <b><u>-344.125</u></b> | <b><u>-</u></b>     | <b><u>5.187.920</u></b> |

**Bestemming van het resultaat**

|                                     | <b>Resultaat 2016</b>  |
|-------------------------------------|------------------------|
|                                     | EUR                    |
| 2.1.1 Algemene reserve              | -365.170               |
| 2.1.2                               | -                      |
| Bestemmingsreserve 1e waardering    | -35.651                |
| Bestemmingsreserve schoolfonds      | <u>22.498</u>          |
|                                     | -378.323               |
| 2.1.3. Bestemmingsreserve (privaat) | 34.198                 |
| <b>Totaal resultaat</b>             | <b><u>-344.125</u></b> |

## 2.2 Voorzieningen

|                              | Stand per<br>01-01-<br>2016 | Dotatie<br>2016       | Onttrek-<br>kingen<br>2016 | Vrijval<br>2016 | Mutaties<br>2016 | Stand per 31-<br>12-2016 | Kort-<br>lopend<br>< 1 jaar | Lang-<br>lopend<br>> 1 jaar |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------|------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                              | EUR                         | EUR                   | EUR                        | EUR             | EUR              | EUR                      | EUR                         | EUR                         |
| 2.2. Personeelsvoorzieningen |                             |                       |                            |                 |                  |                          |                             |                             |
| 1                            |                             |                       |                            |                 |                  |                          |                             |                             |
| Jubileumgratificaties        | 113.470                     | 38.259                | 10.552                     | -               | -                | 141.177                  | 15.578                      | 125.599                     |
| Spaarverlof                  | 27.440                      | -                     | 7.088                      | -               | -                | 20.352                   | 20.352                      | -                           |
| Langdurig zieken             | -                           | 47.000                | -                          | -               | -                | 47.000                   | 47.000                      | -                           |
|                              | <u>140.910</u>              | <u>85.259</u>         | <u>17.640</u>              | <u>-</u>        | <u>-</u>         | <u>208.529</u>           | <u>82.930</u>               | <u>125.599</u>              |
| 2.2. Overige voorzieningen   |                             |                       |                            |                 |                  |                          |                             |                             |
| 3                            |                             |                       |                            |                 |                  |                          |                             |                             |
| Onderhoud                    | 397.385                     | 520.000               | 439.742                    | -               | -                | 477.643                  | 477.643                     | -                           |
| Overige                      | -                           | -                     | -                          | -               | -                | -                        | -                           | -                           |
|                              | <u>397.385</u>              | <u>520.000</u>        | <u>439.742</u>             | <u>-</u>        | <u>-</u>         | <u>477.643</u>           | <u>477.643</u>              | <u>-</u>                    |
| <b>Totaal voorzieningen</b>  | <b><u>538.294</u></b>       | <b><u>605.259</u></b> | <b><u>457.383</u></b>      | <b><u>-</u></b> | <b><u>-</u></b>  | <b><u>686.171</u></b>    | <b><u>560.573</u></b>       | <b><u>125.599</u></b>       |

| <b>2.4 Kortlopende schulden</b>                     |  | <b>2016</b>             | <b>2015</b>             |
|---|--|-------------------------|-------------------------|
|   |  | EUR                     | EUR                     |
| 2.4.3   | Crediteuren                                | 192.496                 | 443.341                 |
| 2.4.4   | OCW kortlopende schulden                   | -                       | -                       |
| <b>2.4.7 Belastingen/premies soc. verzekeringen</b> |  |                         |                         |
|   | Omzetbelasting                             | 8.236                   | 4.040                   |
|   | Loonheffing                                | 795.343                 | 782.956                 |
|   | Premies VF/PF en Risicofonds               | <u>72.899</u>           | <u>15.803</u>           |
|   |  | 876.478                 | 802.799                 |
| 2.5.8   | Schulden aangaande pensioenen              | 121.660                 | 155.574                 |
| <b>2.5.9 Overige kortlopende schulden</b>           |  |                         |                         |
| 2.5.9.2   | Vooruit ontvangen subsidies OCW geoormerkt | -                       | 1.425                   |
| 2.5.9.3   | Vooruit ontvangen investeringssubsidies    | 10.737                  | 13.831                  |
| 2.5.9.5   | Vakantiegeld en vakantiedagen              | 523.040                 | 508.372                 |
| 2.5.9.6   | Accountants- en administratiekosten        | 10.108                  | 16.400                  |
| 2.5.9.7   | Rente                                      | -                       | -                       |
| 2.5.9.8   | Overige kortlopende schulden               | <u>242.882</u>          | <u>404.857</u>          |
|   |  | 786.767                 | 944.885                 |
| 2.5.10  | Overlopende passiva                        |                         |                         |
|   | Subsidies gemeente                         | 167.549                 | 145.548                 |
|   | Subsidies overige                          | 231.866                 | 39.824                  |
|   | Overige overlopende passiva                | <u>-</u>                | <u>-</u>                |
|   |  | <u>399.415</u>          | <u>185.372</u>          |
| <b>Totaal kortlopende schulden</b>                  |  | <b><u>2.376.816</u></b> | <b><u>2.531.971</u></b> |

## 6 Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### Huur kantoorruimte

Een huurcontract met J.S. van den Bosch betreffende het pand aan 's Molenaarsweg 1 te Alphen aan den Rijn. Het contract is ingegaan voor de duur van 3 jaar, ingaande op 1 november 2014 en lopende tot en met 31 oktober 2017. De jaarlijkse verplichting bedraagt € 47.000. De resterende verplichting per balansdatum bedraagt € 40.000.

### Leaseovereenkomst

Er zijn twee operationele leaseovereenkomsten met LeaseVisie aangegaan. Op 21 oktober 2015 een overeenkomst met contractnummer 1500987 betreffende de lease van een Fort Transit Courier, voor de duur van 60 maanden.

De maandelijkse verplichting bedraagt € 522. Op 23 oktober 2015 een overeenkomst met contractnummer 151001 betreffende de lease van een Volkswagen Passat, voor de duur van 60 maanden. De maandelijkse verplichting bedraagt € 1.133. Beide bedragen worden meer of minder, afhankelijk van het aantal gereden kilometers.

### Waarborg

Bij Deutsche Bank is een bankgarantie afgegeven van € 9.000 op naam van J.S. van den Bosch ten behoeve van de huur voor het pand aan 's Molenaarsweg 1 te Alphen aan den Rijn.

### Financiële vaste activa

De overige vorderingen betreffen een overeenkomst met de Stichting Snappet en zijn waarborgsommen voor gebruik van tablets met een looptijd tot medio 2017.

### Duurzame inzetbaarheid

Met de medewerkers zijn geen geformaliseerde afspraken gemaakt inzake niet opgenomen duurzame inzetbaarheidsuren in het kader van ouderenverlof voor werknemers van 57 jaar en ouder, zoals bedoeld in artikel 8 van de cao.

### Subsidie Cultuureducatie als motor voor versterken van 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden

In 2016 is voor deze subsidie een bedrag toegekend van maximaal € 200.000 betreffende de periode 1 september 2016 tot 31 augustus 2018. De subsidie is versterkt onder specifieke prestatieafspraken en geldt binnen de afgesproken periode en dient na afloop van de subsidieperiode te worden verantwoord middels een verslag.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan met een significante invloed op het resultaat en het vermogen van de organisatie.

## 7 Toelichting behorende tot de staat van baten en lasten

| Baten  | <u>Realisatie 2016</u><br>EUR | <u>Begroting 2016</u><br>EUR | <u>Realisatie 2015</u><br>EUR |
|--|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <b>3.1 Rijksbijdragen</b>                              |                               |                              |                               |
| 3.1.1 Rijksbijdrage OCW                                | 18.063.480                    | 17.657.158                   | 16.946.813                    |
| Geormerkte OCW-subsidie                                | 1.425                         | 8.756                        | 11.029                        |
| Niet-geormerkte OCW-subsidie                           | 402.928                       | 296.004                      | 402.151                       |
| Toerekening investeringssubsidie OCW                   | -                             | -                            | -                             |
| Overige rijksbijdragen                                 | -                             | <u>4.000</u>                 | <u>353.180</u>                |
| 3.1.2 Overige subsidies OCW                            | 404.353                       | 308.760                      | 766.360                       |
| 3.1.3 Ontv. doorbet. rijksbijdragen SWV                | 965.419                       | 712.068                      | 929.716                       |
| <b>Totaal rijksbijdragen</b>                           | <u><b>19.433.252</b></u>      | <u><b>19.677.986</b></u>     | <u><b>18.642.889</b></u>      |
| <b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>    |                               |                              |                               |
| Bijdrage provincie/gemeente                            | -                             | -                            | -                             |
| Loonsubsidie   | 13.890                        | 8.668                        | -                             |
| Overige overheidsbijdragen en -subsidies               | <u>158.703</u>                | <u>82.948</u>                | <u>101.642</u>                |
| 3.2.1 Gemeentelijke bijdragen                          | 172.593                       | 91.616                       | 101.642                       |
| Weer Samen Naar School                                 | -                             | -                            | 178.876                       |
| Overige overheidsbijdragen                             | <u>69.258</u>                 | <u>11.492</u>                | <u>50.902</u>                 |
| 3.2.2 Overige overheidsbijdragen                       | 69.258                        | 11.492                       | 229.778                       |
| <b>Totaal overige overheidsbijdragen en -subsidies</b> | <u><b>241.851</b></u>         | <u><b>103.108</b></u>        | <u><b>331.420</b></u>         |
| <b>3.5 Overige baten</b>                               |                               |                              |                               |
| 3.5.1 Verhuur  | 148.828                       | 140.803                      | 135.083                       |
| 3.5.2 Detachering personeel                            | 13.842                        | 9.000                        | 30.851                        |
| 3.5.3 Schenking  | 300                           | -                            | 5.028                         |
| 3.5.4 Sponsoring                                       | -                             | 25.000                       | -                             |
| 3.5.5 Ouderbijdragen                                   | 374.360                       | 297.778                      | 379.561                       |
| 3.5.6 Overige baten                                    | <u>100.801</u>                | <u>125.648</u>               | <u>88.462</u>                 |
| <b>Totaal overige baten</b>                            | <u><b>638.131</b></u>         | <u><b>598.229</b></u>        | <u><b>638.985</b></u>         |



| Lasten   | Realisatie 2016   | Begroting 2016    | Realisatie 2015   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | EUR               | EUR               | EUR               |
| <b>4.1 Personeelslasten</b>                            |                   |                   |                   |
| Brutolonen en salarissen                               | 11.865.162        | 10.935.725        | 11.232.683        |
| Sociale lasten   | 1.830.781         | 1.599.990         | 1.719.749         |
| Premies Participatiefonds                              | 385.564           | 424.292           | 455.651           |
| Premies Vervangingsfonds                               | 26.390            | 527.392           | 564.738           |
| Pensioenlasten   | 1.340.263         | 1.253.960         | 1.347.558         |
| 4.1.1 Lonen en salarissen                              | 15.448.160        | 14.741.3          | 15.320.379        |
| Dotaties personele voorzieningen                       | 38.259            | 7.500             | 11.463            |
| Personeel niet in loondienst                           | -                 | 21.500            | -                 |
| Overig   | 718.253           | 717.967           | 581.591           |
| 4.1.2 Overige personele lasten                         | 756.512           | 746.967           | 593.054           |
| Vergoedingen uit het Participatiefonds                 | -                 | -                 | -                 |
| Vergoedingen uit het Vervangingsfonds                  | 13                | -                 | 325.745           |
| Overige uitkeringen die personeelslasten verminderen   | 334.641           | -                 | 263.811           |
| 4.1.3 Uitkeringen die personeelslasten verminderen     | -334.654          | -                 | -589.556          |
| <b>Totaal personeelslasten</b>                         | <b>15.870.018</b> | <b>15.488.326</b> | <b>15.323.877</b> |
| <b>4.2 Afschrijvingen op materiële vaste activa</b>    |                   |                   |                   |
| Gebouwen   | 16.069            | 888               | 1.339             |
| Inventaris en apparatuur                               | 479.757           | 510.292           | 505.807           |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen                          | -                 | -                 | -                 |
| <b>Totaal afschrijvingen op materiële vaste activa</b> | <b>495.826</b>    | <b>511.180</b>    | <b>507.146</b>    |

#### Aantal personeelsleden

Gedurende het kalenderjaar waren gemiddeld 256 (2015: 253) personeelsleden (FTE) werkzaam in de organisatie, als volgt verdeeld:

|          |     |
|----------|-----|
| Directie | 21  |
| OP       | 194 |
| OOP      | 42  |
| Totaal   | 256 |

|   | <u>Realisatie 2016</u>  | <u>Begroting 2016</u>   | <u>Realisatie 2015</u>  |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>4.3 Huisvestingslasten</b>             |                         |                         |                         |
| 4.3.1 Huur                                | 133.032                 | 151.500                 | 154.870                 |
| 4.3.2 Verzekeringen                       | -                       | 1.750                   | -                       |
| 4.3.3 Onderhoud                           | 806.355                 | 724.607                 | 1.070.668               |
| 4.3.4 Energie en water                    | 331.519                 | 346.850                 | 327.554                 |
| 4.3.5 Schoonmaakkosten                    | 480.705                 | 457.000                 | 459.683                 |
| 4.3.6 Heffingen                           | 25.557                  | 27.250                  | 24.893                  |
| 4.3.7 Overige huisvestingslasten          | 104.546                 | 86.850                  | 44.015                  |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b>          | <b><u>1.881.714</u></b> | <b><u>1.795.807</u></b> | <b><u>2.081.683</u></b> |
| <b>4.4 Overige lasten</b>                 |                         |                         |                         |
| 4.4.1 Administratie- en beheerslasten     | 608.040                 | 550.825                 | 576.347                 |
| 4.4.2 Inventaris/apparatuur/ leermiddelen | 1.540.226               | 1.212.613               | 1.295.199               |
| 4.4.3 Dotatie overige voorzieningen       | 12.540                  | -                       | 18.946                  |
| 4.4.4 Overige lasten                      | 266.502                 | 224.685                 | 228.550                 |
| <b>Totaal overige lasten</b>              | <b><u>2.427.308</u></b> | <b><u>1.988.123</u></b> | <b><u>2.119.042</u></b> |
| <b>5. Financiële baten en lasten</b>      |                         |                         |                         |
| 5.1 Rentebaten                            | 25.096                  | 25.000                  | 59.745                  |
| 5.5 Rentelasten                           | 7.589                   | -                       | 5.467                   |
| <b>Totaal financiële baten en lasten</b>  | <b><u>17.507</u></b>    | <b><u>25.000</u></b>    | <b><u>54.278</u></b>    |

## 8 Verbonden partijen

Bij GPO-WN is geen sprake van verbonden partijen, al dan niet met beslissende zeggenschap.

### Gegevens over de Samenwerkingsverbanden

| SWV    | Naam                                 | Adres                    |         |                        |
|--------|--------------------------------------|--------------------------|---------|------------------------|
| PO2601 | SWV Utrecht PO goed voor elkaar      | Kaaphoordreef 66         | 2563 AW | Utrecht                |
| PO2605 | Profi Pendi                          | Dukatenburg 101          | 3437 AB | Nieuwegein             |
| PO2701 | St. SWV Kop van Noord-Holland        | Postbus 80               | 1620 AB | Hoorn                  |
| PO2703 | St. SWV Noord-Kennemerland PO        | James Wattstraat 4       | 1817 DC | Alkmaar                |
| PO2707 | SWV PO Amsterdam/Diemen              | Postbus 9853             | 1006 AN | Amsterdam              |
| PO2711 | St. SWV PO IJmond                    | Castricummer Werf 102    | 1901 RS | Castricum              |
| PO2801 | PPO regio Leiden                     | Lammenschansweg 130D     | 2321 JX | Leiden                 |
| PO2805 | WSNS Riba p/a Burcht                 | Mozartstraat 180a        | 2983 AK | Ridderkerk             |
| PO2806 | SWV PPO Rotterdam                    | Schiekade 34             | 3032 AJ | Rotterdam              |
| PO2807 | SWV Schiedam, Vlaardingen, Maassluis | Piersonstraat 31         | 3119 RG | Schiedam               |
| PO2808 | SWV Pass.Onderw.Voorne-Putten PO     | Gemeenlandsedijk Nrd 26c | 3216 AG | Abbenbroek             |
| PO2809 | SWV PO Drechtsteden                  | Postbus 1204             | 3360 BE | Sliedrecht             |
| PO2811 | St. SWV PO Delft e.o.                | Postbus 698              | 2600 AR | Delft                  |
| PO2813 | SWV Rijnstreek                       | Postbus 2032             | 2400 CA | Alphen aan den Rijn    |
| PO2814 | St. SWV PO Midden-Holland            | Stavorenweg 6            | 2803 PT | Gouda                  |
| PO2815 | SPPOH                                | Binckhorstlaan 145       | 2516 BA | Den Haag               |
| PO2816 | De Driegang                          | Korenbloemstraat 4       | 2971 BH | Bleskensgraaf          |
| PO2817 | Zoetermeer                           | Bredewater 4             | 2715 CA | Zoetermeer             |
| PO2818 | SWV PO Aan den IJssel                | De Linie 1f              | 2905 AX | Capelle aan den IJssel |
| PO2901 | SWV Kind op 1                        | Postbus 351              | 4380 AJ | Vlissingen             |
| PO2902 | 03                                   | Evertsenstraat 100       | 4461 XS | Goes                   |
| PO2903 | SWV PPO Zeeuws Vlaanderen            | Postbus 331              | 4530 AH | Terneuzen              |

## 9 OCW bijlagen

### Model G overzicht subsidies OCW geldend vanaf het verslagjaar 2016

| Omschrijving         | Kenmerk        | Toewijzingsdatum | Bedrag van de toewijzing<br>EUR | Ontvangen t/m verslagjaar<br>EUR | De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking: |                          |
|----------------------|----------------|------------------|---------------------------------|----------------------------------|--|--------------------------|
|                      |                |                  |                                 |                                  | geheel uitgevoerd en afgerond                                      | nog niet geheel afgerond |
| Studieverlof 2016    | 2015/804A O    | 2015             | -996                            | -996                             | JA   |                          |
|                      | 2016/804A O    | 2016             | 34.058                          | 34.058                           | JA   |                          |
| Subsidie Zijinstroom | 2014/2/37 2931 | 2014             | 20.000                          | 20.000                           | JA   |                          |
| <b>Totaal</b>        |                |                  | <b>53.062</b>                   | <b>53.062</b>                    |  |                          |

### G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule

#### G2-A Aflopend per ultimo verslag jaar

| Omschrijving  | Kenmerk | Toewijzingsdatum | Bedrag van de toewijzing | Ontvangen t/m verslagjaar | Totale kosten | Te verrekenen ultimo verslagjaar |
|---------------|---------|------------------|--------------------------|---------------------------|---------------|----------------------------------|
| <b>Totaal</b> |         |                  | -                        | -                         | -             | -                                |

#### G2-B Doorlopend per ultimo verslag jaar

| Omschrijving  | Kenmerk | Toewijzingsdatum | Bedrag van de toewijzing | Saldo 1-1-2016 | Ontvangen t/m verslagjaar | Lasten in verslagjaar | Totale kosten 31-12-2016 | Saldo nog te besteden ultimo verslagjaar |
|---------------|---------|------------------|--------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|--|
|               |         |                  | EUR                      | EUR            | EUR                       | EUR                   | EUR                      | EUR                                      |
| <b>Totaal</b> |         |                  | -                        | -              | -                         | -                     | -                        | -  |

## Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), kortweg: Wet normering topinkomens, is in 2013 in werking getreden. Het doel van deze wet is het tegengaan van bovenmatige beloningen en ontslagvergoedingen bij instellingen in de (semi) publieke sector. In de WNT worden inkomens en ontslagvergoedingen van topfunctionarissen bij instellingen met een publieke taak, genormeerd en openbaar gemaakt. Door het Ministerie van OCW is binnen het kader van de WNT de 'Regeling bezoldiging topfunctionarissen ocv-sectoren' vastgesteld. Volgens de weging van de complexiteit van de instelling in deze regeling is GPO-WN ingedeeld in klasse D. Voor 2016 geldt de regeling die op 10 november 2015 is gepubliceerd in de Staatscourant.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor GPO-WN is € 140.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

Het bezoldigingsmaximum voor leden en voorzitter raad van toezicht bedraagt 10% respectievelijk 15% van het voor de PO sector geldende bezoldigingsmaximum.

Het WNT-maximum voor ontslagvergoedingen voor 2016 is € 75.000.

### Bezoldiging topfunctionarissen

#### Leidinggevende topfunctionarissen 2016

| <i>bedragen x € 1 Functie(s)</i>      | <b>R. Tromp</b><br>Uitvoerend<br>Bestuurder |
|---------------------------------------|---|
| Duur dienstverband in 2016            | 1/1/2016 -<br>31/12/2016                    |
| Omvang dienstverband (in fte)         | 1   |
| Gewezen topfunctionaris?              | nee   |
| (Fictieve) dienstbetrekking?          | nee   |
|                                       |   |
| <b>Individueel WNT-maximum</b>        | 140.000                                     |
| <b>Bezoldiging</b>                    |   |
| Beloning                              | 118.606                                     |
| Belastbare onkostenvergoedingen       | -   |
| Beloningen betaalbaar op termijn      | 14.394                                      |
| <b>Totaal bezoldiging</b>             | <b>133.001</b>                              |
|                                       |   |
| Motivering indien overschrijding: zie | n.v.t.                                      |

*Leidinggevende topfunctionarissen 2015*

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>bedragen x € 1 Functie(s)</b>      | <b>R. Tromp</b><br>Uitvoerend<br>Bestuurder |
| Duur dienstverband in 2015            | 1/1 - 31/12                                 |
| Omvang dienstverband (in fte)         | 1   |
| Gewezen topfunctionaris?              | nee   |
| (Fictieve) dienstbetrekking?          | nee   |
|                                       |   |
| <b>Individueel WNT-maximum</b>        | <b>165.901</b>                              |
| <b>Bezoldiging</b>                    |   |
| Beloning                              | 114.383                                     |
| Belastbare onkostenvergoedingen       | -   |
| Beloningen betaalbaar op termijn      | 14.954                                      |
| <b>Totaal bezoldiging</b>             | <b>129.337</b>                              |
|                                       |   |
| Motivering indien overschrijding: zie | n.v.t.                                      |

*Toezichthoudende topfunctionarissen (Raad van Toezicht) 2016*

| <b>bedragen x € 1<br/>Functie(s)</b>     | A. Bestebreur<br>Voorzitter | J.J. van Ginkel<br>Toezichthoudend<br>bestuurder | W. de Ruiter<br>Toezichthoudend<br>bestuurder | R.J. de Vries<br>Toezichthoudend<br>bestuurder | H. Groenedijk-<br>de Vries<br>Toezichthoudend<br>bestuurder | C. Van den<br>Berge-Moeleker<br>Toezichthoudend<br>bestuurder |
|--|-----------------------------|--|---|--|---|---|
| Duur dienstverband<br>(2016)             | 1/1 - 31/12                 | 1/1 - 31/12                                      | 1/1 - 31/12                                   | 1/1 - 31/12                                    | 1/1 - 31/12   | 1/1 - 31/12   |
| <b>Toepasselijk WNT-<br/>maximum</b>     | <b>21.000</b>               | <b>14.000</b>                                    | <b>14.000</b>                                 | <b>14.000</b>                                  | <b>14.000</b>   | <b>14.000</b>   |
| <b>Bezoldiging</b>                       |                             |  |   |  |   |   |
| Beloning                                 | 5.400                       | 3.600  | 3.600   | 3.600  | 3.600   | 3.600   |
| Belastbare<br>onkostenvergoedingen       | -                           | -  | -   | -  | -   | -   |
| Beloningen betaalbaar<br>op termijn      | -                           | -  | -   | -  | -   | -   |
| <b>Totaal bezoldiging</b>                | <b>5.400</b>                | <b>3.600</b>                                     | <b>3.600</b>                                  | <b>3.600</b>                                   | <b>3.600</b>  | <b>3.600</b>  |
| Motivering indien<br>overschrijding: zie | n.v.t.                      | n.v.t.   | n.v.t.  | n.v.t.   | n.v.t.  | n.v.t.  |

*Leidinggevende topfunctionarissen (Raad van Toezicht) 2015*

| <b>bedragen x € 1<br/>Functie(s)</b>     | A. Bestebreur<br>Voorzitter | J.J. van Ginkel<br>Toezichthoudend<br>bestuurder | W. de Ruiter<br>Toezichthoudend<br>bestuurder | R.J. de Vries<br>Toezichthoudend<br>bestuurder | H. Groenedijk-<br>de Vries<br>Toezichthoudend<br>bestuurder |
|--|-----------------------------|--|---|--|---|
| Duur dienstverband<br>(2016)             | 1/1 - 31/12                 | 1/1 - 31/12                                      | 1/1 - 31/12                                   | 1/1 - 31/12                                    | 1/1 - 31/12   |
| <b>Toepasselijk WNT-<br/>maximum</b>     | <b>24.885</b>               | <b>16.590</b>                                    | <b>16.590</b>                                 | <b>16.590</b>                                  | <b>16.590</b>   |
| <b>Bezoldiging</b>                       |                             |  |   |  |   |
| Beloning                                 | 3.676                       | 2.400  | 2.747   | 2.400  | 2.530   |
| Belastbare<br>onkostenvergoedingen       | -                           | -  | -   | -  | -   |
| Beloningen betaalbaar<br>op termijn      | -                           | -  | -   | -  | -   |
| <b>Totaal bezoldiging</b>                | <b>3.676</b>                | <b>2.400</b>                                     | <b>2.747</b>                                  | <b>2.400</b>                                   | <b>2.530</b>  |
| Motivering indien<br>overschrijding: zie | n.v.t.                      | n.v.t.   | n.v.t.  | n.v.t.   | n.v.t.  |

## Honorarium accountant

| <b>Accountantskosten</b>      | <b>2016</b><br>EUR | <b>2015</b><br>EUR |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| Onderzoek van de jaarrekening | 42.629             | 28.500             |
| Andere controleopdrachten     | _____              | <u>-128</u>        |
|                               | <b>42.629</b>      | <b>28.372</b>      |



## **10 Overige gegevens:**

**Controleverklaring**