



Jaarverslag 2015

Maart 2016





Inhoudsopgave

	BERICHT VAN HET BESTUUR	4
	VERSLAG VAN HET TOEZICHTHOUDEND ORGAAN	5
	INLEIDING	6
	1. STICHTING WESTERWIJS	7
	2. ONDERWIJS	12
	3. LEIDERSCHAP	14
	4. PERSONEEL	15
	5. MIDDELEN	18
	6. ORGANISATIE EN COMMUNICATIE	20
	7. FINANCIËN	21
	8. TOEKOMST	27
	9. KERNCIJFERS EN KENGETALLEN	31
	BIJLAGE A – SCHOLEN WESTERWIJS	33
	BIJLAGE B – SAMENSTELLING CENTRALE ORGANEN	34
	BIJLAGE C – BEGROTING 2016	36
	BIJLAGE D – KERNWAARDEN OPENBAAR ONDERWIJS	38
	BIJLAGE E – LIJST MET AFKORTINGEN	39
	BIJLAGE F – JAARREKENING 2015	40



Bericht van het Bestuur

Een glimlach is nooit weg.....

Het jaar 2015 was voor ons een jaar met een grote uitdaging. Het jaar ervoor was niet het beste jaar dat Westerwijs in zijn bestaan heeft gehad, om het maar eens eufemistisch uit te drukken. Toch zijn we met goede moed begonnen, hetgeen alles te maken had met de houding van de hele organisatie en de toezegging dat we er met z'n allen de schouders onder zouden zetten.

En dat is gebeurd! Het geraamde tekort was door inzet van de directeuren van de scholen terug gebracht van 1,4 miljoen naar ca. 6 ton. Maar namen we daarmee niet een te groot risico? Was onze ijver om de zaak weer financieel in de hand te krijgen niet groter dan wat redelijkerwijs verwacht kon en mocht worden?

Blijkbaar niet. De eerste managementrapportage gaf aan dat we prima in het spoor liepen, maar een zwaluw maakt nog geen zomer. Bij de tweede rapportage werd duidelijk dat het tekort misschien wel lager uit zou vallen dan geraamd, en bij de derde rapportage was het zeker dat wij het geraamde tekort tenminste zouden halveren!

In dit jaarverslag wordt zichtbaar dat het eindresultaat nog gunstiger en zelfs positief is, en dat brengt een glimlach op ons gezicht. En een glimlach is nooit weg, maar we moeten het niet overdrijven. Er is veel druk gezet op zuinig aan doen, en op sommige plaatsen heeft dat tot spannende momenten geleid. De boog kan niet altijd gespannen staan, dus zullen we moeten kijken wat de ruimte is in de begroting van 2016 en hoe we die kunnen inzetten om pijnpunten op te vangen.


Het fusietraject van Westerwijs en Penta Primair heeft veel gevraagd aan begrip en respect voor elkaars uitgangspunten en ideeën. In een goede sfeer zijn zelfs de moeilijkste punten tot een goed besluit gebracht, waarbij de nieuwe stichting ook de ruimte zal krijgen om zichzelf verder te ontwikkelen.

Op het moment dat ik dit schrijf, zijn de statuten voor de nieuwe stichting door de stuurgroep geaccordeerd en verwachten we dat we de fusieaanvraag kunnen inzenden. Het wachten is dan op een positieve beslissing van de staatssecretaris, waarna de definitieve beslissing kan worden genomen.

Ton van Pelt
Voorzitter



Verslag van het toezichthoudend orgaan



Met ingang van 1 januari 2015 is er binnen het Algemeen Bestuur van de Stichting Westerwijs sprake van een Dagelijks Bestuur en van een Intern Toezicht dat is vastgelegd in een Bestuursconvenant. In dit convenant zijn de bevoegdheden van beide bestuursorganen geregeld. Het Bestuursconvenant legt de wijze vast waarop de functies van het Dagelijks Bestuur en van het Intern Toezicht zijn gescheiden en worden onderscheiden. Het Bestuursconvenant regelt tevens welke organen en welke functionarissen welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben alsook uit welke personen deze organen bestaan en de werkwijze waarop deze personen bij vervanging worden benoemd. Het Bestuursconvenant regelt de wijze waarop naleving van de Code Goed Bestuur binnen de organisatie Westerwijs wordt besproken en waarop de Code binnen de twee bestuursorganen wordt nageleefd. In het Bestuursconvenant legt de organisatie Westerwijs vast op welke wijze de leden van het Dagelijks Bestuur en die van het Intern Toezicht hun rol en verantwoordelijkheid uitoefenen evenals de wijze waarop het bestuur van de Stichting verantwoording aflegt voor het gevoerde beleid en beheer.

Het Dagelijks Bestuur bestuurt de Stichting Westerwijs, het Intern Toezicht ziet erop toe dat het Dagelijks Bestuur dit doet overeenkomstig de missie en visie van de Stichting Westerwijs die daarbij een excellente performance levert. Het Intern Toezicht toont een voor medewerkers, directies en buitenwereld zichtbare betrokkenheid bij de organisatie Westerwijs. Het Intern Toezicht kiest een proactieve opstelling: het bepaalt zijn eigen agenda en prioriteiten rekening houdend met de behoeften en mogelijkheden van de dagelijkse praktijk. Het Intern Toezicht levert door zijn niveau, kennis, ervaring, contacten en optreden meerwaarde ten opzichte van de dagelijkse bestuurspraktijk.

Het Intern Toezicht ziet toe op de bestuurders alsook op de besturing van de organisatie Westerwijs. Het Intern Toezicht baseert haar meningsvorming op de verkregen informatie van het Dagelijks Bestuur en kijkt ook zelfstandig naar de organisatie Westerwijs en naar de context waarbinnen de organisatie opereert. Dit houdt in contact met medezeggenschapsorganen en voldoende contactmomenten met de diverse geledingen en stakeholders van de organisatie.

Het Intern Toezicht geeft het Dagelijks Bestuur gevraagd en ongevraagd advies en functioneert als klankbord ten behoeve van het bestuur. Het Intern Toezicht wint voor een goede oordeelsvorming interne en externe informatie in en het regelt de eigen werkzaamheden zoals zijn informatievoorziening, samenstelling en kwaliteit en deskundigheidsbevordering. Het Intern Toezicht heeft het recht om de informatie die zij nodig acht om haar toezichthoudende rol te vervullen, op te vragen/c.q. te verkrijgen bij alle personen, geledingen, organisaties en instellingen die op een of andere manier gelieerd zijn aan de Stichting Westerwijs of waar de Stichting Westerwijs een relatie mee heeft.

Medio 2015 is door het Intern Toezicht een 'toezichtskader' voorbereid en vastgelegd in de 'Werkwijze Intern Toezicht Westerwijs'. Daarin legt het Intern Toezicht vast de uitgangspunten, de meetpunten, prioriteiten, de voorbereiding, uitvoering en de rapportage waarop het toezicht systematisch wordt uitgevoerd. Tevens hield het Intern Toezicht in 2015 het in 2010 vastgestelde 'Managementstatuut Stichting Westerwijs' tegen het licht dat leidde tot een aantal aanpassingen met het oog op de afgesproken tweedeling in het Algemeen Bestuur van de Stichting in een Dagelijks Bestuur en een orgaan Intern Toezicht.



Inleiding



Dit is het jaarverslag van Stichting Westerwijs over 2015. In dit jaarverslag kunt u lezen wat wij het afgelopen jaar hebben gedaan, en hoe wij gewerkt hebben aan de doelen die wij onszelf gesteld hadden. Het jaar 2015 heeft in het teken gestaan van herstel van vertrouwen bij direct en indirect betrokkenen van onze stichting. Wij zijn voortvarend aan de slag gegaan om een sluitende begroting voor 2016 te kunnen presenteren en tegelijkertijd de kwaliteit van het onderwijs te behouden en waar nodig te verbeteren. Veel zaken zijn ten goede gekeerd. De ingrepen in het personeelsbestand begin en medio 2015 waren noodzakelijk maar zijn goed opgevangen in de schoolorganisaties. De jaarrekening van 2015 laat zien, dat de begrote financiële overschrijdingen teniet zijn gedaan. Dit verslag geeft inzicht in de huidige stand van zaken en de koers die we het komende jaar – en de daarop volgende jaren – gaan varen.

In hoofdstuk 1 beschrijven we Stichting Westerwijs in 2015: hier komen onder andere de organisatiestructuur, onze missie, en onze kernwaarden aan bod. Hoofdstuk 2 tot en met 6 gaan uitgebreid in op de bestuurlijke speerpunten die wij onszelf als organisatie voor 2015 gesteld hadden. Ieder hoofdstuk behandelt een ander aspect van de organisatie Westerwijs. We onderscheiden de volgende vijf deelgebieden: onderwijs, leiderschap, personeel, middelen, organisatie en communicatie. In hoofdstuk 7 gaan we uitgebreid in op de financiële situatie van Stichting Westerwijs. Hoofdstuk 8 biedt een toekomstperspectief; want een terugblik zonder een daaraan gekoppelde visie op de toekomst geeft te weinig houvast. Tot slot komen in hoofdstuk 9 de kerncijfers en kengetallen aan bod.



1. Stichting Westerwijs

1.1 Karakterisering

Westerwijs¹ is een overkoepelende stichting van alle openbare basisscholen in de gemeenten Grootegast, Leek, Marum en Zuidhorn. Onder de stichting vallen per 1-8-2015 15 scholen voor primair onderwijs. Deze zijn als volgt verdeeld over de vier gemeenten:

- Grootegast: 4 scholen
- Leek: 4 scholen
- Marum: 4 scholen
- Zuidhorn: 3 scholen.

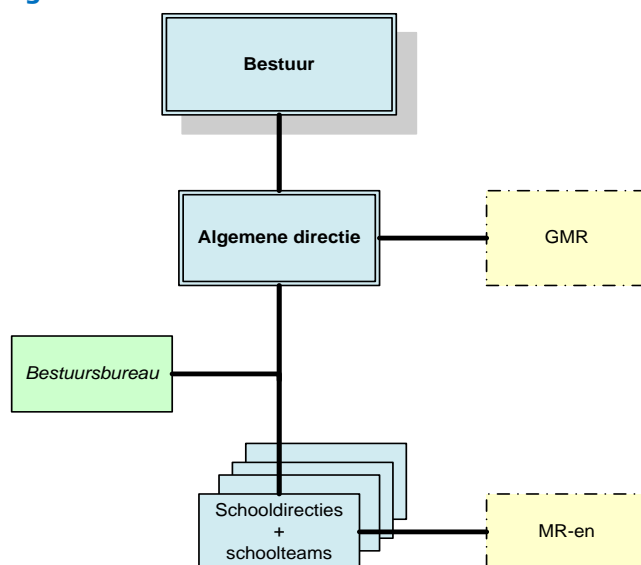
Het bestuur bestaat uit vrijwilligers en telt zeven leden. Binnen het bestuur is een scheiding verplicht tussen toezicht houden en besturen. Het bestuur van Stichting Westerwijs heeft gekozen voor het model met een dagelijks bestuur en een algemeen bestuur, waarbij het algemeen bestuur het interne toezicht verzorgt.

De organisatie wordt aangestuurd door de algemeen directeur. Het strategisch beleidsplan geeft hierbij het kader en de richting.

De organisatie wordt ondersteund door het bestuursbureau. Op het bestuursbureau zijn de portefeuilles administratie, personeelszaken, huisvesting, financiën en ICT vertegenwoordigd. Eind 2013 is de inbreng van scholen in het bestuursbureau versterkt met de inzet van drie directeuren, die zowel schoolleider als beleidsmedewerker zijn. In 2015 was hier 1 wisseling in. Met en onder leiding van de algemeen directeur vormen de beleidsmedewerkers het Team Westerwijs. Hierbinnen zijn zij beleidsmakers voor de onderwerpen Onderwijs, Personeel, Huisvesting en Materiële zaken, Organisatie en Communicatie en Financiën in hun onderlinge samenhang.

Zowel de financiële als de personeels- en salarisadministratie zijn uitbesteed aan een administratiekantoor. De openbare identiteit² van onze organisatie is weergegeven in bijlage D.

1.2 Organogram³



¹ We spreken hierna van "Westerwijs" in plaats van "Stichting Westerwijs"

² Zie bijlage D Kernwaarden openbaar onderwijs

³ Voor afkortingen, zie de afkortingenlijst in bijlage E

Het bestuur (dagelijks en algemeen bestuur) is het bevoegd gezag. De algemene directie is het gemandateerd gezag.

1.3 Missie: Investeren in leren

De missie van een organisatie geeft het bestaansrecht weer van die organisatie. Onze missie is: "Investeren in leren."

Ieder mens leert elke dag. Dit geldt ook binnen Westerwijs, zowel voor de kinderen als de medewerkers. Kinderen leren van leerkrachten, leerkrachten leren van kinderen. Leerkrachten leren van elkaar, maar ook kinderen leren van elkaar. Leidinggevenden brengen hun kennis en ervaring over op medewerkers en omgekeerd. Naast het leren van alledag, willen we niet alleen investeren in professionalisering van alle medewerkers, maar ook in de professionalisering van het bestuur.

We willen voortdurend en krachtig investeren in leren van elkaar en aan elkaar!

De mogelijkheden die we hebben kunnen beter worden benut, want investeren doe je niet alleen met geld. We willen toewerken naar een *cultuur* van de lerende organisatie.

De ontwikkelingen in het onderwijs, bijvoorbeeld als gevolg van de mogelijkheden van ICT, de 24-uursmaatschappij en de verbinding tussen onderwijs, opvang en zorg, hebben geleid tot een dialoog over leren binnen Westerwijs. We nodigen medewerkers, kinderen en ouders uit om zich met onze missie te identificeren en van daaruit te handelen.

1.4 Waarden

In het strategisch beleidskader 2011 tot en met 2015 noemen we een aantal waarden die bijdragen aan het realiseren van onze missie. Deze kernwaarden zijn de leidende, algemeen aanvaarde principes binnen onze organisatie. De kernwaarden van Westerwijs zijn:

Professionaliteit – Betrokkenheid – Opbrengstgerichtheid

In 2015 hebben de directies van de scholen gezocht naar manieren om Professionaliteit meer in de richting van Vakmanschap brengen, om Betrokkenheid om te zetten in het gevoel samen vanuit dezelfde gedachte te werken én om Opbrengstgerichtheid meer in te richten vanuit de kwaliteiten en talenten die kinderen bezitten. Het doel van dit proces is de kernwaarden nog beter te benutten voor de ontwikkeling van ons onderwijs.

1.5 Bestuurlijke speerpunten 2015

De bestuurlijke speerpunten 2015 zijn onderverdeeld in de categorieën onderwijs, leiderschap, personeel, middelen en organisatie en communicatie. In deze paragraaf vatten we de speerpunten samen. In de hoofdstukken 2 tot en met 6 komen we uitgebreid op de speerpunten terug.

1.5.1 Onderwijs

In 2015 had de stichting de volgende speerpunten met betrekking tot het primaire proces:

- Actualiseren van de leerlingenprognoses van de vier gemeenten;
- Opbrengstgericht werken verder implementeren in onze organisatie.
- Gerichte acties uitvoeren (verbeterplannen) om alle scholen onder het basisarrangement van de onderwijsinspectie te laten blijven of te laten vallen;
- Samenhang tussen en binnen de doorlopende leerlijnen versterken;
- De rol van ons schoolbestuur in het samenwerkingsverband helder en duidelijk beschrijven;
- Uitvoering van het beleid rondom passend onderwijs;
- In beeld brengen van de basisondersteuning van iedere school;
- De schoolondersteuningsprofielen (SOP) te toetsen.

1.5.2 Leiderschap

In 2015 had de stichting de volgende speerpunten met betrekking tot leiderschap:

- Intervisie tussen directeuren om gezamenlijk te werken aan kwaliteit verbetering;
- De directeuren van Westerwijs worden gestimuleerd hun talenten binnen het onderwijs verder te ontplooien;
- De directeuren werken vanuit de missie/visie en combineren dit met de uniciteit van hun eigen school;
- De school is eenheid van verandering;
- Effectief Leiderschap.

1.5.3 Personeel

In 2015 had de stichting de volgende speerpunten met betrekking tot personeel:

- In 2015 zetten we in op scholing van leerkrachten op het gebied van ICT, opbrengstgericht werken en didactisch handelen;
- In 2015 vindt er een actualisatie van ons integraal personeelsbeleid plaats, waarbij we ons allereerst richten op het afstemmen van de beide functiebouwwerken PP en WW;
- In 2015 is ons verzuimcijfer 7,33%
- In 2015 is onze meldingsfrequentie 1,10;
- In 2015 is een vervangingspool met omliggende schoolbesturen gerealiseerd(RTC) waarin personeel is benoemd.

1.5.4 Middelen

In 2015 had de stichting de volgende speerpunten met betrekking tot middelen:

- Het opstellen van een meerjaren onderhoudsplan;
- Overheveling van buitenonderhoud;
- Contracten vaste partners onderhoud Westerwijs;
- Contracten gas en elektra;
- In Opende en Zuidhorn is de nieuwbouw Het Kompas en De Borgh gerealiseerd
- In 2015 is op ICT gebied gestart met een pilot school met tablet onderwijs;
- In het najaar voorzien we de begroting van een meerjarenperspectief, dit als aanpassing van de systematiek waarbij in het voorjaar een meerjarenbegroting wordt opgesteld;
- De schooldirecteuren en andere budgethouders maken een meerjaren investeringsplan, dit wordt onderdeel van hun jaarlijkse begrotingswerkzaamheden.

Op de verzuimstreefcijfers na zijn al deze zaken gerealiseerd.

1.5.5 Organisatie en communicatie

In 2015 had de stichting de volgende speerpunten met betrekking tot organisatie en communicatie:

- In 2015 zullen we ons qua PR richten op de open dagen van de scholen in samenspraak met Penta Primair
- Voor de personeelsleden komt eens per twee weken de uitgave "Flitsfeiten" uit, met daarin de lopende zaken van de organisatie vermeld;
- In 2015 passen we de websites van Westerwijs aan conform de huisstijl van Westerwijs; de volledige realisatie vindt plaats in 2016
- In 2015 zal de nadruk blijven liggen op het verder optimaliseren van de organisatie en een op duurzaam leren gerichte attitude;

1.6 Uitvoering geven aan Passend onderwijs

Het Samenwerkingsverband (SWV) 20.01 rekt op kwalitatief goede scholen en heeft daarvoor de richtlijnen voor de basis- en schoolspecifieke ondersteuning beschreven. Westerwijs heeft zicht op de basisondersteuning op de scholen en doet in 2016 opnieuw een inventarisatie.

1.6.1 Passend onderwijs: weer samen naar school

Passend onderwijs is ingevoerd. Het doel is om onderwijs te geven dat aansluit bij de leerbehoeften van het kind. Westerwijs richt zich daarbij niet alleen op de leerlingen met zeer specifieke onderwijsbehoeften, maar op de leerbehoeften van *ieder* kind. In 2015 hebben we veel gebruik gemaakt van deskundigen binnen onze eigen organisatie.

In het kader van het Tripartiete Akkoord is er een ambulante begeleider van Renn4 aangesteld binnen Westerwijs. Wat betreft Rec3, tegenwoordig NECSO, is er tijdelijk een ambulante begeleider ingezet. Er wordt onderzocht of er een aanstelling kan plaatsvinden.

Ook wordt gewerkt aan een goede afstemming met jeugdzorg en gemeente. In onze regio hebben we overleg met schoolbesturen in het kader van het ROPO (Regionaal Overleg Passend Onderwijs) en het ROGO (Regionaal Overleg Gemeente Onderwijs). We streven hierbij naar eenduidige afspraken voor de hele regio.

Het SWV 20.01 heeft er voor gekozen geen gebruik te maken van een eenduidig model van het schoolondersteuningsprofiel (SOP). Binnen Westerwijs gebruiken we verschillende modellen voor het SOP, maar de formats voldeden niet aan de verwachtingen. Daarom streeft Westerwijs er naar in 2016 een uniform format te gebruiken voor het SOP. Ondertussen voldoen alle scholen aan de minimale eisen voor het SOP en hebben deze ook op hun websites geplaatst.

1.6.2 Kinderopvang

Binnen Westerwijs is de kinderopvang, en dan met name die van tussen de middag, per school verschillend georganiseerd. De tussenschoolse opvang is afgestemd op de situatie per school.

In Leek en Zuidhorn is de tussenschoolse opvang geheel in handen van SKSG-kinderopvang. In Marum en Grootegast zijn het de ouders die vanuit de oudervereniging of de ouderraad de opvang verzorgen of hiervoor een contract met een externe partij hebben afgesloten.

Het faillissement van de Stichting Speelwerk in Marum was aanleiding om de kinderopvang binnen Westerwijs uit te voeren. Deze uitvoering door Westerwijs was echter van tijdelijke aard. Die activiteiten zijn begin 2015 weer afgestoten. Tevens werden de Marumse peuterspeelzalen tijdelijk door Westerwijs overgenomen, dit is in de zomervakantie van 2015 geëindigd.

1.7 Communicatie en verantwoording naar stakeholders

Een school heeft verschillende belanghebbenden, deze worden ook wel stakeholders genoemd. Voor stakeholders is het van belang dat zij geïnformeerd worden over de activiteiten en toekomstplannen van de school, zodat zij kunnen inschatten wat voor invloed deze activiteiten en plannen mogelijk op hen en op de instelling kunnen hebben. Hieronder belichten we de interne en externe stakeholders en vertellen we hoe wij met deze groepen communiceren en hoe wij verantwoording afleggen.

1.7.1 Interne stakeholders

Onder interne stakeholders verstaan we de belanghebbenden binnen de organisatie. Binnen onderwijsinstellingen onderscheiden we de volgende belanghebbenden: Leerlingen, Personeel, Ouders, MR, GMR en Bestuur.

De algemene directie communiceert hoofdzakelijk met de interne stakeholders door middel van bijeenkomsten (werkoverleg, vergaderingen), memo's, nieuwsbrieven, (school)jaarplannen, het jaarverslag, de jaarrekening en kwartaalrapportages.

1.7.2 Externe stakeholders

Externe stakeholders zijn personen of partijen van buiten de onderwijsinstellingen die belang hebben bij de prestaties die de onderwijsinstelling levert. De belangrijkste externe stakeholders zijn: Samenwerkingspartners, Ministerie van OCW (Duo, Inspectie, etc.), Gemeenten, SWV 20.01 en het voortgezet onderwijs.

Westerwijs communiceert voornamelijk met de externe stakeholders door middel van officiële documenten, zoals jaarverslagen, jaarplannen en nieuwsbrieven.

1.8 Klachtenafhandeling

Klachten kunnen we verdelen in twee categorieën: algemene klachten m.b.t. begeleiding of behandeling van de kinderen; klachten betreffende ongewenste omgangsvormen tussen personen. Voor beide typen klachten heeft het bestuur een klachtenregeling vastgesteld. Voor algemene klachten is het bestuur aangesloten bij de landelijke klachtencommissie, Stichting Onderwijsgeschillen. Wie een klacht heeft kan zich richten tot deze stichting. In de schoolgidsen staat hierover uitgebreide informatie.

Voor de klachten met betrekking tot ongewenste omgangsvormen hebben we op elke school een contactpersoon in dienst, hun namen worden vermeld in de schoolgids. Als deze contactpersoon of de schooldirecteur een klacht krijgt over (vermeende) seksuele intimidatie of seksueel misbruik of discriminatie of agressie/geweld, dan wordt die klacht neergelegd bij en behandeld door de externe vertrouwenspersoon. In 2015 is een vacature ontstaan voor deze externe vertrouwenspersoon maar die wordt inmiddels weer ingevuld. De externe vertrouwenspersoon is Coba Kok. Ook de gegevens van de externe vertrouwenspersoon staan in de schoolgids.

1.9 Profilering

Westerwijs profileerde zich in 2015 voornamelijk door middel van de open dagen die alle scholen in het voorjaar van 2015 hebben georganiseerd. Deze open dagen waren gekoppeld aan de uitnodigingen van de gemeenten aan de ouders van kinderen die vóór 1 oktober 2015 (schooljaar 2015-2016) de vierjarige leeftijd bereikten. In een paginagrote advertentie is hiervan melding gemaakt in lokale en regionale bladen. Verder hebben de scholen regelmatig met specifieke projecten in de plaatselijke kranten gestaan. De website van Westerwijs wordt regelmatig bezocht. Via de website van Westerwijs kan men ook eenvoudig doorklikken naar de websites van de scholen. Voor alle werknemers heeft Westerwijs een intranet waar veel relevante informatie te vinden is. In 2016 worden de advertenties gezamenlijk met Penta Primair opgesteld en geplaatst.

2. Onderwijs

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe wij het primaire proces, namelijk het onderwijs, organiseren. Westerwijs staat voor kwalitatief goed onderwijs, als resultaat van gekwalificeerd personeel, moderne middelen en een goede financiële situatie en bedrijfsvoering.

Cijfers

Aantal leerlingen op 1-10-2015	
Onderbouw	961
Bovenbouw	1021
Totaal	1982

2.1 Ons streven ten aanzien van onderwijs

Allereerst moet het onderwijs dekkend zijn voor de kerndoelen. Hieraan voldoet al het onderwijs dat binnen Westerwijs wordt gegeven. Elke school afzonderlijk bewaakt het eigen onderwijsconcept (bv. Dalton) en past het schoolplan en andere documenten hierop aan.

2.2 Bestuurlijke speerpunten 2015

Actualiseren van de leerlingenprognoses van de vier gemeenten

Op het bestuurskantoor van Westerwijs bekijken we de cijfers van de leerlingenprognoses van de scholen kritisch en vergelijken ze met de gegevens van de schooldirecties. Waar nodig, stellen we de prognoses bij. Dit doen we, omdat de leerlingenaantallen de belangrijkste component vormen voor de lumpsumbedragen die we ontvangen. Westerwijs bekijkt de prognoses jaarlijks, zodat we onze plannen, zoals het bestuursformatieplan en de meerjarenbegroting, tijdig kunnen bijstellen. In 2014 is gebleken dat de ontgroening van de regio ook in het Westerkwartier grote gevolgen zal hebben voor het aantal kinderen en dus voor onze financiële armlag. Om hierop te kunnen anticiperen neemt Westerwijs deel aan het regionale overleg over huisvesting, het zogenaamde Regionaal en Integraal Huisvestingsplan (RIHP). Dit is een overleg van gemeenten en schoolbesturen in onze regio waarin we op basis van een actuele leerlingenprognose keuzes maken voor de toekomst van ons onderwijs en locaties van de scholen.

Invoering Parnassys Integraal als basis voor onze kwaliteitszorg

We hebben op alle scholen Parnassys ingevoerd. ParnasSys is een webbased leerlingen administratie- en volgsysteem. Een webbased platform maakt het mogelijk om continue door te ontwikkelen zonder gebruikers te vermoeien met het moeten uitvoeren van nieuwe versies. Op nieuwe ontwikkelingen - vanuit bijvoorbeeld de inspectie - kan snel worden ingespeeld. Altijd up to date.

Integratie met een pakket als ParnasSys betekent: optimaal en slim gebruik maken van de data die scholen al hebben ingevoerd. Voor de gebruiker scheelt dit veel handelingen. Integraal biedt ten aanzien van de basiskwaliteit en de tevredenheidspeilingen gedegen standaarden. Dat maakt landelijke normering en benchmarking mogelijk en helpt gebruikers om snel zicht te krijgen op die aspecten die van essentieel belang zijn in een goed systeem van zelfevaluatie. De gebruiker heeft mogelijkheden om haar eigen schoolspecifieke kwaliteit vorm te geven, om vragenlijsten aan te vullen, schoolspecifieke normen toe te voegen, enzovoort. Integraal geeft op basis van de evaluaties aan welke strategische doelen aandacht vragen. Een pop up scherm geeft kernachtig aan wat de onderliggende kwaliteitsaspecten zijn. In de basisvragenlijst zijn alle indicatoren van de inspectie verwerkt. In het onderdeel Opbrengsten kan de school haar opbrengsten vergelijken met de inspectienormen. In Integraal zijn steeds de meest recente inzichten van de inspectie verwerkt.

Gerichte acties uitvoeren (verbeterplannen) om alle scholen zo snel mogelijk onder het basisarrangement van de onderwijsinspectie te laten vallen

In 2014 zijn de beleidsvoorbereidende werkgroepen opgeheven en zijn er drie beleidsmedewerkers aangesteld: huisvesting, personeel en onderwijs. In 2014 heeft de beleidsmedewerker onderwijs binnen Westerwijs de voorwaarden gecreëerd om passend onderwijs in te kunnen voeren. Rondom

de beleidsmedewerker Onderwijs is het onderwijsinterventieteam geformeerd dat de scholen ondersteunt bij schoolontwikkeling, zorg, begeleiding en de invoering van passend onderwijs. Dit team beschikt over een gedragsdeskundige, een orthopedagoog en een supervisor.

Kwaliteitsverbetering is gericht op de ontwikkeling van de leerkracht. De leerkracht doet er toe! Hiervoor zijn vier verplichte studiemiddagen georganiseerd in samenwerking met de beleidsmedewerker personeel. Twee middagen hebben een workshopachtig karakter. De beide andere middagen staan in het teken van de professionele leergemeenschap. Leerkrachten leren daar van elkaar. Het werken met PLG's zal komend jaar zeker z'n vervolg krijgen.

De rol van Westerwijs in het samenwerkingsverband helder en duidelijk beschrijven

Alle schoolbesturen van de provincie Groningen plus gemeente Noordenveld zijn verenigd in het Samenwerkingsverband (SWV) 20.01. Dit samenwerkingsverband is opgedeeld in vier sub regio's. In deze sub regio werken de schoolbesturen (OPON, Westerwijs, Noorderbasis en Penta Primair) nauw samen om te komen tot zoveel mogelijk thuisnabij passend onderwijs.

De beleidsmedewerker onderwijs en de leden van het onderwijsinterventieteam vertegenwoordigen Westerwijs in verschillende overleggen:

- het regionaal overleg passend onderwijs (ROPO); PO, VO, SO
- het regionaal overleg gemeenten en onderwijs (ROGO); gemeenten Grootegast, Marum, Leek, Zuidhorn en Noordenveld
- werkgroep onderwijs en CJG (PO, VO, CJG's Westerkwartier en Noordenveld);
- ondersteuningsteam passend onderwijs sub regio West (Westerwijs, Openbaar Onderwijs Noordenveld, Penta Primair)

Het SWV 20.01 heeft besloten om passend onderwijs zoveel mogelijk decentraal in te richten. De uitwerking is aan de afzonderlijke schoolbesturen.

3. Leiderschap

Goed leiderschap is ook binnen het onderwijs belangrijk. In dit hoofdstuk reflecteren we op de speerpunten die we binnen Westerwijs hadden opgesteld omtrent leiderschap. Wat wilden we bereiken in 2015 en hoe hebben we dat aangepakt?

3.1 Ons streven ten aanzien van leiderschap

Het goed functioneren van een organisatie en haar medewerkers valt of staat met goed leiderschap. Binnen Westerwijs is de dagelijkse leiding van een school in handen van een (meerscholen)directeur. Al onze scholen vallen onder de verantwoordelijkheid van de algemene directie en het bestuur van de stichting. De (beleids)medewerkers op het bestuursbureau ondersteunen de scholen én de algemene directie op het gebied van personeel, huisvesting, onderwijs en ICT. Door onze leidinggevenden op deze manier te ondersteunen willen we hun leiderschap bevorderen en zo het functioneren van de scholen en Westerwijs stimuleren.

3.2 Bestuurlijke speerpunten 2015

Intervisie tussen directeuren om gezamenlijk te werken aan kwaliteit verbetering

In 2014 was er in goed overleg met alle schooldirecties al voor gekozen om de handen ineen te slaan en door middel van intervisie de kwaliteit op de scholen gezamenlijk te verbeteren. Door praktijkproblemen met elkaar te analyseren en door gericht te werken met verbeterplannen verbetert de kwaliteit. In 2015 was de focus gericht op het invoeren van een nieuw kwaliteitszorgsysteem ParnasSys integraal en de praktische toepassing van de nieuwe cao PO.

De directeuren van Westerwijs worden gestimuleerd hun talenten binnen het onderwijs verder te ontplooien

Alle directeuren hebben een Talentenscan gedaan. Uit de Talentenscan bleek wat de talenten van iedere directeur zijn. Daarnaast hadden de directeuren een gesprek met een psycholoog om de resultaten van het onderzoek door te nemen. Op deze manier kunnen zij hun talenten gericht inzetten in de praktijk.

De directeuren werken vanuit de missie en visie en combineren dit met de uniciteit van hun eigen school

Alle scholen gaan uit van hun eigen kracht en kwaliteit. Op basis van de missie en visie van Westerwijs werken de scholen aan hun specifieke kwaliteiten. Deze kwaliteiten worden toegespitst op de vragen vanuit de omgeving. Hierdoor krijgt iedere school een eigen unieke plaats binnen Westerwijs

De school is eenheid van verandering

De directeuren vormen de spil van de ontwikkeling van het onderwijs.

Door initiatieven zoveel mogelijk vanuit de basis te laten groeien, is er in 2015 een actieve deelname aan de ontwikkeling van ons onderwijs. Het bereiken van concrete resultaten staat daarbij centraal. Om dit te kunnen bewerkstelligen, moeten onze directeuren een flexibele manier van leidinggeven kunnen toepassen.

Effectief Leiderschap

De directeuren van Westerwijs werken volgens de zeven eigenschappen van effectief leiderschap van Steven Covey. Deze manier van werken kunnen ze zichtbaar maken in hun organisatie. Voor wat betreft de verantwoording en mandaten volgen zij het policy governance model van Carver.

4. Personeel

Het personeel van Westerwijs is het kapitaal van onze stichting. De investeringen van en in ons personeel betaalt zich uit in de kwaliteit die wij genereren in onze scholen. Door de veranderingen in de cao hebben de scholen nog meer ruimte om met elkaar te investeren in het personeel. De financiële ruimte van 500 euro per fte op school naast de vaste bijdrage voor studie, zorgt ervoor dat er ruime mogelijkheid is voor ontwikkeling van de medewerkers.

4.1 Ons streven ten aanzien van personeel

Het personeelsbeleid van stichting Westerwijs legt een duidelijk verband tussen de kwaliteit van de medewerkers en de kwaliteit van de organisatie. Professionalisering en de Wet Beroepen In Het Onderwijs (BIO) zijn hierbij belangrijke richtlijnen. Het verbeteren van de kwaliteit van het personeel, het stimuleren van kennisontwikkeling en het aantrekken van ambitieus en goed personeel zijn hier onder andere de uitkomsten van. Met name bij de nieuwe medewerkers van Westerwijs wordt ingezet in het ontwikkelen en begeleiden van start bekwaam naar basis bekwaam.

Cijfers 2015

> Aantal personeelsleden	208
> Percentage directie	7%
> Percentage OP	84%
> Percentage OOP	9%
> Percentage mannen	17%
> Percentage vrouwen	83%

4.2 Personeelsbestand

Goed inzicht in het personeelsbestand is belangrijk. Hierdoor kun je anticiperen op mogelijkheden en risico's. In deze paragraaf geven we een overzicht van het personeelsbestand per 31 december 2015. Hierbij is een uitsplitsing gemaakt tussen mannen en vrouwen en tussen directie, onderwijs ondersteunend personeel (OOP) en onderwijzend personeel (OP).

Leeftijdscategorie	Aantal personen
jonger dan 25 jaar	4
25 t/m 34 jaar	44
35 t/m 44 jaar	51
45 t/m 54 jaar	48
55 jaar en ouder	61
Totaal	208

Functie categorie	Geslacht	Aantal personen
DIR	M	6
	V	9
OP	M	27
	V	147
OOP	M	3
	V	16
Totaal		208

Uit bovenstaande tabel blijkt dat 29.3 % van het personeelsbestand ouder is dan 55 jaar. De categorie personeel ouder dan 55 jaar is iets oververtegenwoordigd, maar over het algemeen kunnen we zeggen dat er een redelijk goede verdeling aanwezig is tussen de verschillende leeftijdscategorieën. Een goede verdeling betekent: een dynamische mix van jonge en oudere docenten. Deze mix is aanwezig binnen ons personeelsbestand. Met name de instroom van nieuw en jong personeel. Deze trend zal zich de komende jaren waarschijnlijk niet voortzetten vanwege een daling van het aantal leerlingen en een geringe natuurlijke uitstroom waardoor we vrijwel geen nieuw personeel aan kunnen nemen. Dit heeft gevolgen voor de gewogen gemiddelde leeftijd (GGL) van Westerwijs, waardoor de gemiddelde personeelslasten in de toekomst zullen stijgen.

Voor zover er wel vacatureruimte is, zal deze voor een deel worden ingevuld met payrollers. Hiermee wordt de flexibiliteit gecreëerd om snel te kunnen krimpen bij daling van de leerlingaantallen.

Er wordt met ingang van 2016 weer meer menskracht gereserveerd voor de invalpool die wordt ingezet onder regie van het Regionaal Transfer Centrum (RTC). Dit RTC is een samenwerkingsverband van 13 Groningse schoolbesturen met als doel de vervanging van tijdelijk afwezig personeel zodanig te regelen dat dit efficiënt gebeurt en met minimalisering van de risico's.

De belangrijkste risico's die hiermee gepareerd worden zijn de aanstellingsverplichting voor korttijdelijk personeel en de herbenoemingsverplichting en transitievergoeding bij einde van een dienstbetrekking. Deze risico's zullen enorm toenemen door de invoering van de (nog omstreden) Wet Werk en Zekerheid (WWZ). Met deze wet wordt beoogd organisaties te dwingen om werknemers sneller een vaste aanstelling te geven en minder te streven naar flexibele arbeidsinzet.

4.3 Bestuurlijke speerpunten 2015 en 2016

In 2016 zetten we in op scholing van leerkrachten op basis van Professionele Leer Gemeenschappen. Tijdens deze PLG's komen alle leerkrachten bijeen in groepen om gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Deze PLG's worden afgesloten met een centrale bijeenkomst met als onderwerp; succesvolle combinatiegroepen. Deze bijeenkomst wordt in samenwerking met Cedin vormgegeven.

In 2015 heeft er onder meer bijscholing plaatsgevonden op het gebied van ICT, opbrengstgericht werken en didactisch handelen. Voor wat betreft de ICT hebben medewerkers bijscholing gevolgd om Parnassys verder te implementeren. Parnassys zal de komende jaren onderdeel blijven van de ontwikkelingen die plaatsvinden bij Westerwijs. Daarnaast heeft er nascholing plaatsgevonden op het gebied van implementatie van ICT in de groepen. De ontwikkelingen van Tablets in de klas en softwaregebruik naast de methoden heeft op een aantal scholen een vlucht genomen. Een aantal scholen van Westerwijs heeft de route van Jay Marino verder uitgewerkt. Het systeem van Voortdurend Verbeteren wordt verder geïmplementeerd op deze scholen. Voor de teams en directeuren zijn er scholingsbijeenkomsten georganiseerd.

Verder is er ook in 2015 geïnvesteerd in de professionalisering van de zorgcoördinatoren, het management, het Dalton- en Jenaplanonderwijs, het taal- en rekenonderwijs en het bewegingsonderwijs.

In het kader van de professionalisering is de eigen deskundigheid in de organisatie benut. De projecten op het gebied van de visitatie onder schooldirecteuren en de collegiale consultatie zijn geïntensiveerd. Verder heeft de begeleiding van de scholen bij het aanvragen van een arrangement een kwaliteitsslag gemaakt onder aansturing van de beleidsmedewerker onderwijs in samenwerking met het onderwijs interventieteam.


In 2015 heeft een actualisatie van het integraal personeelsbeleid plaatsgevonden. Er is voor geheel Westerwijs een eenduidig personeelsbeleid vastgesteld. De evaluatie, afstemming en herziening van het functiebouwwerk is hierbij meegenomen en nagenoeg afgerond.

4.4 Verzuim in 2015

De Friesland heeft het verzuim op de scholen van Westerwijs geanalyseerd over het kalenderjaar 2015. Hieronder volgt een overzicht van de resultaten:

Verzuim 2014		Verzuim 2015	
Kort verzuim	0,52%	Kort verzuim	0,57%
Middel verzuim	0,73%	Middel verzuim	0,95%
Lang verzuim	6,93%	Lang verzuim	6,10%
Totaal verzuim	8,18%	Totaal verzuim	7,63%
Ziekmeldingsfrequentie	1,12	Ziekmeldingsfrequentie	1,27

Uit de analyse van het verzuim bij Westerwijs blijkt dat er een afname is van het verzuim en een toename van de meldingsfrequentie. De cijfers die zijn opgebouwd uit 2 perioden die erg van elkaar verschillen. De periode van 1 januari 2015 tot 1 augustus 2015 geeft een verzuim aan van 8.97%.



De periode van 1 augustus tot en met 31 december 2015 geeft een verzuim aan van 4.94%. De aanzienlijke verschillen in deze cijfers, wordt veroorzaakt door een aantal voorbije situaties van langdurige ziekte. In een aantal van deze situaties zijn in samenspraak met de medewerkers regelingen getroffen waarbij het werk c.q. de werkplek c.q. de werkgever is gewijzigd waardoor de situatie niet voortduurt.

De preventieve acties om het verzuim terug te dringen die we het afgelopen jaar en de jaren daarvoor hebben ingezet, zijn zichtbaar geworden in de afname van het ziekteverzuim. Het afgelopen jaar heeft Westerwijs het SMT weer in leven geroepen. In het SMT komt de schooldirecteur samen met de bedrijfsarts, de verzuimcoach van De Friesland en de beleidsmedewerker personeel van Westerwijs. Tijdens deze bijeenkomsten komen langdurig zieke medewerkers ter sprake, maar ook kan er preventief hulp worden gevraagd.

Ook dit jaar zijn er grote verschillen tussen de scholen naar voren gekomen. Dit geldt zowel voor het verzuimpercentage als voor de meldingsfrequentie. Er is samen met de verzuimcoach van De Friesland een plan van aanpak opgesteld. De doelstelling van het verzuimbeleid voor 2016 is het verzuimpercentage terug te brengen naar het landelijk gemiddelde van 6,5 %. Het beleid ten aanzien van de meldingsfrequentie wordt voortgezet. Het streven is om deze zoveel mogelijk terug te brengen naar het landelijk gemiddelde van 1,00 maar minimaal te handhaven op het niveau van 2015. In 2015 zijn de uitkomsten met De Friesland geëvalueerd. De uitkomsten van deze evaluatie hebben we gebruikt om criteria te formuleren voor de voortzetting van ons contract voor de periode van één jaar. In 2016 evalueren we de cijfers met de verzuimcoach en kijken we welke invloed De Friesland heeft gehad op onze cijfers. Afhankelijk van de resultaten zullen we een nieuw contract overwegen.



5. Middelen

Naast personeel dragen ook de middelen in een belangrijke mate bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Onder middelen verstaan we bijvoorbeeld lesmethodes, maar ook schoolgebouwen en andere voorzieningen. De speerpunten met betrekking tot de middelen binnen Westerwijs staan beschreven in dit hoofdstuk.

5.1 Ons streven ten aanzien van middelen

Alle onderwerpen die bij middelen aan bod komen, moeten bijdragen aan het realiseren van de specifieke ambities en doelstellingen van Westerwijs en het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs. Zowel huisvesting, voorzieningen en de bedrijfsvoering zijn hierbij essentieel. Westerwijs streeft hierbij naar kwalitatief goede schoolgebouwen, eigentijdse ICT-voorzieningen en moderne onderwijsmethoden.

Cijfers

Aantal scholen	15
Baten per leerling	€ 6.558
Lasten per leerling	€ 6.536

5.2 Bestuurlijke speerpunten 2015

Scholenfusies

In 2015 heeft de scholenfusie van De Tweemaster (Westerwijs) en De Tweesprong (Penta Primair) geleid tot een samenwerkingschool in Leek. Het schoolgebouw van De Tweemaster is in oktober 2015 leeg opgeleverd aan de gemeente Leek.

In Nuis zijn de meeste kinderen van De Coepel overgegaan naar De Kring en is De Coepel opgeheven als Westerwijsschool. Omdat de scholen al samen onder 1 dak woonden in kindcentrum Het Sterrenpad, is er voor de kinderen niet zo veel veranderd.

In Oldehove is het onderzoek gestart dat kan leiden tot een samenwerkingschool aldaar. De Jan Biermaschool en De Wingerd onderzoeken of zij samen kunnen gaan.

Nieuwbouw van twee schoolgebouwen afgerond

Voor de zomer van 2015 zijn twee schoolgebouwen gereed gekomen en in gebruik genomen. In Opende is dat het gebouw De Binding met daarin twee scholen, van Westerwijs Het Kompas en van Penta Primair De Klister. Afsproken is dat het beheer van het gebouw gedaan wordt door Penta Primair. Ook is het gebouw De Noordster te Zuidhorn opgeleverd. Van Westerwijs is daar De Borgh gehuisvest. Het beheer wordt gedaan door een onafhankelijk bestuur met daarin een vertegenwoordiger van Westerwijs, de heer Menzo de Groot.

De vrijkomende schoolgebouwen zijn in juli en september 2015 leeg terug geleverd aan de gemeenten Grootegast en Zuidhorn. Beide panden zijn daarna gesloopt.

Oriëntatie op nieuwbouw

In Marum zijn gesprekken gaande met de gemeente Marum over vervangende nieuwbouw voor De Springplank. In 2016 zal hierover een advies aan het college van de gemeente Marum worden uitgebracht. In het plan gaat het om de nieuwbouw van twee basisscholen en voorzieningen voor voor- en naschoolse opvang.

In Grijskerk wordt onderzocht of er nieuwbouw gerealiseerd kan worden voor De Triangel samen met de bouw van een nieuw dorps huis.

In Leek heeft de gemeente het gebouw van de brede school Oostindie versneld afgeschreven. In 2020 ontstaat daarmee de mogelijkheid voor de bouw van een nieuwe school.

Meerjaren onderhoudsplan

In 2015 is uitvoering gegeven aan de werkzaamheden die beschreven staan in het meerjaren onderhoudsplan. Wanneer er voor een locatie onderzocht wordt of er fusie kan plaatsvinden, of dat er mogelijk nieuwbouwplannen zijn, worden investeringen uit het onderhoudsplan uitgesteld. De uitgaven voor onderhoud zijn daarom in 2015 lager uitgevallen dan begroot. In De Molenberg is groot onderhoud gepleegd. De toiletten zijn gerenoveerd en de vloerbedekking is vervangen.

Energie

De maanden november en december 2015 waren uitzonderlijk zacht. Dit heeft ertoe bijgedragen dat de kosten voor energie zijn meegevallen. In de afgelopen jaren zijn er forse investeringen gedaan in de installaties van de scholen. Deze investeringen zorgen nu voor een lager verbruik.

RIHP en prognoses

Samen met de schoolbesturen Penta Primair, Noorderbasis en de gemeenten Zuidhorn, Marum, Grootegast en Leek worden nieuwe leerlingenprognoses voor de periode van 2016 tot en met 2032 gemaakt. Deze zijn begin 2016 beschikbaar. In 2016 verschijnt ook het nieuwe Regionale Integrale Huisvestingsplan waarin de gevolgen van krimp voor locaties met minder dan 80 leerlingen staan beschreven.

Communicatie

Via de flitsfeiten zijn de personeelsleden van Westerwijs twee keer per maand op de hoogte gehouden van ontwikkelingen rond huisvesting en middelen. In de flitsfeiten zijn ook tips gegeven hoe het personeel kan bijdragen aan een goede gebouwenexploitatie.



6. Organisatie en communicatie

Een organisatie communiceert op allerlei manieren. Met belanghebbenden buiten de organisatie, maar ook intern wordt er heel wat afgecommuniceerd. Communicatie is kwetsbaar; daarom vinden we het bij Westerwijs erg belangrijk om hier op structurele wijze aandacht aan te besteden.

6.1 Streven ten aanzien van organisatie en communicatie

De scholen van Westerwijs ontwikkelen zich tot professionele organisaties. De scholen worden gezien als kwalitatief hoogwaardige, klantgerichte, maatschappelijk geëngageerde instellingen, waarin ouders actief participeren. De scholen hebben een sterke positie in de gemeenten en kennen een goede spreiding en toegankelijkheid.

De organisatiestructuur van Westerwijs is helder (zie ook het organogram) en het intern toezicht is in 2015 verbeterd in de richting van de Governance Code voor het onderwijs. Verder is de planning en control goed ingericht met heldere planvorming, tussentijdse verslaggevingen en eindevaluaties op alle niveaus. De belangrijkste processen, waaronder de procuratie, zijn beschreven en vastgelegd in een concept handboek administratieve organisatie welke het bestuur in 2016 verwacht vast te stellen. Het bestuur, daarbij gesteund door de Inspectie van het Onderwijs, is daarom van mening dat het goed in control is.

6.2 Bestuurlijke speerpunten 2015

[In 2015 zullen we ons wat betreft PR richten op de open dagen van de scholen](#)

In week 7 en 8 van het jaar 2015 zijn op alle scholen de deuren wijd open gezet voor alle belangstellende ouders. Samen met Stichting Penta Primair is besloten een gezamenlijke campagne voor de open dagen in 2016 op te zetten.

[In 2015 komen tweewekelijks de uitgave "Flitsfeiten" uit, met daarin de lopende zaken van de organisatie vermeld](#)

Binnen een organisatie gebeurt veel. Om de personeelsleden en betrokkenen op de hoogte houden, hebben we de Flitsfeiten in het leven geroepen. Iedere vier weken (in plaats van de voorgenomen twee weken) kwam en komt er een digitaal nieuwsbericht uit waarin de lopende zaken worden besproken. Als de actualiteit daarom vraagt worden extra Flitsfeiten uitgebracht.

[In 2015 werkt Westerwijs volgens de basisprincipes van het policy governance model](#)

Westerwijs stimuleert enerzijds de overlegstructuren waar samenwerking van meerwaarde is, Deze structuren zijn helder. De communicatie komt vanuit de directies en de algemeen directeur. Anderzijds biedt het model de ruimte voor individueel eigenaarschap en handelingsruimte.

[In 2015 passen we de websites aan conform de huisstijl van Westerwijs](#)

We hebben in 2015 gewerkt aan een verbeterde afstemming van de websites van Westerwijs en de afzonderlijke scholen. Het PR-beleid is er op gericht om een eenduidige uitstraling te hebben. Dit schoolseizoen hebben we onze aandacht gericht op de schoolgidsen en de informatiebulletins waarbij we ook onderzoek laten doen naar een meer optimale werking functionaliteit van de websites van scholen en de stichting.

[In 2015 zal de nadruk liggen op het verder optimaliseren van de organisatie en een op duurzaam leren gerichte attitude.](#)

Kijkend naar de ontwikkelingen op het gebied van Rijnlands organiseren en het ontwikkelen van binnenuit gaat Westerwijs op een andere manier organiseren dan vroeger werd gedaan. De stimulering van de directeuren om zichzelf te ontwikkelen moet doorvloeien naar de leerkrachten en de kinderen op de scholen.

7. Financiën

De cyclus van planning en beheersing beslaat het volgende instrumentarium:

Westerwijs stelt eens per 4 jaar een strategisch plan op en vertaalt dat, met behulp van voortschrijdend inzicht, jaarlijks in een meerjarenbegroting. De diverse organisatiegeledingen stellen met inachtneming van het strategisch plan operationele planningen op en die worden weer vertaald in een organisatiebreed jaarplan, een jaarbegroting en een bestuursformatieplan.

Het beheer bestaat uit twee tussentijdse rapportages (Integrale Management Rapportage) op de terreinen financiën en personeel. Deze rapportages worden samengesteld op het niveau van de stichting. Daarnaast wordt er twee keer per jaar een rapportage verstrekt aan de schooldirecteuren over de besteding van de schoolbegrotingen. Naast deze rapportages verschijnt in december nog een eindejaarsprognose van het financiële resultaat.

De inzet van menskracht wordt gepland via het bestuursformatieplan en wordt gemonitord via uitputtingsoverzichten. De planning gebeurt op basis van geld waarbij omgerekend wordt naar normatieve werktijdfactoren. De monitoring van de uitputting geschiedt in eerste instantie via het volgen van de normatieve werktijdfactoren.

De beleidsevaluatie gebeurt in het bestuurlijk jaarverslag.

7.1 Analyse resultaat

Ten aanzien van het resultaat op de exploitatie geven we een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen de begroting en de realisatie. In de volgende paragraaf wordt de exploitatie besproken, gespecificeerd naar baten en lasten.

De exploitatierekening van Westerwijs sluit in 2015 met een positief resultaat van € 43.521. Dat is ruim zes ton gunstiger dan begroot. Hiervoor is een flink aantal verklaringen. We noemen alvast de belangrijkste: betere rijksbekostiging, forse teruggaaf van oude werkgeverslasten, een voorzichtige huisvestingsbegroting, een grote mate van zuinigheid ten aanzien van huisvesting maar ook op de andere beleidsgebieden en eigenlijk in de gehele organisatie.

Met enkele belangrijke wijzigingen was in de begroting 2015 geen rekening gehouden, dit zijn tevens de belangrijkste oorzaken voor verschillen tussen begroting en werkelijkheid:

De fusie van De Coepel met De Dorpel waarbij vrijwel alle leerlingen van De Coepel naar een ander bestuur overgingen en de fusie van De Tweemaster met de Tweesprong waarbij vrijwel alle leerlingen van de Tweemaster naar De Tweesprong (schoolbestuur Penta Primair) overgingen. Verder was de overgang naar de nieuwe locaties van Het Kompas en De Borgh oorzaak van verschuiving van kosten in de exploitatie. Beide scholen zijn nu gehuisvest in Bredeschool-gebouwen waarbij Westerwijs niet meer eigenaar is van het pand. Hiervoor wordt een integrale huisvestingsbijdrage afgegeven aan de gebouwenexploitant in plaats van alle kostenposten zelf te betalen.

De belangrijkste verklaringen dat het resultaat € 637.683 positiever is geworden zijn:

Plussen en minnen op het resultaat	Bedrag
Rijksbijdragen	€ 316.319
Andere overheidsbijdragen	€ 153.893-
Overige baten	€ 359.447
Netto loonkosten	€ 257.290
Overige personeelskosten	€ 204.007-
Boekverlies bij afboeking activa	€ 80.294-
Huisvestingskosten	€ 148.000
ICT, repro en leermiddelen	€ 18.830
Diversen	€ 24.008-
Totaal	€ 637.683

7.2 Exploitatie

In onderstaande tabel is de exploitatierekening 2015 weergegeven. De volledige exploitatierekening is weergegeven in bijlage F, *Jaarrekening 2015*. Het verschil tussen de begroting en de werkelijke cijfers zal hieronder verder toegelicht worden.

Exploitatierekening			
Baten	Werkelijk 2015 €	Begroot 2015 €	Werkelijk 2014 €
Rijksbijdrage OCW	10.861.207	10.544.888	11.154.250
Overige subsidies OCW	936.897	1.251.460	793.048
Gemeentelijke bijdragen	49.419	87.492	63.379
Overige overheidsbijdragen	297.624	98.881	124.544
Overige baten	849.955	490.508	697.833
Totaal baten	12.995.102	12.473.229	12.833.054
Lasten			
Lonen en salarissen	8.988.007	9.245.297	9.854.640
Overige personele lasten	1.709.603	1.505.596	1.822.551
Afschrijving inventaris en apparatuur	6.530	7.008	5.689
Afschrijving meubilair	60.970	66.460	65.659
Afschrijving ICT-middelen	117.362	127.161	126.355
Afschrijving leermiddelen etc. (PO)	103.420	134.746	120.624
Huur gebouwen	25.000	25.000	25.000
Klein onderhoud en exploitatie	183.435	214.544	165.664
Energie en water	131.043	235.456	205.251
Schoonmaakkosten	194.604	263.926	239.003
Heffingen	24.942	40.263	28.289
Dotatie onderhoudsvoorziening	197.001	197.001	213.705
Overige huisvestingslasten	186.117	113.611	102.238
Administratie- en beheerslasten	361.652	341.800	385.248
Inventaris, apparatuur en leermiddelen	477.125	458.295	527.391
Overige instellingslasten	185.756	94.977	178.779
Totaal lasten	12.952.568	13.071.141	14.066.086
Saldo Baten en Lasten	42.534	597.912-	1.233.032-
Rente baten	2.365	4.500	7.658
Rentelasten	1.379	750	1.674
Exploitatiesaldo	43.521	594.162-	1.227.048-

Rijksbijdrage en overige subsidies OCW

De Rijksbijdragen waren in 2015 hoger dan begroot terwijl het aantal leerlingen flink daalde door een tweetal fusies. Er vond daarbij een verschuiving van baten plaats van "Overige subsidies OCW" naar "Rijksbijdrage OCW" omdat de voormalige NOA (nationaal onderwijs akkoord) gelden zijn versleuteld in de reguliere rijksbijdragen.

Gemeentelijke en Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn hoger dan begroot omdat er premies voor werkgeverslasten uit de periode van vlak na de verzelfstandigingen van de in Westerwijs samengekomen schoolbesturen (2009-2013) zijn teruggevorderd. Het gaat om een totaalbedrag van € 210.000 waarvan in 2014 al ongeveer € 50.000 is ontvangen.

Door de gunstige ontwikkeling van de huisvestingslasten van de Zuidhorn-scholen is de bijdrage van de gemeente Zuidhorn bijgesteld van € 71.600 begroot naar € 33.530 werkelijk. De ontwikkeling komt goed overeen met de vijfjarenplanning die voor de upgrading van de Zuidhorn-scholen is gemaakt.

Overige baten

De overige baten zijn vooral hoger omdat er meer personeel is gedetacheerd bij schoolbestuur Penta Primair. Het betreft personeel wat voorheen werkzaam was op de Tweemaster.

Verder zijn de aanwezige reserves van de twee van de drie "oude" samenwerkingsverbanden Weer Samen Naar School (WSNS) verdeeld vanwege de opheffing. De reserves zijn verdeeld over de schoolbesturen. In 2014 had van één van deze samenwerkingsverbanden al de reserveverdeling plaatsgevonden.

Personele lasten

De personele lasten zijn qua begroting en realisatie vrijwel exact gelijk. Toch zijn er binnen deze post veel zaken anders gelopen dan verwacht maar die hebben elkaar gecompenseerd. Zo zijn de loonkosten een stuk lager dan begroot. Dat komt enerzijds doordat de algemeen directeur is vervangen door een directeur die is ingehuurd in plaats van in dienstbetrekking aangesteld. Anderzijds heeft er een groter dan verwachte uitstroom van personeel plaatsgevonden en tenslotte was ook het verzuim geringer dan begroot en is er dus minder personeel nodig geweest voor vervanging.

De compensaties laten zich raden: hogere kosten voor ingehuurd personeel. En niet alleen door de inhuur van een externe algemeen directeur maar ook werd een externe schooldirecteur ingehuurd om De Hasselbraam te versterken. Tenslotte werden door de payroll-organisatie in 2015 nog kosten in rekening gebracht voor de dag van de leraar in 2014 en de eindejaarsuitkering voor het payrollpersoneel over 2014.

Tenslotte is er aanzienlijk minder uitgegeven dan begroot aan afvloeiingskosten, arbo-kosten en WGA-premies. Dit zowel als gevolg van onverwachte meevallers als van zuinig beleid.

Afschrijvingen

De afschrijvingslasten zijn ruim binnen de begroting gebleven doordat terughoudend is omgegaan met nieuwe investeringen. Bij de lesmethoden en ICT-middelen is minder dan de helft van de geplande investeringen ook daadwerkelijk uitgevoerd. Bij het meubilair is juist meer geïnvesteerd dan begroot omdat de geplande investeringen voor De Borgh en Het Kompas niet correct in de begroting terecht zijn gekomen. Omdat meubilair over een veel langere periode afgeschreven wordt, is het effect veel geringer. Per saldo ontstaat uit de afschrijvingen daarom een bijna € 50.000 lagere last voor de exploitatie.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten wijken flink af van de begroting door meerdere oorzaken. Ten eerste is er voorzichtig begroot. Dit omdat de effecten van de overheveling van de gemeentelijke taak inzake buitenonderhoud onzeker waren maar ook omdat enkele zaken zoals doorbelasting van kosten aan medegebruikers nog niet voldoende in beeld waren. Hierdoor is met name op onderhoud, schoonmaak en energie minder uitgegeven dan begroot. De andere verschillen, plus een deel van het verschil op de drie genoemde onderdelen, zijn te verklaren uit de overgang naar bredeschool gebouwen van De Borgh en Het Kompas en de afstoting van De Tweemaster. Hun normale exploitatiekosten over de maanden augustus tot en met december zijn bijna nihil en de bijdragen voor huisvestingslasten (voor De Borgh en Het Kompas) zijn hoger.

Overige lasten

De overige lasten zijn bijna € 130.000 hoger dan begroot. Dit wordt voor een klein deel veroorzaakt door hogere uitgaven voor administratie en beheer en voor leermiddelen. Bij de administratie- en beheerkosten wordt de overschrijding verklaard door de inzet van het externe adviesbureau voor het terughalen van de werkgeverslasten uit de periode van 2009-2013. Bij de leermiddelen is er meer dan begroot uitgegeven aan de reguliere leermiddelen en de ICT-licenties maar minder aan reproductiekosten.

Het grootste deel van de begrotingsoverschrijding op de post overige lasten betreft de afboeking van de activa van De Tweemaster en De Coepel. Beide scholen zijn in de fusie opgeheven en daarom worden hun activa versneld afgeschreven. Dit was niet begroot. De lasten die hierdoor ontstaan mogen eigenlijk beschouwd worden als reguliere vermogensvermindering in verband met krimp. In totaal is een boekverlies geleden van € 80.000 bij de afboeking van deze activa.

7.3 Balans

Balans	31-12-2015	31-12-2014
Activa	€	€
Inventaris en apparatuur	35.864	22.959
Meubilair	756.537	563.214
ICT-middelen	281.374	369.145
Leermiddelen (PO)	389.246	465.495
Deelnemingen/financiële vaste activa	2.791.849	3.023.353
Voorraden	417	4.428
Debiteuren	152.294	284.680
Ministerie van OCW	564.487	628.077
Overige vorderingen	345.643	376.567
Overlopende activa	28.720	36.560
Liquide middelen	929.383	655.022
Totaal Activa	6.275.814	6.429.500
Passiva		
Algemene reserve Publiek	3.997.948	3.951.467
Algemene reserve Privaat	7.846	10.807
Personeelsvoorzieningen	170.288	186.714
Onderhoudsvoorziening	976.744	875.425
Overige voorzieningen	-	-
Crediteuren	149.236	319.442
Ministerie van OCW	7.473	7.473
Belastingen en prem. soc. verzekeringen	393.968	469.986
Schulden terzake van pensioenen	101.970	129.168
Overige kortlopende schulden	173.022	154.577
Overlopende passiva	297.320	324.441
Totaal Passiva	6.275.814	6.429.500

Activa

De waarde van de materiele vaste activa (inventaris, meubilair, ICT en leermiddelen) is iets gestegen in 2015. Enerzijds is de waarde gedaald doordat de activa van de twee scholen die gesloten zijn, zijn afgeboekt. Anderzijds is de waarde gestegen doordat er meer geïnvesteerd is dan afgeschreven. Dat laatste geldt alleen voor het meubilair en heeft te maken met de nieuwe inrichting van De Borgh en Het Kompas.

De waarde van de financiële vaste activa is gedaald. De oorzaak hiervan is tweeledig. Ten eerste betaalt de gemeente Zuidhorn gedurende 5 jaar elk jaar 1/5 deel van de vermogensoverdracht die in 2012 is overeengekomen. Westerwijs heeft dit bedrag als vordering op de gemeente Zuidhorn opgenomen. Door de betaling worden de financiële vaste activa verlaagd en de liquide middelen verhoogd. In 2016 zal het laatste deel van deze vermogensoverdracht plaatsvinden, het gaat hierbij om een jaarbedrag van ruim € 210.000. Ten tweede is in 2013 een inlooprisico betaald voor de WGA verzekering. Dit wordt beschouwd als een vooruitbetaling voor 10 jaar. Hiervan wordt jaarlijks 10% aan de exploitatie toegevoegd en van de balans afgeboekt. Dit betreft een jaarlijks bedrag van € 27.000.

Bij de vlottende activa is met name een daling te zien van de vorderingen en een stijging de liquide middelen. In 2015 waren de uitgaven per saldo lager dan de inkomsten waardoor de liquiditeit is toegenomen.

Passiva

Het eigen vermogen van Westerwijs is iets gestegen in 2015, dat was geheel tegen de verwachting in. De vermogenswijziging wordt geheel veroorzaakt door het exploitatieresultaat.

De voorzieningen betreffen een personele voorziening voor jubilea en spaarverlof en een onderhoudsvoorziening. Van de personele voorziening is vooral door opname van spaarverlof het saldo verlaagd. De onderhoudsvoorziening bevat het geld dat is gespaard ten behoeve van meerjarig onderhoud. In 2015 is meer geld gespaard dan ingezet voor groot onderhoud, daardoor is het saldo van de voorziening gestegen. Aanvankelijk was gepland om ruim 4 ton te besteden aan meerjarig onderhoud maar uiteindelijk is ongeveer 1 ton besteed. Het verschil is voornamelijk ontstaan door onderhoud waar mogelijk uit te stellen. Daarnaast worden op dit moment de meeste klussen aanbesteed onder de geplande waarde. In de komende tien jaar zal het geld van de onderhoudsvoorziening volgens plan volledig worden ingezet.

Vrijwel alle kortlopende schulden zijn (evenals de kortlopende vorderingen) lager dan eind 2014. Dat duidt op vlottere afhandeling van schulden en vorderingen.

7.4 Kengetallen per balansdatum

Kengetallen ten aanzien van de balans	31-12-2015	31-12-2014	Norm CVO
Liquiditeit (= quick ratio = current ratio)	1,80	1,41	0,5<x<1,5
Solvabiliteit (EV/TV)	0,64	0,62	
Solvabiliteit (EV/VV)	1,76	1,61	
Solvabiliteit CVO (EV+voorz / TV)	0,82	0,78	0,30
Weerstandscapaciteit	€ 4.005.794	€ 3.962.274	
Weerstandscapaciteit inclusief voorzieningen	€ 5.152.826	€ 5.024.413	
Weerstandscapaciteit incl. voorz. en excl mva	€ 3.689.805	€ 3.603.600	

Kengetallen vermogen ten opzichte van exploitatie	31-12-2015	31-12-2014	Norm CVO
Weerstandvermogen (EV/Baten)	30,83%	30,88%	
Weerstandvermogen inclusief voorzieningen	39,65%	39,15%	
Weerstandvermogen incl. voorz. en excl. mva	28,39%	28,08%	
Kapitalisatiefactor (balanstotaal/exploitatiebaten)	48,28%	50,07%	35,00%
Rendement/rentabiliteit (resultaat / EV)	1,09%	-30,97%	


De bovengenoemde kengetallen laten een gezonde financiële positie zien en een sterke verbetering van de rentabiliteit. De overige kengetallen zijn vorig jaar voldoende gebleven. Dit komt omdat Westerwijs financieel erg gezond was en dat ook nog steeds is. De financiële buffer was toereikend om het tekort van 2014 te kunnen dragen. Ook in de meerjarenbegroting blijft Westerwijs financieel gezond. De inspectie van het onderwijs heeft, ongerust geworden door negatieve berichten in de nieuwsbladen, haar licht opgestoken bij het bestuur van Westerwijs en heeft laten weten geen zorgen te hebben over de financiële situatie van Westerwijs. Ze zal gesterkt zijn in deze opvatting door de uiteindelijke resultaten van 2015.

7.5 Treasury

Treasury is het sturen en het beheersen van, het verantwoord en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. In het treasurystatuut van Westerwijs wordt het treasurybeleid uiteengezet en wordt een beschrijving gegeven van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van de treasuryfunctie. Het treasurystatuut heeft tot doel sturing te geven aan de treasuryfunctie en risico's te beperken. Het wordt strak ingekaderd door de "Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek".



Overzicht en analyse van de huidige liquiditeitspositie



omschrijving	saldo 1-1	saldo 31-12	koersmutatie/ rente	rendement in % per jaar
KSF-belegging	2.909.962	2.909.962	28.356	0,97%
Rabo-spaarrekening	97.174	499.534	2.365	0,79%
Rabo-betaalrekening	1.242	607	0	0
BNG betaalrekening	538.185	417.617	0	0



Een deel van het niet-geïnvesteerde vermogen van Westerwijs is belegd bij de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) in het Kapitaalmarkt Select Fonds (KSF). De BNG is (op dit moment) de enige Nederlandse bank met een AAA-rating. Het KSF is een fonds dat voldoet aan de in het treasury-statuut gestelde eisen waarbij de inleggarantie termijngebonden kan zijn. Het is een fonds dat bestaat uit rentedragende obligaties (van ook AA+ instellingen of landen). Vanwege de rente op de obligaties en de 100% terugbetaling van de obligatiewaarde, is de inleg gegarandeerd. Door koerswaarden van de obligaties kan er sprake zijn van een tijdelijk negatief rendement. Westerwijs heeft een groot deel van deze gelden niet op korte termijn nodig en kan de tijdelijkheid van een negatief rendement afwachten. De verwachting is dat de belegging een normaal tot goed rendement zal laten zien. Het rendement op de KSF-belegging bedroeg in 2015 gemiddeld 0,97% en over de gehele looptijd (vanaf 2011) gemiddeld 1,7%. Het rendement wordt niet eerder als (gedeeltelijk) gerealiseerd beschouwd dan bij (gedeeltelijke) beëindiging van de belegging. Koerswinsten zijn tot dusver dus niet in de exploitatie opgenomen.

De overige niet-geïnvesteerde middelen van Westerwijs zijn gestald op een spaarrekening bij de Rabobank. De Rabobank heeft sinds 2012 geen AAA-rating meer maar AA+. De Rabobank valt daarmee nog ruimschoots binnen de gestelde eisen van het treasury-statuut. De spaarrekening is een gewone bedrijfsspaarrekening met een variabele rente. De rente is in de afgelopen jaren gedaald. Het rendement in 2015 was 0,79%.

Op de betaalrekeningen wordt (vrijwel) geen rente ontvangen.

8. Toekomst

Geen jaarverslag zonder toekomstvisie! In dit hoofdstuk geven we aan wat onze speerpunten voor het jaar 2016 zijn. Ook hier geven we de speerpunten weer per deelgebied: onderwijs, leiderschap, personeel, middelen en organisatie en communicatie. Westerwijs heeft een meerjaren-strategisch beleidsplan "Investeren in Leren". Belangrijke thema's in 2016 zijn opbrengstgericht werken, scholing van medewerkers en directie en voorbereiding op de voorgenomen fusie met Penta Primair.

8.1 Onderwijs

Onderwijs is het belangrijkste proces binnen onze organisatie. Alle processen zijn daarom zo ingericht dat zij het geven van kwalitatief goed onderwijs ondersteunen.

In 2016 hebben wij een aantal speerpunten op het gebied van onderwijs:

- Invoering Parnassys Integraal als systeem voor kwaliteitszorg;
- Uitvoeren van collegiale visitatie- en consultatietrajecten van directeuren;
- Verbeterplannen om alle scholen in 2016 onder het basisarrangement van de onderwijsinspectie te laten vallen;
- Scholing van docenten op het gebied van directe instructie en klassenmanagement; werken in combinatiegroepen; talentontwikkeling;
- School Ondersteunings Profielen op bestuurs- en schoolniveau opnieuw vaststellen.
- Inrichting Plusklassen in samenwerking met Penta Primair;
- Scholen maken gebruik van audits om kwaliteit te verbeteren;
- Vormgeving van aanvullende arrangementen naast de bestaande onderwijs- en zorgstructuur.

8.2 Leiderschap

Het functioneren van een organisatie en haar medewerkers staat of valt met goed leiderschap.

In 2016 hebben wij een aantal speerpunten op het gebied van leiderschap:

- De collegiale visitatie voor schooldirecteuren op lerend leiderschap en coaching zal worden uitgevoerd.
- Alle schooldirecteuren hebben de schoolleidersopleiding gevolgd of volgen deze. Waar mogelijk wordt het behalen van een Masteropleiding door de schooldirecteuren gestimuleerd;
- Het governance model zal worden geëvalueerd.

8.3 Personeel

Om de opbrengsten van ons onderwijs te behouden en te verbeteren wordt het komende jaar sterk ingezet op de professionalisering van ons personeel, waarbij het leren van en met elkaar een belangrijke rol speelt. Dit zijn de speerpunten voor 2016:

- De flexpool zal verder ingericht worden voortbordurend op de start in 2015;
- Organiseren van studiemiddagen voor personeel via "leergemeenschappen";
- Twee directeuren specifieke directie-opleiding laten volgen;
- Personeel uitnodigen om opleiding tot LB-functie te volgen;
- Jonge leerkrachten (laten) begeleiden van startbekwaam naar basisbekwaam;
- Stimuleren van vrijwillige afvloeiing om enerzijds krimp het hoofd te bieden en anderzijds kwaliteits- en ambitieniveau te verhogen;
- Verder terugdringen van het ziekteverzuim in samenwerking met bedrijfsarts en SMT.

8.4 Middelen

Onze speerpunten op het gebied van middelen zijn in 2016:

- In 2016 zullen we ons verder oriënteren op vormen van samenwerking met Penta Primair en de projecten nieuwbouw scholen in Opende en Zuidhorn evalueren;
- Het investeringsplan voor meubilair met een totaalbedrag van € 185.000 wordt uitgevoerd;
- In 2016 geven we verder uitvoering aan het ICT beleidsplan, wordt bekeken welke aspecten goedkoper georganiseerd kunnen worden, wordt de pilot met Snappet op de Aquarel gevolgd en wordt de invoering van de laatste modules van ParnasSys geëvalueerd;
- Het ICT-investeringsplan met een bedrag van € 60.000 wordt uitgevoerd;
- De systematiek van het meerjaren investeringsplan wordt bij de begroting 2016 nader beschouwd in samenhang met de fusie.

8.5 Organisatie en communicatie

De bestuurlijke speerpunten voor 2016 op het gebied van organisatie en communicatie zijn:

- Aan de hand van de uitkomsten van de ouderenquête op de scholen zullen verbeterplannen worden opgesteld;
- Qua PR blijven we ons richten op de open dagen van de scholen; er is een digitale nieuwsbrief voor alle werknemers;
- Aan het stichting brede PR beleid wordt verder invulling gegeven;
- De nadruk zal liggen op het verder optimaliseren van de organisatie en een op duurzaam leren gerichte attitude.

8.6 Continuïteitsparagraaf

Om zicht te geven op het verwachte exploitatieresultaat in de komende jaren en de ontwikkeling van de vermogenspositie nemen we sinds 2013 de continuïteitsparagraaf op in het jaarverslag. Hiermee wordt het voor toezichthouders eenvoudiger om zicht te krijgen op belangrijke ontwikkelingen in de nabije toekomst.

In onderstaand schema is de personele bezetting voor de komende jaren weergegeven, gerelateerd aan het aantal leerlingen. (Bron: Meerjarenbegroting)

Balans formatieruimte en personeelsbestand						
jaartal		2016	2017	2018	2019	totaal
leerlingenaantal per 1-10 voorgaand jaar		1982	1904	1868	1831	
formatie omvang (op 1-1-2016 149,4 FTE)		145,1	142,3	139,6	137,0	
OP formatie		120,4	118,1	115,9	113,7	
natuurlijke uitstroom (incl payroll)		2,5	0,7	0,9	2,4	6,5
gewenste uitstroom voor nulresultaat		4,3	2,8	2,7	2,6	12,4
verschil		-1,8	-2,1	-1,8	-0,2	-5,9
aantal leerlingen per 1 FTE OP formatie		16,5	16,1	16,1	16,1	

De komende jaren daalt het aantal leerlingen. Het aantal beschikbare formatieplaatsen neemt hierdoor af. In de meerjarenbegroting is hierop geanticipeerd. In het bestuursformatieplan wordt deze ontwikkeling bijgehouden.

De balanspositie zal zich in de komende jaren als volgt ontwikkelen (in de meerjarenbegroting is voor 2015 uitgegaan van de voorlopige cijfers, deze wijken iets af van de werkelijke cijfers):

Meerjarenbalans	31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019
Activa					
Materiële vaste activa	1.447.104	1.602.178	1.611.620	1.629.042	1.548.117
Financiële vaste activa	2.791.849	2.764.849	2.737.849	2.710.849	2.683.849
Vorderingen	998.742	788.742	776.911	765.257	753.778
Liquide middelen	929.383	816.194	678.694	638.291	766.311
totaal	6.167.078	5.971.963	5.805.074	5.743.439	5.752.055
Passiva					
Eigen vermogen	3.899.016	3.921.045	3.921.045	3.921.046	3.921.046
Voorzieningen	1.125.048	925.048	775.048	730.048	755.048
Kortlopende schulden	845.694	833.009	820.513	808.206	796.083
Overlopende passiva	297.320	292.860	288.467	284.140	279.878
totaal	6.167.078	5.971.962	5.805.074	5.743.440	5.752.055

De materiële vaste activa zullen eerst iets toenemen op basis van de meerjaren investeringsplanning maar nemen daarna af. De financiële vaste activa zullen de komende jaren licht afnemen. Bij de personele voorzieningen is een afloop verondersteld die trend houdt met het aantal personeelsleden. Bij de onderhoudsvoorziening is rekening gehouden met onttrekkingen op basis van het meerjaren onderhoudsplan plus de uitgestelde klussen.

Het balanstotaal zal in de komende jaren iets dalen. Het eigen vermogen is stabiel en bij de gegeven uitgangspunten en cijfers voor de meerjarenbegroting, blijven het weerstandsvermogen en de solvabiliteit voldoende.

De meerjarenbegroting laat onderstaand beeld zien:

Meerjarenbegroting	Werkelijk 2015	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
Baten						
Rijksbijdragen OCW	11.798.104	11.796.348	11.188.457	10.758.129	10.596.155	10.429.136
Overige overheidsbijdragen	347.043	186.373	109.181	18.500	18.500	18.500
Overige baten	849.955	490.508	902.545	973.914	944.424	929.459
Totaal baten	12.995.102	12.473.229	12.200.183	11.750.543	11.559.079	11.377.095
Lasten						
Personele lasten	10.697.610	10.750.893	10.070.902	9.680.269	9.492.204	9.314.312
Afschrijvingen	288.282	335.375	280.876	276.734	274.826	272.843
Huisvestingslasten	942.142	1.089.801	948.604	924.916	920.660	916.446
Overige instellingslasten	1.024.533	895.072	881.971	870.323	873.089	875.193
	0					
Totaal lasten	12.952.567	13.071.141	12.182.353	11.752.243	11.560.779	11.378.794
Saldo baten en lasten	42.535	-597.912	17.829	-1.700	-1.700	-1.700
Saldo financiële baten en lasten	986	3.750	4.200	1.700	1.700	1.700
Exploitatieresultaat	43.521	-594.162	22.029	0	0	0

Westerwijs verwacht ook de komende jaren nog een daling van het aantal leerlingen. Dit betekent dat de inkomsten in de komende jaren zullen blijven afnemen. Overigens niet recht evenredig met het aantal leerlingen. Toch is er een noodzaak om de personeelsplanning met een strategische blik te doen want pas in 2019 zal het natuurlijk verloop in de buurt komen bij wat nodig is om de daling van de leerlingaantallen te volgen.

Uitgaande van iets meer verloop dan het natuurlijke verloop moet de personeelsplanning niet erg veel problemen opleveren. Wel zal er de komende jaren nog weinig vacatureruimte zijn en zijn er weinig instroom mogelijkheden voor jonge leerkrachten.

8.7 Risico's

Het belangrijkste risico voor Westerwijs is dat de onbalans tussen de beschikbare budgetten voor personeel en de omvang van het personeelsbestand die ontstaat door daling van instroom van leerlingen, niet kan worden opgelost anders dan door in de reserves te tasten. Om deze balans te faciliteren, worden personeelsplanning en monitoring continue processen en wordt de personeelsplanning een strategisch item, zowel wat betreft kwaliteit als kwantiteit. Ook de bedreiging van de kwaliteit die ontstaat door kleinere leerlingaantallen en meer combinatiegroepen, wordt zo het hoofd geboden.

Verder is de positie van de controller binnen de organisatie versterkt en is de informatievoorziening aan het bestuur verbeterd. Hiermee is de planning & control verbeterd.

Westerwijs hoopt verder door samen te werken met een ander schoolbestuur, de gevolgen van de krimp beter op te vangen. Schaalvergroting betekent sowieso al een betere mogelijkheid tot risicospreiding.



9. Kerncijfers en kengetallen

	2015	2014	2013
Leerlingen (per 1 oktober)			
Onderbouw	961	1043	1102
Bovenbouw	1021	1145	1203
Totaal	1982	2188	2305
Kinderen per bruto fte OP	16,40	17,52	16,29
Marktaandeel	37,4%	37,4%	38,6%
Gewichten			
0.30	91	129	143
1.20	33	36	33
Personeelsbestand (per 1 oktober)			
Aantal personeelsleden	208	222	237
Gewogen gemiddelde leeftijd	41,75	42,49	43,07
jonger dan 25 jaar	4	4	4
25 t/m 34 jaar	44	36	50
35 t/m 44 jaar	51	51	51
45 t/m 54 jaar	48	66	65
55 jaar en ouder	61	65	67
Personeel in fte gemeten	145,41	154,66	170,4
Gemiddelde aanstellingsomvang	0,70	0,70	0,72
Aantal FTE directie	12,92	16,31	16,80
Aantal FTE OP	120,87	124,87	141,49
Aantal FTE OOP	11,61	13,48	12,09
% Directie	9%	11%	10%
% OP	83%	81%	83%
% OOP	8%	9%	7%
% Mannen	17%	22%	20%
% Vrouwen	83%	78%	80%
Ziekteverzuim			
Verzuim (excl. zwangerschap)	7,63%	7,70%	10,70%
Meldingsfrequentie	1,1	1,0	1,3
Financieel			
Deel personele kosten	83%	83%	83%
Deel materiele kosten	17%	17%	17%
Solvabiliteit (EV/TV)	0,64	0,62	0,64
Liquiditeit	1,80	1,41	1,80
Kapitalisatiefactor	48,3%	50,1%	48,3%
Weerstandsvermogen (EV/Baten)	30,8%	30,9%	30,8%



Bijlagen

Jaarverslag

2015



Bijlage A: Scholen Westerwijs in 2015

obs De Molenberg Bovenweg 56-A 9861 GJ Grootegast	obs Het Veenpluis G. Veenbrandstr 17 9354 XH Zevenhuizen
obs Het Kompas Alkemastraat 2a 9865 BD Opende	<i>Per augustus 2015:</i> Verbindingsweg 4 9865 TE Opende
obs 't Jonkertje Jonkersvaart 49a 9366 TA Jonkersvaart	
sws De Aquarel Kerkweg 5 9862 TH Sebaldeburen	obs De Springplank Malijksepad 4 9363 AT Marum
obs De Opstap De Ommegang 11a 9822 AZ Niekerk	obs De Dorpel Schoolstraat 32 9367 PZ De Wilp
obs De Hasselbraam De Knip 1B 9351 XZ Leek	obs De Borgh Boslaan 20A 9801 HG Zuidhorn
	<i>Per augustus 2015:</i> Rijksstraatweg 1 9801 AM Zuidhorn
obs De Nijenoert Nijenoertweg 38 B 9351 HT Leek	obs De Triangel Kievitsweg 2A 9843 HA Grijskerk
obs De Beelen De Beelen 3 9356 CZ Tolbert	obs Jan Bierma Schoolstraat 19 9883 PG Oldehove
sws De Gavelander (Dalton) De Boomgaard 1 9828 RC Oostwold	
Gefuseerd en opgeheven <i>per 1-8-2015</i> obs De Tweemaster Weth. I. Hutstraat 28 9351 RG Leek	Gefuseerd en opgeheven <i>per 1-8-2015</i> obs De Coepel Nieuweweg 57 B 9364 PB Nuis

Bijlage B: Samenstelling centrale organen in 2015

Bestuur:

- Dhr. A.J.C. van Pelt (voorzitter);
- Dhr. K.H. Landman (vice-voorzitter);
- Dhr. A.J.P. Louman (secretaris);
- Dhr. S.F.A. de Ruijter (penningmeester);
- Dhr. A.J.H.M. Kurvers;
- Mevr. Y. Eisinga-Moorlag (t/m maart 2015)
- Dhr. A.G.J. Bruijn (t/m maart 2015, daarna adviseur);
- Mevr. M. Bakker (vanaf december 2015);
- Dhr. T. van Duinen (vanaf december 2015).

Algemene directie:

- Dhr. G. Rotman, algemeen directeur a.i.

Management van de scholen:

- Mevr. J. Buiten, meerscholen-directeur van De Molenberg en De Hasselbraam.
- Mevr. H. Bakker, directeur a.i. van De Hasselbraam (vanaf maart 2015);
- Mevr. T. de Haan, directeur van De Aquarel;
- Mevr. I. Schouwstra, directeur van Het Kompas;
- Mevr. A. Seiffers, directeur van De Beelen;
- Dhr. F. Paulides, directeur van Het Veenpluis;
- Dhr. R. van Hoorn, directeur van De Coepel (per 1-8-2015 gefuseerd en opgeheven);
- Dhr. A. de Haan, directeur van De Gavelander en directeur van De Tweemaster (per 1-8-2015 gefuseerd);
- Dhr. P. Pijlman, directeur van De Nijenoert;
- Dhr. I. Oosterkamp, directeur van De Springplank;
- Mevr. A. van der Berg, directeur a.i. van De Dorpel;
- Dhr. L. de Vries, directeur van De Jan Bierma;
- Mevr. G. Kastermans, directeur van De Triangel en directeur van De Opstap;
- Mevr. A. Beukema, directeur van De Borgh.



Bestuursbureau:

- Mevr. I. Schouwstra, beleidsmedewerker onderwijs (tot en met juli 2015);
- Dhr. L. de Vries, beleidsmedewerker onderwijs (vanaf augustus 2015);
- Mevr. V. Matejic, bovenschools zorgcoördinator;
- Mevr. A. Jansma, ambulante begeleider;
- Mevr. J. Kramer, orthopedagoog;
- Mevr. O. Coeling, medewerker onderwijs interventie team;
- Dhr. C. van der Veen, beleidsmedewerker personeel;
- Mevr. H. Wiegman, medewerker personele zaken;
- Mevr. T. van de Wege, medewerker personele zaken;
- Dhr. F. Paulides, beleidsmedewerker huisvesting;
- Mevr. E. Wiersma, medewerkster huisvesting;
- Mevr. N. Krassenburg, office management;
- Mevr. L. Klaassens, office management;
- Mevr. N. Tacoma, office management;
- Dhr. J. van der Veen, bovenschools ICT coördinator.


Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad in 2015:


In de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad hebben de volgende personen zitting:

- Dhr. M. de Vuijst
- Dhr. A. Slagter
- Mevr. M. Schuddebeurs
- Mevr. D. Marsdin
- Mevr. M. Poelstra
- Mevr. E. Postma
- Mevr. G. Boonstra
- Dhr. P. Jansen
- Mevr. M. Bouma



Bijlage C: Begroting 2016

Begroting 2016			
Brinnummer: 41846			
Naam School: Stichting Westerwijs (totaal)			
Gbr.	Kstndrgr	begroting 2016	begroting 2015
Baten:			
81100		Lumpsumvergoeding	€ 7.230.426 € 7.730.317
81110		P&A budget algemeen	€ 1.246.749 € 1.008.360
81150	10000	Groepsafhankelijke vergoeding	€ 839.053 € 877.666
81150	10001	Leerlingafhankelijke vergoedingen incl ABB	€ 849.318 € 928.546
81211		Inkomsten onderwijsondersteunend personeel	€ - € 13.230
81214		Lumpsumvergoeding najaarsakkoord	€ - € 319.339
81225		Bijzondere bekostiging wegens samenvoeging	€ 388.057 € 304.930
81261		Prestatiebox	€ 131.828 € 191.197
81300		Bijdrage Samenwerkingsverband passend onderwijs	€ 503.027 € 422.762
82105		Bijdrage Vakleerkracht	€ 18.500 € 15.889
82110		Gemeentelijke materiële vergoedingen (huisvesting)	€ 33.000 € 71.603
82255		Overige overheidsbijdrage personeel	€ 57.681 € 98.881
85100		Verhuuropbrengsten (o.a. medegebruik)	€ - € 1.800
85200		Vergoeding detachering	€ 887.561 € 488.708
85690		Overige baten	€ 14.985 € -
88100		Rente	€ 5.000 € 4.500
Totaal baten:		€ 12.205.182,89	€ 12.477.727,91
Lasten:			
<u>Lonen en Salarissen:</u>			
41110		Loonkosten lumpsum	€ 7.721.167 € 8.149.388
41110		Loonkosten bestuursbureau	€ 306.755 € 447.938
41110		Loonkosten vervanging (VVF, UWV)	€ 600.044 € 811.483
41110		Loonkosten gedetacheerden	€ 887.561 € 488.708
41110	40057	Loonkosten vervanging eigen rekening	€ 90.000 € -
41140		Werkkostenregeling	€ 40.000 € -
41220		Formatiekosten ingehuurd personeel	€ 146.584 € -
41224		Formatiekosten Payroll	€ 48.086 € -
41301		Uitkeringen Vervangingsfonds en UWV	€ 600.044- € 652.220-
Totaal Lonen en Salarissen		€ 9.240.153	€ 9.245.297
<u>Lasten personeelsbeleid:</u>			
41210		Voorziening personele verplichtingen (jubilea)	€ 34.000 € 36.500
41221		Extern personeel	€ 256.500 € 924.262
41231		Cursuskosten	€ 193.140 € 84.868
41234		Reiskosten	€ 29.717 € 32.630
41236		Bedrijfsgezondheidszorg	€ 60.000 € 70.000
41237		Premie WIA (Lopend jaar en 10% inloopriscico)	€ 34.000 € 65.050
41290	40140	Riscoscholen	€ 70.000 € 10.000
41290	10133	Schoolbegeleiding / Leerlingenzorg	€ - € 12.808
41290		Overige personele kosten	€ 83.392 € 110.478
41290		Overige personele kosten (sociaal beleid)	€ 70.000 € 159.000
Totaal lasten personeelsbeleid:		€ 830.749	€ 1.505.596
<u>Afschrijvingskosten:</u>			
42225		Afschrijvingskosten apparatuur	€ 6.238 € 7.008
42235		Afschrijvingskosten meubilair	€ 63.108 € 66.460
42250		Afschrijvingskosten ICT	€ 105.531 € 127.161
42265		Afschrijvingskosten OLP	€ 105.999 € 134.745
Totaal afschrijvingslasten		€ 280.876	€ 335.374

Begroting 2016			
Brinnummer: 41846			
Naam School: Stichting Westerwijs (totaal)			
			
Gbr.	Kstndrgr		
		begroting 2016	begroting 2015
		Huisvestingslasten:	
43100		€ 25.500	€ 25.000
43300	50021	€ 123.000	€ 192.389
43320		€ 17.209	€ 22.155
43400		€ 133.893	€ 227.025
43420		€ 5.737	€ 8.430
43500		€ 160.889	€ 263.926
43510		€ 2.070	€ -
43600		€ 18.230	€ 40.263
43710		€ 4.661	€ 7.291
43780		€ 272.314	€ 106.321
43800		€ 185.101	€ 197.001
		€ 948.604	€ 1.089.801
		Totaal huisvestingslasten:	
		Onderwijsleerpakket:	
44200	50145	€ 20.650	€ 27.810
44200		€ 139.443	€ 148.380
44200	Div	€ 650	€ 850
44206		€ -	€ 5.987
44210		€ 4.400	€ 3.800
44211		€ 8.939	€ 13.809
44225		€ 53.000	€ 33.000
44230		€ 110.750	€ 126.500
44235		€ 6.020	€ 6.134
		€ 343.852	€ 366.270
		Totaal lasten olp:	
		Overige instellingslasten:	
44100		€ 276.000	€ 263.900
44105		€ 15.500	€ 15.000
44108		€ 4.000	€ 4.000
44110		€ 4.750	€ 11.900
44125		€ 3.000	€ 4.500
44140		€ 5.000	€ 5.000
44150		€ 7.500	€ 10.000
44155		€ 1.000	€ 1.000
44160		€ 5.000	€ 25.000
44170		€ 1.000	€ 2.500
44240		€ 102.812	€ 92.025
44440		€ 4.924	€ 5.125
44441		€ 6.000	€ 7.800
44442		€ 18.000	€ 18.000
44443		€ 5.000	€ 5.000
44444		€ 13.704	€ 15.537
44445		€ 9.133	€ 15.250
44450	10120	€ 35.996	€ 15.821
44452		€ 1.861	€ 2.950
44490		€ 17.939	€ 8.494
48100		€ 800	€ 750
		€ 538.919	€ 529.552
		Totaal jaarlijkse uitgaven	
		€ 12.183.153	€ 13.071.889
		Totaal lasten	
		22.029	-594.161
		0	360.000
		22.029	-234.161
		Exploitatiesaldo reguliere begroting	
		cntr	
		22.029	
Investeringsbegroting			
Gbr			
12200		€ -	€ 3.775
12220		€ 186.250	€ 109.900
12250		€ 73.100	€ 74.200
12300		€ 176.600	€ 205.752
		€ 435.950	€ 393.627
Meerjaren onderhoudsplan			
22300		€ 432.481	€ 419.270

Bijlage D: Kernwaarden openbaar onderwijs

Openbare scholen zijn uit beginsel ontmoetingsscholen met ruimte voor verschillen. Het ontmoetingskarakter komt tot uiting in diverse wettelijke bepalingen en krijgt vorm door de uitwerking van schoolbestuur en school.

VOS/ABB en AVS hebben voor hun leden de code "Goed onderwijsbestuur primair onderwijs" vastgesteld. Paragraaf 3 van de code "Goed onderwijsbestuur primair onderwijs" gaat over identiteit. Gelet op het brede ledenbestand van VOS/ABB en AVS, waartoe openbare en bijzondere scholen van verschillende richtingen behoren, heeft paragraaf 3 een algemeen karakter. Met de PO-raad is afgesproken dat de bestaande organisaties voor bestuur en management doorgaan met de belangenbehartiging met betrekking tot de eigen identiteit. In het licht van deze ontwikkeling stelde VOS/ABB het Expertisecentrum Openbaar Onderwijs (ECOO) in, dat wordt ondersteund door een ledencommissie.

Onder de leden van VOS/ABB bestaat de behoefte om meer aandacht te besteden aan de identiteit van het openbaar onderwijs. Dit enerzijds ten gevolge van de maatschappelijke ontwikkelingen die aandacht vragen voor aspecten als diversiteit, waarden en normen en (gedeeld) burgerschap. Anderzijds ten gevolge van de toenemende bestuurlijke verzelfstandiging van de openbare scholen waarbij menig verzelfstandigd bestuur zich buigt over de identiteit van de openbare scholen.

Tegen deze achtergrond werkt het ECOO in samenwerking de ledencommissie paragraaf 3 van de code voor het openbaar onderwijs als handreiking nader uit.

In die handreiking staan een zestal kernwaarden die openbare scholen als uitgangspunt kunnen nemen voor de vormgeving van de eigen identiteit.

Hieronder staan zes kernwaarden waarop openbare scholen kunnen bouwen:

Kernwaarde 1 Iedereen welkom

De openbare school staat open voor alle kinderen, ongeacht hun levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.

Kernwaarde 2 Iedereen benoembaar

Benoembaarheid op de openbare school staat open voor iedereen, ongeacht levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.

Kernwaarde 3 Wederzijds respect

De openbare school houdt rekening met en gaat uit van wederzijds respect voor de levensbeschouwing of godsdienst van alle leerlingen, ouders en personeelsleden.

Kernwaarde 4 Waarden en normen

De openbare school besteedt actief aandacht aan uiteenlopende levensbeschouwelijke, godsdienstige en maatschappelijke waarden.

Kernwaarde 5 Democratische organisatie

De openbare school betreft leerlingen, ouders en personeelsleden actief bij de besluitvorming over doelstellingen en werkomstandigheden.

Kernwaarde 6 Godsdienst en levensbeschouwing

De openbare school biedt de gelegenheid om godsdienstig of levensbeschouwelijk vormingsonderwijs te volgen.



Bijlage E: Lijst met afkortingen

Afkortingen	Omschrijving
BAPO	Bevordering Arbeids Participatie Ouderen
BO	Basisonderwijs
BSO	Buitenschoolse opvang
CAO PO	Collectieve Arbeidsovereenkomst Primair Onderwijs
CJS	Christelijke Jenaplan School
DI	Duurzame inzetbaarheid
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs van het ministerie OCW
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
LEA-overleg	Lokaal educatieve agenda
MCO	Multifunctioneel centrum Oostwold
MOP	Meerjaren onderhoudsplan
MR	Medezeggenschapsraad
MSD	Meerscholig directeur
OBS	Openbare Basisschool
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
PDCA-cyclus	Plan-do-check-act cyclus, beleidscyclus van Deming
PO	Primair onderwijs
REC	Regionaal Expertise Centrum
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie
RIHP	Regionaal Integraal Huisvestingsplan
RNPONOWG	Regionaal Netwerk Passend Onderwijs Noord Oost West Groningen
ROPO	Regionaal overleg passend onderwijs
ROGO	Regionaal overleg gemeente onderwijs
SBO	Speciaal Basisonderwijs
SD	Schooldirecteur
SO	Speciaal Onderwijs
SOOZ	Stichting openbaar onderwijs Zuidhorn
SWV	Samenwerkingsverband
TSO	Tussen schoolse opvang, overblijven
VO	Voortgezet Onderwijs
WET BIO	Wet Beroepen in het Onderwijs

Bijlage F: Jaarrekening 2015

