



# Jaarplan & Begroting 2016

## Stichting Westerwijs

“Investeren in Leren”

*Versie 19-11-2015*





## Inhoudsopgave

Inleiding.....	5
1. Terugblik.....	7
1.1 Leerlingenaantallen.....	7
1.2 Onderwijs.....	8
1.3 Personeel.....	9
1.4 Middelen.....	9
1.5 Organisatie en communicatie.....	9
2. Stichting Westerwijs.....	10
2.1. Algemeen.....	10
2.2. Investeren in Leren.....	10
2.3. Scholen.....	12
2.4. Samenwerking.....	12
3. Onderwijs.....	13
3.1 Leerlingenaantallen.....	13
3.2 Kwaliteitszorg.....	13
3.3 Kwaliteit van onze scholen.....	14
3.4 Goed onderwijs.....	14
3.5 Leerlingenzorg.....	14
4. Leiderschap.....	16
4.1. Wet Goed onderwijs, goed bestuur.....	16
4.2. Management, leiderschap en leren.....	16
5. Personeel.....	18
6. Middelen.....	20
6.1 Huisvesting.....	20
6.2 Groot onderhoud.....	20
6.3 ICT.....	20
6.4 Financiën.....	21
7. Organisatie & Communicatie.....	22
7.1 Tevredenheidspeilingen.....	22
7.2 Public Relations.....	22
7.3 Communicatie.....	22
7.4 Samenwerkingspartners.....	22
7.5 Constante ontwikkeling organisatie.....	22
8. Kaders en uitgangspunten begroting 2016.....	24
9. Risicoparaagraaf.....	26
10. Bestuursbesluit.....	28
<i>Bijlage 1 Gedetailleerde exploitatiebegroting 2016.....</i>	<i>29</i>
<i>Bijlage 2 Technische toelichting begroting 2016.....</i>	<i>31</i>







## Inleiding

De Stichting Westerwijs, heeft een meerjaren strategisch beleidsplan (MSB 2011-2015) "Investeren in leren".

In 2012 is op verschillende beleidsterreinen ook een grootste gemene deler ontstaan. Dit betreft onder andere (passend) onderwijs, het personeelsbeleid, de formatie van de scholen, de rol van directeuren in de beleidsvoorbereiding, de onderwijshuisvesting en de afstemming van contracten. In 2013 en 2014 zijn missie en visie alsmede richtinggevende beleidsuitspraken neergelegd in "Waardelijk Westerwijs", een script voor innovatie.

Voor het jaar 2016 volstaan wij, met het oog op de voorgenomen fusie met de stichting Penta Primair, met dit jaarplan. Een meerjaren strategisch beleidsplan zal onderdeel worden van het implementatieplan van de beoogde nieuwe stichting.

### **Financiële situatie**

Als stichting worden we het komende jaar geconfronteerd met diverse ontwikkelingen:

- de gevolgen van leerlingendaling als gevolg van de krimp
- mogelijke fusies totstandkoming (samenwerkings)scholen
- afbouw gemeentelijke middelen
- te hoog ziektepercentage personeel in relatie tot de landelijke norm
- de mogelijke toename van leerlingen van nieuwkomers

Deze vijf punten hebben invloed op onze financiële positie, waarbij we een sluitende reguliere begroting willen realiseren. Het bestuur wil de ingezette ontwikkelingen, om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en waar mogelijk te verhogen, voortzetten. Dit vraagt om een meer flexibele organisatie, creativiteit en brede inzetbaarheid van onze medewerkers.

Vanaf 2016 is Westerwijs financieel zelfstandig zonder noemenswaardige financiële bijdragen van de gemeenten. Om te zien of we op de goede weg zijn, monitoren wij periodiek, binnen onze planning en control cyclus. In de meerjarenbegroting 2016-2020 schetsen we de kaders en het financieel beleid.

### **Opzet van het jaarplan**

Het centrale thema (de missie) van onze organisatie is 'investeren in leren'. Door te investeren in leren wordt het onderwijs, waaraan wij ons bestaansrecht ontleen en de kwaliteit hiervan behouden en verbeterd.



#### *Managementmodel Westerwijs*

Om de onderwijskwaliteit te behouden en te verbeteren worden naast de reguliere activiteiten plannen opgesteld om dit te bewerkstelligen. Deze plannen worden in het jaarplan 2016 gestructureerd weergegeven in de beleidsgebieden, die wij hanteren en welke wij ontleend hebben aan het managementmodel Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Daarmee geeft het INK-model het stramien voor de opzet van dit jaarplan en wordt een compleet beeld van de organisatie van Stichting Westerwijs gegeven.

Medio 2014 is het bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs gesloten. De weergegeven plannen sluiten aan op de vier actielijnen, die we hanteren voor de komende jaren.

- talentontwikkeling door uitdagend onderwijs
- een brede aanpak door duurzame onderwijsverbetering
- professionele scholen
- doorgaande ontwikkelijnen

De focus is hierbij gericht op:

- leiderschap
- verhoging van didactische en pedagogische vaardigheden
- vakkennis
- integrale kwaliteitszorg

Hierbij bieden wij u het jaarplan en de begroting 2016 aan.

Namens het bestuur van de Stichting Westerwijs,



G. Rotman  
algemeen directeur a.i.

## 1. Terugblik

In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen teruggeblikt op de belangrijkste ontwikkelingen die zich het afgelopen jaar binnen onze stichting hebben voorgedaan. Hierbij hebben we een onderverdeling gemaakt tussen de beleidsgebieden onderwijs, personeel, middelen en organisatie en communicatie. Allereerst wordt de ontwikkeling van het leerlingaantal en het marktaandeel van Westerwijs binnen de vier gemeenten waarin wij het openbaar onderwijs verzorgen weergegeven.

### 1.1 Leerlingenaantallen

#### *Ontwikkeling leerlingenaantal*

Eén van de belangrijkste variabelen in de bekostigingssystematiek vanuit het Ministerie is het aantal leerlingen. Een wijziging in het aantal leerlingen heeft directe gevolgen voor de te ontvangen middelen. In tabel 1 is het leerlingenaantal op bestuursniveau inzichtelijk gemaakt voor de teldatum 1 oktober 2015.

Tabel 1: Leerlingenaantal op 1 oktober 2015

<b>BRIN</b>	<b>School</b>	<b>Plaats</b>	<b>OB</b>	<b>BB</b>	<b>Totaal</b>
03FT	De Borgh	Zuidhorn	187	155	342
06BP	De Molenberg	Grootegast	43	49	92
08GZ	Het Kompas	Opende	55	59	114
09HB	De Aquarel	Sebaldeburen	14	29	43
12MY	De Hasselbraam	Leek	69	67	136
12VA	Nijenoert	Leek	170	160	330
13QL	De Beelen	Tolbert	91	94	185
13XX	De Gavelander	Oostwold	31	50	81
14BG	Het Veenpluis	Zevenhuizen	61	65	126
18DV	Jan Bierma	Oldehove	16	35	51
18FY	De Opstap	Niekerk	49	58	107
18QH	't Jonkertje	Jonkersvaart	13	24	37
18RI	De Springplank	Marum	81	102	183
18UF	De Dorpel	De Wilp	31	33	64
19KD	De Triangel	Grijpskerk	52	41	93
	<b>Totaal</b>		<b>963</b>	<b>1021</b>	<b>1984</b>

Het is goed om de leerlingentelling van 1 oktober 2015 in het perspectief van de voorgaande jaren en in het perspectief van de komende jaren te plaatsen. In tabel 2 worden de leerlingenaantallen over de jaren 2008 tot en met 2015 weergegeven. Uit tabel 2 blijkt dat het leerlingenaantal in de loop der tijd flink is gedaald maar daar bij met wel de aantekening worden gemaakt dat niet alleen de krimp van onze doelgroep daarvoor verantwoordelijk is. We hebben samenwerkingscholen samen met het schoolbestuur Penta Primair waarbij de laatste 2 jaar telkens scholen van ons zijn overgegaan naar Penta Primair. Ook zijn 90 leerlingen van onze voormalige school De Coepel tijdens het schooljaar 2014-2015 overgegaan naar de naburige school De Kring die onder een ander bestuur valt. Onze organisatie is ook niet mee gekrompen met de daling van dit aantal leerlingen want op de samenwerkingscholen wordt personeel gedetacheerd en nu Penta Primair meer samenwerkingscholen heeft, detacheren wij meer personeel. Inmiddels wordt voor driekwart miljoen euro per jaar meer personeel gedetacheerd dan dat er wordt ingeleend.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Onderbouw	1365	1285	1242	1189	1132	1102	1014	963
Bovenbouw	1434	1447	1391	1364	1298	1203	1088	1021
<b>Totaal</b>	<b>2799</b>	<b>2732</b>	<b>2633</b>	<b>2553</b>	<b>2430</b>	<b>2305</b>	<b>2102</b>	<b>1984</b>

Tabel 2: Leerlingentelling 2008 t/m 2015

Er zijn geen prognoses opgenomen in verband met de voorgenomen fusie met Penta Primair. Maar de prognoses laten ook een dalende trend zien. De regionale leerlingpopulatie neemt jaarlijks met iets meer dan 2% af en Westerwijs nam daar de afgelopen jaren een meer dan evenredig deel van voor haar rekening.

Zoals eerder vermeld heeft een daling van het aantal leerlingen een directe relatie met de bekostiging vanuit het Ministerie. In onze meerjarenbegrotingen zijn en worden de gevolgen hiervan in beeld gebracht. Op basis van nieuwe cijfers en voortschrijdend inzicht wordt jaarlijks geëvalueerd en worden de voornemens en plannen bijgesteld. We maken bij onze aanpassing aan de krimp dankbaar gebruik van de faciliteiten die het ministerie van OCW biedt.

## 1.2 Onderwijs

Binnen onze scholen is het realiseren van een doorgaande (leer)lijn, welke passend is bij de individuele ontwikkeling van elk kind afzonderlijk, belangrijk. De afstemming tussen enerzijds de peuterspeelzalen en de kinderdagverblijven en anderzijds het voortgezet onderwijs heeft afgelopen jaren een goede ontwikkeling laten zien. Daarnaast heeft ook het handelingsgericht werken, het opstellen en vernieuwen van groepsplannen plaatsgevonden.

Binnen de onderwijskwaliteit kan onderscheid worden gemaakt tussen het oordeel van de onderwijsinspectie, de eindresultaten en de tussentijdse resultaten van de scholen.

Het afgelopen jaar hebben meerdere scholen bezoek gekregen van de inspectie. Daarnaast heeft in november het jaarlijkse bestuursgesprek plaatsgevonden tussen de algemene directie en de onderwijsinspectie. Op basis van de bevindingen van de inspectie valt 1 school nog niet onder het basisarrangement. Deze school wordt momenteel nog als zeer zwak beoordeeld maar staat goed in de steigers voor de volgende beoordeling.



### 1.3 Personeel

#### **Integraal personeelsbeleid**

Om de professionele ontwikkeling te stimuleren en af te stemmen op de doelen van de organisatie en om de employability te vergroten, wordt jaarlijks met alle personeelsleden een functioneringsgesprek gevoerd en een persoonlijk ontwikkel plan (POP) besproken. Afhankelijk van de resultaten hebben vervolgesprekken plaatsgevonden, bijvoorbeeld een evaluatiegesprek, een begeleidingsgesprek of een loopbaangesprek. Het beoordelingsbeleid is vastgesteld en er is een start gemaakt met de invoering van de periodieke beoordelingsgesprekken met alle personeelsleden. In de afgelopen anderhalf jaar heeft een en ander geleid tot een grotere uitstroom van medewerkers dan we gewend waren. Vooral oudere medewerkers zien soms op tegen de dynamiek die hen nog staat te wachten in de onderwijsontwikkelingen en besluiten om hun pensioen te vervroegen.

#### **Scholing**

De focus lag het afgelopen jaar op minimaliseren van de uitgaven. Om zoveel mogelijk personeel te kunnen behouden voor de rest van het schooljaar 2014-2015 is voor 2015 het opleidingsbudget geminimaliseerd. Voor 2016 is het weer op het wenselijke niveau gebracht.

#### **Verzuim**

De doelstelling van het verzuimbeleid voor 2015 was het verzuimpercentage terug te brengen naar het landelijk gemiddelde en dat was in 2014 ongeveer 6,3%. Deze doelstelling is niet gehaald. Uit de verzuimstatistieken komt een gemiddeld verzuimpercentage van 8,3 % naar voren. De meldingsfrequentie is stabiel op `en de gemiddelde verzuimduur is ten opzichte van 2014 gestegen van 27 naar 32 dagen. Het verzuimpercentage wordt voor 17% veroorzaakt door kort verzuim (<8 dagen), voor 23% door middellang verzuim (tussen 8 en 43 dagen, voor 49% door lang verzuim (tussen 43 en 365 dagen) en voor 11% door zeer lang verzuim (>365 dagen). In de Jaarrekening van 2015 komen we terug op de resultaten van het verzuimbeleid.

### 1.4 Middelen

Qua huisvesting is het in 2015 iets eenvoudiger geworden. Twee scholen minder (Tweemaster en Coepel) en 2 scholen (Kompas en Borgh) die een nieuw gebouw hebben betrokken dat geen juridisch eigendom is van ons maar van een stichting brede school. Hierbij hebben we dus geen zorg voor de exploitatie maar is die in handen van deze brede school stichtingen. De (nieuwe) huisvestingsmedewerkers hebben inmiddels goed grip op de huisvesting en hebben voor 2016 een strakke begroting ingeleverd.

Op de scholen vinden de investeringen in lesmethoden plaats zoals gepland. Ook de investeringsplanning van de ICT-middelen verloopt volgens planning.

### 1.5 Organisatie en communicatie

Stichting Westerwijs meet op alle scholen systematisch de tevredenheid van ouders, leerlingen, medewerkers en andere stakeholders. De ouderenquête 2010/2011 geeft aan dat de ouders over het algemeen zeer tevreden zijn over de scholen van hun kinderen. Het landelijk gemiddelde rapportcijfer dat ouders de school van hun kind geven is een 7,5. Onze scholen scoren ook een 7,5. De waardering van de ouders voor onze scholen is daarmee `ruim voldoende'<sup>1</sup>. Voor de ouderenquête zal in 2016 waarschijnlijk gebruik worden gemaakt van de onderzoek-set van Parnassys.

---

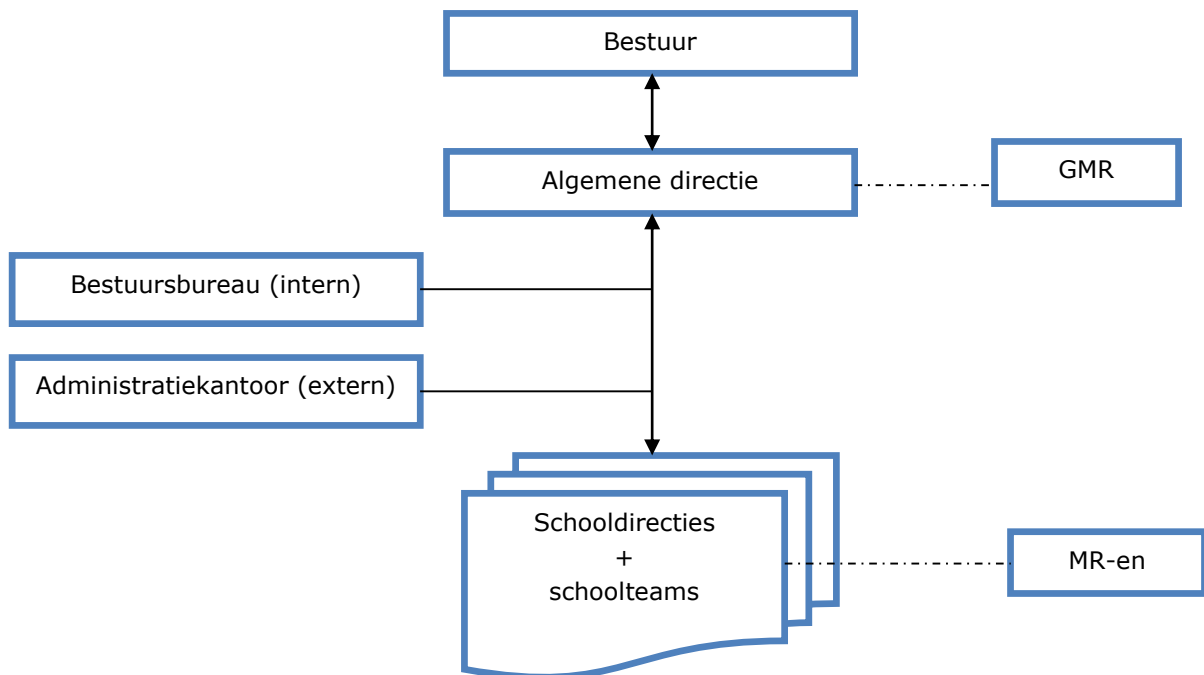
<sup>1</sup> Bureau voor praktijkgericht onderzoek, juli 2011

## 2. Stichting Westerwijs

### 2.1. Algemeen

De stichting Westerwijs vormt nu het bestuur van alle openbare basisscholen in het Westerkwartier. Op basis van de Wet Primair Onderwijs (WPO) en op basis van de Grondwet (artikel 23) blijft altijd een relatie bestaan tussen het openbaar onderwijs en de gemeente. De gemeente dient er altijd zorg voor te dragen dat voldoende openbaar onderwijs binnen de gemeente aanwezig is. Door het goedkeuren van de jaarrekening en de begroting door de gemeenteraad houdt de gemeente toezicht op afstand op het openbaar onderwijs in zijn gemeente.

Het organogram van de Stichting Westerwijs ziet er als volgt uit:



Figuur 2 Organogram stichting Westerwijs


### 2.2. Investeren in Leren

In het voorjaar van 2011 hebben we het strategisch beleidskader 2011 – 2015 opgesteld. Voor het jaar 2016 volstaan wij met het oog op de voorgenomen fusie met stichting Penta Primair met dit jaarplan.

#### Missie

Westerwijs staat voor Openbaar Onderwijs. De openbare school heeft plaats voor ieder kind. In de wet heet dit 'algemeen toegankelijk'. De openbare school is daarom hét voorbeeld van 'de samenleving in het klein'. Op de openbare school van Westerwijs worden kinderen zo goed mogelijk voorbereid op hun rol in de samenleving. De school geeft daarbij zelf het voorbeeld, door de manier waarop zij omgaat met de leerlingen, ouders, personeelsleden en de omgeving van de school. De leerkrachten spelen daarbij een natuurlijke en belangrijke rol. Ieder kind doet er toe!

Ieder mens leert elke dag. Dit geldt binnen onze stichting voor de kinderen en de mensen die er werken. 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 professionalisering van het bestuur.




We willen voortdurend en krachtig investeren in leren van elkaar en met elkaar! Mogelijkheden daartoe kunnen beter worden benut, want investeren doe je niet alleen met geld. We willen toewerken naar een cultuur van de lerende organisatie. Alle medewerkers, kinderen en ouders worden uitgenodigd om zich met deze missie te identificeren en van daaruit te handelen.



### Visie

Westerwijs werkt continu aan de verbetering van het onderwijs. Goed onderwijs is hetgeen steeds wordt nagestreefd. Onderwijs dat recht doet aan de capaciteiten en talenten van alle kinderen. Ons onderwijs richt zich op kinderen van 2-12 jaar. Westerwijs wil dat goed onderwijs ook merkbaar is in alle scholen.



In de visie wordt door middel van de kernwaarden aangegeven wat de Westerwijs scholen bindt. Om een goede balans te vinden tussen het gezicht van de totale organisatie en de individuele scholen is het van belang dat er een heldere visie geformuleerd wordt op wat er gemeenschappelijk is binnen de Westerwijs scholen: wat ieder bindt als het gaat om onderwijs van hoge kwaliteit in de scholen.

De bouwstenen voor de visie hebben we kernwaarden genoemd. Iedereen – van bestuur tot individuele leerkracht – zal vanuit die visie moeten werken. Voor iedereen zal het een leidraad voor het handelen zijn, waardoor de scholen een duidelijk gezicht krijgen en zich als zodanig kunnen profileren.

De kernwaarden van Westerwijs zijn:

- Professionaliteit;
- Respect;
- Betrokkenheid;
- Autonomie en verantwoording;
- Toekomstgericht;

### Speerpunten

- Versterken van leiderschap in alle lagen van de organisatie;
- Verhoging van didactische en pedagogische vaardigheden;
- Vakken kennis nauw aan laten sluiten bij recente ontwikkelingen
- Gedegen uitbouw van de kwaliteitszorg;

Om de speerpunten vorm te kunnen geven blijven enkele projecten benoemd voor de komende jaren. Het gaat hierbij om de volgende projecten:

- ICT ontwikkeling in relatie tot het digitale schoolbord: de Westerwijs scholen zijn state of the art uitgerust met digiborden, die intensief en professioneel worden gebruikt. De digiborden en devices zijn een integraal onderdeel van het onderwijskundige leerproces in de groep;
- Aandacht voor mediawijsheid: Veilig en goed gebruik van ICT maakt het onderwijs aantrekkelijker voor de leerkrachten, leerlingen en ouders;
- Gedegen uitbouw van de kwaliteitszorg: Goede kwaliteitszorg is een voorwaarde voor goed onderwijs;
- Versterken van leiderschap in alle lagen van de organisatie: Westerwijs wil uitsluitend werken met sterke scholen om het voor de leerlingen en de ouders aantrekkelijk te maken te kiezen voor de scholen van Westerwijs. De schooldirecteur moet de functie van onderwijskundig en coachend leider zo goed mogelijk kunnen uitvoeren en daarbij is de combinatie met de functie van leerkracht minder wenselijk;
- Verhoging van didactische en pedagogische vaardigheden: Professionele leerkrachten combineren vakmanschap en meesterschap.

## 2.3.Scholen

Het afgelopen schooljaar is o.b.s. De Coepel in Nuis opgeheven en o.b.s. De Tweemaster is gefuseerd met CBS De Tweesprong tot een samenwerkingschool in Leek.

Stichting Westerwijs is nu verantwoordelijk voor 15 basisscholen. Op basis van de leerlingentelling van 1-10-2015 zijn de scholen te verdelen in grotere en kleine scholen. Zo zijn 4 scholen klein (tot 65 leerlingen). Verder zijn er 2 grotere scholen (met leerlingenaantallen tussen de 300 en 350 leerlingen). De overige 9 scholen bevinden zich met hun leerlingenaantallen tussen de 80 en 190.

De door het Ministerie vastgestelde opheffingsnorm van de gemeente Grootegast is 51 leerlingen, van de gemeente Leek 81 leerlingen, van de gemeente Marum 53 leerlingen en van de gemeente Zuidhorn 52 leerlingen. Voor onze stichting moeten we een gezamenlijke opheffingsnorm berekenen. Daar komt voor onze stichting een opheffingsnorm van 61 uit. Van de 15 scholen tellen 4 scholen minder dan 65 leerlingen.

Als een school onder de opheffingsnorm zit, kan de school op basis van de gemiddelde schoolgrootte (gsg), waarbij tegenover deze kleine school ook grotere scholen staan, regeltechnisch in stand gehouden worden. De 15 scholen samen moeten dan gemiddeld  $61 \cdot 10 / 6$  is 102 leerlingen tellen<sup>2</sup>. Onze gemiddelde schoolgrootte is thans 132 leerlingen.

## 2.4.Samenwerking

### *Weer samen naar school*

Stichting Westerwijs is ingedeeld bij samenwerkingsverband Passend Onderwijs 20-01 Groningen, waar de gemeente Noordenveld ook deel van uit maakt.

### *Passend onderwijs*

In het samenwerkingsverband Groningen zijn zeven ROPO's (Regionaal Overleg Passend Onderwijs) gevormd. Het ROPO Westerkwartier is interzuilair samengesteld en bestaat uit de Stichting Westerwijs, openbaar onderwijs Noordenveld (beiden openbaar basisonderwijs), Penta Primair (christelijk basisonderwijs), RSG De Borgen, (voortgezet onderwijs) en de scholengroep gereformeerd onderwijs (Noorderbasis). Op 1 augustus 2014 is het Passend Onderwijs ingevoerd. Mede vanwege de goede samenwerking in ons ROPO zien we kansen om Passend Onderwijs vorm en inhoud te geven.

### *Kinderopvang*

Binnen onze stichting is de kinderopvang en dan met name de tussenschoolse opvang (TSO) verschillend georganiseerd. Voorlopig is er geen noodzaak om meer uniformiteit in de uitvoering te realiseren. In Leek en Zuidhorn is de TSO geheel in handen van SKSG gegeven met uitzondering van o.b.s. de Hasselbraam.

In Marum en Grootegast zijn er ouders, die vanuit de oudervereniging/ouderraad, de opvang verzorgen, dan wel is hiervoor een contract met een externe organisatie afgesloten.

---

<sup>2</sup> Geregeld in artikel 157 van de Wet op het Primair Onderwijs

### 3. Onderwijs

Onderwijs is kerntaak binnen onze organisatie. Alle processen binnen de organisatie zijn daarom zo ingericht dat zij ondersteunend zijn aan het geven van kwalitatief goed onderwijs. Onze missie sluit hierbij aan, omdat op deze wijze de ontwikkelingsmogelijkheden van het individuele kind, van de leerkracht, maar ook van de gehele organisatie benut kunnen worden. In dit hoofdstuk gaan wij in op de speerpunten die bijdragen aan het behouden en verbeteren van onze onderwijskwaliteit.

#### 3.1 Leerlingenaantallen


In 2013 is er door de gezamenlijke schoolbesturen en gemeentebesturen van het Westerkwartier een RIHP opgesteld. Zij worden geconfronteerd met teruglopende leerlingenaantallen. Teruglopende leerlingenaantallen kunnen consequenties hebben voor de kwaliteit van het onderwijs. Eveneens is het aantal leerlingen één van de belangrijkste variabelen in de bekostigingssystematiek van het ministerie. De schoolbesturen en gemeenten hebben het beleid waar het gaat om m.n. huisvesting op elkaar afgestemd. Ontgroening van de bevolking en krimp van de populatie basisschoolleerlingen, is de belangrijkste reden geweest voor deze samenwerking. De ontgroening zorgt ervoor dat er voor de toekomst beslissingen zullen moeten worden genomen omtrent de instandhouding van scholen. Als openbaar schoolbestuur vinden wij de bereikbaarheid en de kwaliteit van het onderwijs van het hoogste belang. Wij zien dit als onze maatschappelijke opgave. Als in een dorp sluiting dreigt van een school dan wordt gezocht naar samenwerking met andere denominaties. Binnen de aldus ontstane samenwerkingsscholen willen we zowel de kwaliteit van het onderwijs als haar levensvatbaarheid borgen.

#### 3.2 Kwaliteitszorg

Het behouden en waar nodig verbeteren van de onderwijskwaliteit is ook de focus voor het komende jaar. Om deze focus te bewerkstelligen zetten we in op continuering van het opbrengstgericht werken. Opbrengstgericht werken is het systematisch en doelgericht werken waardoor we een klimaat scheppen waarin een leerling zich maximaal kan ontwikkelen. Deze manier van werken sluit aan bij de verbetercyclus 'plan-do-check-act' (PDCA cyclus). Belangrijk is dat er sprake is van een integraal proces. Is het "wij-gevoel" bij iedereen in voldoende mate aanwezig, weten we de "koers" die we gezamenlijk willen en benutten we in voldoende mate elkaars talenten? Om het bevestigende antwoord op bovenstaande vragen nader vorm en inhoud te geven, maken we o.a. gebruik van collegiale visitatie en consultatie van directeuren. Het gaat hierbij om het gehele systeem van kwaliteitszorg. De aanpak sluit aan bij de "evidence based" ervaringen van onderwijskundigen als David Hopkins en Michael Fullan. De schooldirecteuren spelen hierbij een cruciale rol. Zij voeren met de schoolteams resultaatgerichte gesprekken over de onderwijsopbrengsten, hebben een voorbeeldfunctie en zij bevragen en bezoeken elkaars scholen.

Elke school staat voor de uitdaging om zelf haar eigen inspecteur te worden. Dus: zorg te dragen voor goed systeem van zelfevaluatie. Vanaf 2017 heeft elke school de wettelijke plicht een vorm van zelfevaluatie te hanteren. Een goed kwaliteitszorgsysteem gaat volgens ons verder dan het benoemen van welke indicatoren voldoende of onvoldoende zijn. Zowel op schoolniveau als op bovenscholings niveau willen we grip houden op de kwaliteit. We doen dit op een werkbare manier en leggen vanuit ons systeem voor kwaliteitszorg op logische manier de verbinding naar schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Vanaf 1 januari 2016 maken alle scholen van Westerwijs gebruik van Parnassys Integraal. Integraal is een softwareprogramma voor scholen dat kwaliteitszorg, schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling op een logische wijze met elkaar verbindt. Doordat Integraal volledig geïntegreerd is binnen ParnasSys wordt op intelligente gebruik gemaakt van de reeds beschikbare data binnen ParnasSys.

### 3.3 Kwaliteit van onze scholen



In nauwe samenwerking met de schooldirecteuren en de onderwijsinspectie zijn schoolspecifieke verbeterplannen opgesteld om de scholen onder het basisarrangement te krijgen en/of te houden. Nog niet alle scholen in Westerwijs hebben een basisarrangement. Er worden extra middelen ingezet om alle scholen op "groen" te krijgen. Het streven is dat alle scholen eind 2016 een basisarrangement hebben. Tevens vinden we dat de scholen die nu het basisarrangement hebben, zich ontwikkelen richting 'goed' of zelfs 'excellent.' In het afgelopen jaar heeft scholing en begeleiding van personeel plaatsgevonden, zijn trendanalyses uitgevoerd en zijn stappen gezet in opbrengstgericht werken, om zodoende de kwaliteit van het onderwijs op deze scholen te verbeteren. Ook in 2016 ligt het accent op opbrengstgericht werken en op scholing en begeleiding van docenten op het gebied van didactisch handelen en klassenmanagement. Verder heeft het werken in combinatiegroepen en talentontwikkeling onze aandacht. In het kader van de doorgaande ontwikkellijnen zetten we het komend jaar in op de verbetering van de overdracht van peuteropvang en peuterspeelzalen naar het basisonderwijs. Hierbij ligt de focus vooral op de kinderen die gebruik maken van Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE).

### 3.4 Goed onderwijs

Westerwijs wil GOEDE SCHOLEN. Goede scholen voldoen aan essentiële kenmerken die volgens onderzoek aantoonbaar effect hebben. Anderzijds is de kwaliteit van het onderwijs op goede scholen te zien in de resultaten op de hoofdvakken en in de resultaten bij de sociaal emotionele ontwikkeling. Op goede scholen vinden we tevreden ouders, leerlingen en leerkrachten.

Op goede scholen kunnen leerlingen hun talenten ontwikkelen vanuit een sterk pedagogisch klimaat. Burgerschapsvorming, creativiteit en het waarborgen van optimale ontwikkelkansen voor iedereen binnen een veilige en sociale omgeving dragen vervolgens bij tot de brede ontwikkeling van kinderen. ICT-vaardigheden en mediawijsheid zijn onlosmakelijk verbonden met de beschreven aspecten van GOED ONDERWIJS.

### 3.5 Leerlingenzorg

Het centrale uitgangspunt in ons beleid is het denken en handelen vanuit kindkenmerken en onderwijsbehoeften. De invoering van Passend Onderwijs sluit aan bij dit uitgangspunt. Passend Onderwijs betekent dat elk kind onderwijs krijgt dat het beste bij zijn of haar talenten en mogelijkheden past. Elk schoolbestuur heeft de zorgplicht om iedere leerling met specifieke behoeften een passend onderwijszorgarrangement aan te bieden. Onderdeel van het Passend Onderwijs is het vaststellen van de breedte en diepte van de zorg in een School Ondersteunings Profiel. In 2014 hebben alle scholen een SOP beschreven dat voor de school hanteerbaar is en met hierbij ook het ambitieniveau hoe men nader inhoud wil geven aan de verdere ontwikkeling van dit profiel. Bestuurlijke afstemming is hierbij noodzakelijk om te kunnen voldoen aan de zorgplicht. Deze schoolspecifieke zorgprofielen vormen daarmee het bestuur brede zorgprofiel, waarin we ons totale onderwijs zorgarrangement hebben beschreven. In 2016 worden de zorgprofielen opnieuw bekeken en daar waar nodig bijgesteld.

Westerwijs werkt met een onderwijsinterventieteam. Het onderwijsinterventieteam begeleidt in het planmatig werken en het borgen van de zorg. Alle vragen omtrent gedrag en leren kunnen bij het onderwijsinterventieteam worden neergelegd. Het team kan scholen ondersteunen in het communiceren met ouders en derden. Ze voeren observaties uit en kunnen onderzoeken verrichten. Ook ondersteunt het team bij het aanvragen van ToeLaatbaarheidsVerklaringen. Verder kan het team coaching en supervisie van leerkrachten verzorgen en kunnen ze leerlingen sociaal emotioneel begeleiden. De mogelijkheid bestaat tot het geven van teamtrainingen met betrekking tot gedrag en leren.

### Samenvatting 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;
- In de begroting zijn de middelen aanwezig voor de bestaande onderwijs- en zorgstructuur, daarnaast is een extra bedrag van ruim € 100.000 gereserveerd voor aanvullende zorgarrangementen.

## 4. Leiderschap

Het functioneren van een organisatie en haar medewerkers staat of valt met goed leiderschap. Binnen onze stichting is de dagelijkse leiding van een school in handen van een (meerscholen) directeur. De aansturing van de stichting ligt bij de algemene directie. Ondersteuning voor de algemene directie en de scholen vindt plaats op het bestuursbureau door (beleids)medewerkers op het gebied van personeel, huisvesting, (passend) onderwijs en financiën. Voor het kalenderjaar 2016 is een aantal bestuurlijke doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen worden in onderstaande paragrafen beschreven.

### 4.1. Wet Goed onderwijs, goed bestuur

Vanaf augustus 2011 moeten zowel in het Primair als in het Voortgezet Onderwijs bestuur en toezicht gescheiden zijn. Deze scheiding is bij de Stichting Westerwijs vormgegeven door in het bestuur twee geledingen te maken, te weten:

- Een algemeen bestuur dat de toezichthoudende rol heeft en
- Een dagelijks bestuur dat de schoolbestuurlijke rol vervult.

Deze scheiding noemen we functionele scheiding van toezicht en schoolbestuur in één bestuurlijk orgaan (volgens het Angelsaksische model: one-tier).

Alle scholen vallen onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van de stichting. De algemene directie is op basis van het managementstatuut belast met gemandateerde bestuurlijke taken en is daarmee de vertegenwoordiger van het bestuur in het onderwijsveld. In 2015 is de functionele scheiding tussen schoolbestuur en toezicht verder beschreven en vastgelegd. De evaluatie vindt eind 2016 plaats.

### 4.2. Management, leiderschap en leren

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het bestuur, de algemene directie en de directies van de scholen zijn vastgelegd in het managementstatuut. De algemene directie heeft in deze structuur vergaande bestuurlijke mandaten.

De continue ontwikkeling en het van elkaar leren is erg belangrijk. Van elkaar leren, het uitwisselen van ervaringen en de individuele ontplooiing werd onder andere vormgegeven middels het werken met collegiale intervisie. In het schooljaar 2012-2013 is gestart met de scholing collegiale visitatie voor leerkrachten en wordt sindsdien uitvoering gegeven aan deze visitatie. Binnen de stichting is de nadruk op professionalisering tevens zichtbaar in de eis dat schooldirecteuren de schoolleidersopleiding hebben gevolgd of gaan volgen.

Binnen onze stichting vinden wij het belangrijk dat ook schooldirecteuren van en met elkaar leren. In mei 2012 is gestart met de opleiding collegiale visitatie voor de schooldirecteuren. Met behulp van collegiale visitatie en met behulp van een eenduidig systeem voor registratie van leeropbrengsten geven wij vorm aan een early warning systematiek, waarbij mogelijke risico's binnen onze organisatie vroegtijdig gesignaleerd worden. Daarenboven gaan dit jaar directeuren elkaar visiteren op de leiderschap waaronder coaching en lerend leiderschap.

Belangrijk is dat aan basisvoorwaarden als een goed werkend leerlingvolgsysteem (CITO, een kwaliteitszorgsysteem Parnassys Integraal en een financieel systeem) op basis waarvan gestuurd kan worden, wordt voldaan. Dit heeft inmiddels gestalte gekregen en zal verder worden geïmplementeerd.



## Governance en cyclische sturing van bovenschools en schoolmanagement

### Policy Governance

Het Policy Governance (Carver) kent een onderscheid tussen bestuur en management en biedt een integraal model dat besturen in staat stelt maatschappelijk verantwoordelijke organisaties te zijn. Er zijn daarvoor enkele basisprincipes:

- eigenaarschap;
- positie van het bestuur;
- eenheid van bestuur;
- beleidsuitspraken van verschillend formaat (van alles omvattend naar gedetailleerd) over doelstellingen:
- bestuursmiddelen (bestuurlijk proces en schakel tussen bestuur en management)
- handelingsruimte;
- delegatie/mandatering aan het (school) management;
- redelijke interpretatie:
- controle.

Westerwijs volgt deze principes. Deze bestuursprincipes vormen samen een naadloos geheel: alle genoemde onderdelen moeten een juiste plaats hebben om te kunnen werken. Als ze allemaal in werking zijn, is een bestuur in staat zijn organisatie optimaal richting en ruimte te geven en rekenschap en verantwoording af te leggen aan zijn eigenaren.

- Afspraken tussen bovenschools- en schoolmanagement over het eigenaarschap
- Verantwoording naar bestuur en overheid ( positie van bestuur)
- Het beschrijven van een bestuursjaarplan/ strategisch beleidsplan (eenheid van bestuur)
- Het beschrijven van een jaarplan per school op basis van beleid over identiteit en doelstellingen.
- Het leggen van een relatie tussen doelen, middelen en opbrengsten en het monitoren ervan.
- De handelingsruimte die een directeur/ school wil hebben om het jaarplan te realiseren (handelingsruimte)
- Het mandaat dat de schooldirecteur krijgt om zijn jaarplan te realiseren (directiestatuut)
- Het controle systeem

### Beschrijving sturings/monitoringsmodel in de praktijk van Westerwijs

De directeur schrijft een (afgeleid) jaar/actieplan voor zijn school. De plannen/doelen en middelen worden aan elkaar verbonden. Voor het monitoren zijn er dialogen op de domeinen huisvesting, personeel, onderwijs en middelen. Hierbij zijn de drie beleidsmedewerkers en de controller betrokken. Twee keer per jaar volgt er een integraal voortgangsgesprek tussen de algemeen directeur en de directeur op basis van de opbrengsten uit de dialogen. Naar aanleiding van de voortgangsgesprekken kan waar nodig bijgestuurd worden. Het tweede gesprek is tevens een evaluatie/jaargesprek.

#### Samenvatting doelstellingen 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.



## 5. Personeel

Het personeel is het kapitaal van een onderwijsorganisatie. Door de inzet van het personeel krijgen de kinderen les. In het onderdeel onderwijs is beschreven dat het lesgeven van hoge kwaliteit moet zijn. Hiervoor ondersteunen wij ons personeel met de mogelijkheid om op individueel, team en organisatieniveau zich te kunnen ontwikkelen. Voor een deel is dit vrijwillig en voor een deel is dit beleidsmatig vastgesteld. Bovenschools is een 4-tal middagen vastgelegd, waarop alle medewerkers van Westerwijs gaan werken aan hun ontwikkeling.

Individueel wordt een aantal leerkrachten uitgenodigd door de directeuren om zich te laten opleiden tot taal coördinator, reken coördinator, bouwcoördinator of intern begeleider. Met deze opleidingen komen de leerkrachten in aanmerking voor een LB-functie. Onze startende leerkrachten worden in samenwerking met de Hanzehogeschool Groningen begeleid in hun traject van startbekwaam naar basisbekwaam. Twee schooldirecteuren van Westerwijs zijn bezig met hun opleiding tot schoolleider. De rest van de directeuren van Westerwijs hebben een afgeronde schoolleidersopleiding.

Voor de kortdurende vervanging van ziekte maakt Westerwijs gebruik van de flexpool. De flexpool is een initiatief van een aantal besturen. Deze besturen stellen personeel beschikbaar voor de flexpool. Met deze personeelsleden worden de kortdurende ziektes opgevangen binnen deze besturen. De flexpool heeft voor leerkrachten het voordeel dat zij verzekerd zijn van werk. Als dat kan stromen poolers door naar vaste en reguliere banen. Voor de scholen is het belangrijk dat de vervanging goed geregeld is. Doordat maar liefst veertien besturen samenwerken zijn er veel mogelijkheden om poolers goed in te kunnen zetten. De huidige inzet is 2% van ons totaal aantal FTE aan lesgevend personeel. De doelstelling is om dat het komende jaar op te gaan schalen naar 4%. Dit heeft voor Westerwijs een positief effect, omdat wij voor de invulling van deze vacatures nieuw personeel kunnen werven.

De afgelopen jaren had Westerwijs een te hoog ziekteverzuim. Dit jaar moet dit ziekteverzuim naar beneden. Hiervoor is een plan opgesteld met het Beterschap van De Friesland. In samenwerking met deze partijen en de bedrijfsarts gaat Westerwijs op regelmatige basis overleggen om hiermee de risico's van mogelijke verzuim vroegtijdig in beeld te krijgen. Met deze gegevens willen we dan ook vroegtijdig anticiperen en interventies plegen. Hiermee verwachten we dat wij het ziekteverzuim terug kunnen brengen naar het landelijke percentage.

Op de volgende pagina is een overzicht gegeven van de beoogde resultaten en de voorgenomen uitgaven.

Doelstelling / thema	Huidig resultaat	Beoogd resultaat	Activiteit(en)	Budget
Flexpool verder inrichten voor stichting Westerwijs	2% van totale fte	4% van totale fte	Werving en selectie intern/extern om kortlopende ziekteverzuim op te vangen.	0
Studiemiddagen voor personeel Westerwijs	Onderwijsdag	4 middagen toegespitst op vraag en aanbod vanuit de organisatie	Startmiddag intern aanbod 2/3 bijeenkomst leergemeenschappen 4 succesvolle combinatiegroepen Cedin	2.500
2 directeuren opleiding tot directie laten afronden	1 <sup>e</sup> jaar gestart en 2 <sup>e</sup> jaar gestart	Beide collega's ronden opleiding binnen 2 jaar af	Collega's zijn gestart	11.000
Personeel uitnodigen tot studie voor bestaande functies op LB niveau.	Taal coördinator, reken coördinator, IB, bouwcoördinator.	Taal coördinator, reken coördinator, IB, bouwcoördinator.	Via directeuren de "parels" van de organisatie benaderen opleiding te volgen.	15.000
Opleiden/begeleiding nieuwe leerkrachten	Intern begeleid	Externe partij die leerkrachten begeleidt	ISM Hanzehogeschool startende leerkrachten ( t/m la5) begeleiden hun ontwikkeling van startbekwaam naar basisbekwaam.	4.500
Stimuleren vrijwillige afvloeiing	In 2014 en 2015 meer dan 10 fte	6 fte	Mobiliteitsgesprekken, beoordelingstrajecten, vervroegde pensionering	170.000
Terugbrengen ziekteverzuim	8%	5%	Nauwere samenwerking met bedrijfsarts en door inzet van SMT een vroegtijdige signalering van uitval en anticiperen hierop.	0

## 6. Middelen

In dit hoofdstuk zijn de speerpunten op het gebied van middelen weergegeven. Het gaat hierbij voornamelijk om de huisvestingssituatie, ICT en financiën.

### 6.1 Huisvesting

In het kalenderjaar 2016 staan onderzoeken naar nieuwbouw op het programma. Zo loopt er een onderzoek in Marum om in, in samenwerking met het schoolbestuur Penta Primair, nieuwbouw van De Springplank te realiseren. Verder wordt er in Grijpskerk onderzocht of De Triangel een plek kan krijgen in een nieuw multifunctioneel centrum. Beide onderzoeken moeten in 2016 duidelijkheid geven over of nieuwbouw voor de beide scholen te realiseren is. De verwachting is dat de Jan Bierma in Oldehove in augustus 2016 gefuseerd zal zijn met een school van Penta Primair. Het leeghalen van dit schoolgebouw en het opleveren van het gebouw aan de gemeente zal geregeld gaan worden door de afdeling huisvesting. In het kader van de mogelijke fusie met Penta Primair zal er in 2016 intensief overlegd plaatsvinden met de afdeling huisvesting van Penta Primair. Het doel zal zijn om bij doorgang van de fusie de overgang naar één organisatie zo soepel mogelijk te laten verlopen. In 2016 zullen nieuwe leerlingenprognoses bekend worden. Deze prognoses zullen ook gebruikt worden in de tweede versie van het Regionaal en integraal huisvestingsplan wat de periode 2016- 2019 bestrijkt. Westerwijs spreekt hierin actief mee. Na het uitkomen van dit RIHP zal er in de gemeente Leek gestart worden met de voorbereidingen van de nieuwbouw van De Hasselbraam in Oostindie. Dit zal ook weer samen met Penta Primair zijn. In 2016 zal een nieuw contract afgesloten worden met een installatiebedrijf. Onderhoud aan onze installaties en storingsen van deze installaties zijn hierin geregeld.

### 6.2 Groot onderhoud

Jaarlijks voeren wij diverse onderhoudsactiviteiten uit op de scholen die binnen onze verantwoordelijkheid vallen. Om deze onderhoudsactiviteiten te bekostigen maken wij gebruik van een voorziening onderhoud. In 2016 doteren wij aan onze voorziening onderhoud een bedrag van € 185.101. Op basis van de planning zal in 2016 € 432.481 worden onttrokken aan deze voorziening. Voor het klein onderhoud is een bedrag van € 123.000 gepland. Dit betekent dat wij voor de genoemde bedragen onderhoudswerkzaamheden uitvoeren en laten uitvoeren in 2016. In 2014 is het Meerjaren Onderhouds Plan, MOP, geactualiseerd. Dat zal in 2018 opnieuw gebeuren. Dit plan is opgesteld door een extern bureau op basis van een actuele inventarisatie van de bouwtechnische staat van onderhoud van de schoolgebouwen. Door deze manier van op locatie en in detail de schoolgebouwen te inventariseren kunnen we als schoolbestuur beter het onderhoud plannen en efficiënter omgaan met de beschikbare middelen.

### 6.3 ICT

Op het vlak van de ICT hebben we een jaar min of meer een pas op de plaats gemaakt. Door de bezuinigingen is de beleidskracht tijdelijk gereduceerd tot een minimum. Voor het komend jaar staat VOIP (telefoon via internet) en het invoeren van Office 365 (werken met office op computers op afstand) en Cloud computing (Invoering Brinbox Bridge) op het programma.

Alle vernieuwing zorgen voor een jaarlijks terugkerende besparing in onderhoud, aanschaf hardware en licentie/abbonnement kosten. Het LAS wordt uitgebreid met de module Integraal. Alle scholen van Westerwijs zijn hiervoor aangemeld en maken hiervan gebruik, zodat we naast een duidelijke beeld van de leerlingen ook een duidelijk beeld hebben van de ontwikkelingen van een school en het personeel.

Het onderhoud van beamers is een groeiende kostenpost. Daar waar mogelijk wordt vervanging uitgesteld, daar waar de kwaliteit van de lessen in het geding komt, wordt er vervangen. In de komende jaren zullen we een keuze moeten gaan maken over de vernieuwing van de borden,

touchscreens, interactieve whiteboards of blijven werken met beamers. Daarnaast is de inrichting van een goed wifi netwerk op de scholen steeds belangrijker aan het worden.

## 6.4 Financiën

Financiën is een belangrijk thema binnen de huidige ontwikkelingen in het onderwijsveld. Krimp en bezuinigingen zijn aan de orde van de dag. Bij onze stichting is tevens de fusie een belangrijke ontwikkeling met financiële consequenties. Bij het opstellen van de meerjarenbegroting van 2013 tot en met 2015 is gekozen voor een benutting van het weerstandsvermogen van Westerwijs om effectief te kunnen werken aan de gevolgen van de krimp in combinatie met het werken aan onderwijskwaliteit. Gedurende een periode van 3 jaren is in totaal een bedrag van € 1.080.000 onttrokken aan de reserves voor dit doel. Met ingang van 2016 worden er geen middelen meer voor dit doel aan de reserves onttrokken en wordt weer naar een nulresultaat gestreefd.

Financiële kennis bij onze schooldirecteuren vinden we belangrijk om bovenstaande op schoolniveau te kunnen realiseren. De directeuren hebben in 2013 een basiscursus financieel management gehad en worden sindsdien jaarlijks bij het opstellen van de begroting bijgepraat over de actuele wijzigingen in financiën en in het budgetbeheer. De meeste directeuren hebben voldoende inzicht in hun financiën en zijn in staat om goed met hun taak op het gebied van financieel beleid en beheer om te gaan. In 2015 is daarbij een enorme vermindering van personeelskosten gerealiseerd. Per februari 2015 heeft een krimp operatie plaatsgevonden om het hoofd te bieden aan hoger dan geplande personeelskosten en per 1 augustus is de personele inzet geheel budgetneutraal geworden, dat wil zeggen dat de baten en lasten in evenwicht zijn gebracht.

Voor het komend jaar zal deze budgetneutraliteit gehandhaafd blijven en zal worden vooruitgekeken naar de consequenties van de fusie voor het financieel beleid en de systemen van budgetbeheer.

### Samenvatting doelstellingen middelen

- 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;

## 7. Organisatie & Communicatie

Communicatie is één van de belangrijkste zaken binnen een organisatie. Binnen een schoolorganisatie is dit ook het geval. Communicatie is hier aanwezig op verschillende vlakken. Hierbij kan gedacht worden aan:

- communicatie op de scholen;
- communicatie op het bestuursbureau;
- communicatie onderling binnen het bestuur;
- communicatie tussen bovenstaande onderdelen.

Dit is voornamelijk interne communicatie. Net zo belangrijk is echter externe communicatie naar diverse stakeholders. Hierbij kan gedacht worden aan communicatie met ouders, leerlingen, gemeenten, het ministerie en het voortgezet onderwijs. In dit hoofdstuk zullen bestuurlijke speerpunten genoemd worden voor 2016 betreffende organisatie en communicatie.

### 7.1 Tevredenheidspelingen

We vinden het erg belangrijk om te weten wat de tevredenheid en waardering van ouders, leerlingen, medewerkers en stakeholders is. Door middel van analyse van de ontvangen informatie kunnen verbeterpunten geformuleerd worden. Het afnemen van de tevredenheidsonderzoeken is een cyclisch proces.

Eind 2014 werd de ouderenquête uitgezet op de scholen in de Westerwijs. De resultaten zijn besproken met de schooldirecties waarbij knelpunten op schoolniveau worden afgehandeld door de schooldirecteur en bovenschools knelpunten worden afgehandeld door de algemeen directeur.

### 7.2 Public Relations

Binnen de stichting bevorderen we de profilering van het 'eigen gezicht' van onze scholen, rekening houdend met maatschappelijke ontwikkelingen. Een weerslag van het schoolspecifieke is te vinden in de schoolgidsen en in de schoolplannen.

In 2016 ligt onze focus, voor wat betreft PR, op de open dagen van de scholen. Verder zullen wij in 2016 verder vorm geven aan het stichting brede PR beleid.

### 7.3 Communicatie

We streven voortdurend naar goede communicatie richting ouders, kinderen, leerkrachten, maar ook naar andere stakeholders. Middels de website, nieuwsbrieven, jaarverslagen, informatieavonden, schoolgidsen etc. wordt getracht goede communicatie te waarborgen.

We maken sinds eind 2012/begin 2013 gebruik van een digitale nieuwsbrief voor alle werknemers. Verder worden de mogelijkheden van intranet verder uitgebreid. In 2016 wordt sharepoint /microsoft 365 ingevoerd.

### 7.4 Samenwerkingspartners

We bieden als stichting kinderen meer dan een leeromgeving in beperkte zin. De stichting draagt waar mogelijk bij in een netwerk van diverse partners aan een brede, gevarieerde setting. Tevens participeren we in overleggen met de gemeenten, zoals in de LEA (lokaal educatieve agenda) en het LOB (Lokaal onderwijs beleid – Leek) en dient passend onderwijs verder vormgegeven te worden.

### 7.5 Constante ontwikkeling organisatie

Kennis, vaardigheden, motivatie en persoonlijke ontwikkeling vormen samen het pakket waarmee de leerkracht zijn/haar beroep uitoefent. De constante ontwikkeling en groei van dat pakket is de motor van de organisatie. Hier is voortdurend aandacht voor, zowel in functie- en beoordelingsgesprekken als in beleidskeuzes. Ook in 2016 zal de nadruk liggen op het verder optimaliseren van de organisatie en een op duurzaam leren gerichte attitude.

#### Samenvatting doelstellingen organisatie en communicatie

- In 2016 zullen aan de hand van de uitkomsten van de ouderenquête op de scholen verbeterplannen worden opgesteld;
- In 2016 zullen we ons qua PR blijven 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;
- In 2016 zal de nadruk liggen op het verder optimaliseren van de organisatie en een op duurzaam leren gerichte attitude.



## 8. Kaders en uitgangspunten begroting 2016

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting van de exploitatiebegroting 2016 gepresenteerd. Een gespecificeerde versie van de exploitatiebegroting op bestuursniveau is opgenomen in bijlage I. Een technische toelichting is weergegeven in bijlage II. Onder het overzicht van de exploitatiebegroting zijn ook de begrote investeringsbedragen opgenomen alsmede het bedrag dat op basis van het meerjaren onderhoudsplan is begroot voor het groot onderhoud aan de schoolgebouwen. De gepresenteerde begroting is realistisch en bevat geen taakstellende bezuiniging. Uiteraard zullen bezuinigingsmogelijkheden worden aangegrepen als deze niet strijdig zijn met onze kwaliteitsdoelstelling.

### **Beleidsbegroting**

De afgelopen drie jaren is een meerjarenbegroting gepresenteerd met als onderdeel een beleidsbegroting ter hoogte van € 360.000 gedurende de jaren 2013, 2014 en 2015. In de beleidsbegroting was voorzien in de aanpak van de kwaliteitsverbetering van ons onderwijs en met name het op aanvaardbaar niveau terugbrengen van onze scholen die door de Inspectie van het Onderwijs een zwak- of zeer zwak-kwalificatie hebben gekregen. Verder was in de beleidsbegroting voorzien in de organisatorische reactie op de krimp. Hoewel de doelen redelijk zijn gehaald, wordt de ruimte voor deze beleidsbegroting niet langer gehandhaafd. In 2016 moeten de doelstellingen weer gehaald worden binnen de beschikbare baten.

### **Begroting**

De begroting is sluitend zoals gezegd. En dat zonder een bezuinigingstaakstelling. Dat is mede te danken aan een flinke reorganisatie in 2015. In 2015 is in 2 stappen de tering naar de nering gezet en is de pijn van snelle personele krimp geleden. Daarmee laat de begroting zelfs een klein positief resultaat zien van ruim € 22.000.

In 2016 vallen de baten mee gezien de daling van leerlingenaantallen. Wel hebben we veel personeel bij Penta Primair gedetacheerd en teren we dus op de fusiebatan van Penta Primair. Ook is er personeel van Penta Primair ingehuurd maar deze aantallen en bijbehorende bedragen zijn veel kleiner. De beleidsvoornemens van het rijk en de afspraken met het onderwijs hebben geleid tot een flinke verhoging van de bekostigingsvariabelen en een afname van het aantal soorten bekostiging. Door de verruiming van de regeling voor fusiebekostiging komt ook een mooi bedrag meer binnen dan onder de oude regeling.

Bij de kosten is de terugloop van met name de personele kosten groot. Die kosten waren ook erg hoog door de inzet van veel payrollers in 2015. De payrollkosten zijn per augustus 2015 zo goed als vervallen. Voor 2016 worden de leerkrachten weer veelal in eigen dienst benoemd. Wel is in de begroting rekening gehouden met de ontwijking van de transitievergoeding bij ontslag waardoor mensen per 1-6 worden ontslagen en daarna als payroller tot 1-8 werkzaam blijven. Het gaat hier om een gering aantal personen.

Ook het aantal mensen in loondienst is gedaald, uiteraard in lijn met de daling van de leerlingenaantallen. Er blijft ook in 2016 budget beschikbaar voor afspraken over vrijwillige afvloeiing. Verder wordt er rekening gehouden met een flinke loonstijging ten opzichte van de begroting van 2015. Het loonniveau zal minimaal 2,65% hoger zijn waarbij dan weer de werkgeverslasten iets zullen dalen en ook de bekostiging een deel van deze verhoging zal compenseren. Het percentage van de personele lasten is in de begroting 2016 82,5% ten opzichte van het exploitatietotaal en dat is een dichte benadering van het landelijk gemiddelde.

Doordat er minder scholen zijn dan in 2015 zijn er ook minder afschrijvingslasten. In 2015 zijn de activa van de gefuseerde scholen ineens afgeschreven. De investeringsprogramma's van 2015 en 2016 wijken per school niet erg van elkaar af en drijven de afschrijvingslasten niet op.

De huisvestingskosten zijn in 2016 goed in beeld. In 2015 waren deze nog iets ruim begroot doordat niet in alle gevallen de teruggave van medegebruikers was meegenomen.



De overige instellingslasten zijn gemeten naar het aantal scholen iets ruimer dan in 2015 maar voor 2015 was ook met name daar geprobeerd om compensatie te vinden voor het behoud van personeel. Dat is nu minder aan de orde.

Bij de financiële baten wordt uitgegaan van een gering bedrag op de spaarrekening en een laag rentepercentage. Er wordt geen vooruitzicht gemaakt van het rendement op de langdurende fondsen bij de BNG. Ten eerste was het rendement daarop laag in het eerste deel van 2015 en ten tweede worden eventuele winsten op deze pas boekhoudkundig verwerkt bij opheffing van de fondsen.

	Begroting 2016	Begroting 2015	Realisatie 2014
	in euro's	in euro's	in euro's
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen OCW	11.188.457	11.796.348	11.947.298
Overige overheidsbijdragen	109.181	186.373	187.923
Overige baten	902.545	490.508	697.833
Totaal baten	12.200.183	12.473.229	12.833.055
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	10.070.902	10.750.893	11.677.191
Afschrijvingen	280.876	335.375	318.328
Huisvestingslasten	948.604	1.089.801	975.101
Overige instellingslasten	881.971	895.072	1.091.418
Totaal lasten	12.182.353	13.071.141	14.062.038
Saldo baten en lasten	17.829	-597.912	-1.228.983
Saldo financiële baten en lasten	4.200	3.750	5.984
Exploitatieresultaat	22.029	-594.162	-1.222.999
Inzet reserves ivm beleidsbegroting	0	360.000	360.000
Resultaat reguliere begroting	22.029	-234.162	-862.999

### Samenvatting begroting 2016

#### *Investerings en het meerjaren onderhoud in 2016*

In de exploitatiebegroting zijn bedragen opgenomen voor afschrijvingen en voor dotatie aan de onderhoudsvoorziening. Hiermee worden de werkelijke uitgaven voor meerjaarlijks te gebruiken activa als ICT-middelen, lesmethoden en meubilair en de uitgaven voor het groot onderhoud gelijkelijk gespreid over de gebruiks jaren. De werkelijke uitgaven voor investeringen in activa in 2016 zijn begroot op € 435.950 en de uitgaven voor groot onderhoud zijn begroot op € 432.481. Met deze uitgaven wordt de kwaliteit van de leermiddelen en het meubilair gehandhaafd en de onderhoudsstaat van de schoolgebouwen op het juiste niveau gehouden.

## 9. Risicoparagraaf

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies en constatering uit de Aksos-risicoanalyse van 2014 weergegeven. Ze zijn aangevuld met de meest actuele beoordelingen van risico's.

In de onderstaande matrix is aan de hand van de risico inventarisatie een risicomatrix opgesteld. De risicomatrix is opgesteld aan de hand van de kans en impact van eventuele calamiteiten en van gebeurtenissen die ons op grotere afstand van onze organisatiedoelstellingen brengen.

Impact	Hoog		2	1 en 3
	Midden	6	7	4 en 5
	Laag			
		Laag	Midden	Hoog
		Kans		

De nummers in de tabel corresponderen met de onderstaande risico's:

1. Risico's ten aanzien van leerlingaantallen
2. Risico's ten aanzien van kwaliteit onderwijs
3. Risico's ten aanzien van personeel
4. Risico's ten aanzien van de organisatie
5. Risico's ten aanzien van huisvesting
6. Risico's ten aanzien van inventaris en apparatuur
7. Risico's met politiek-bestuurlijke achtergrond

Ad 1. Bij de leerlingenaantallen gaat het vooral om de krimp en de gevolgen daarvan voor de bekostiging, deze situatie is ten aanzien van 2014 ongewijzigd. De prognoses zijn niet gunstig. Wat wel is gebleken in 2015, is dat het vermogen om de organisatie (en het personeelsbestand) mee te laten krimpen, beter is geworden. De stimulering van de uitstroom is effectiever dan verwacht.

Ad 2. Bij de kwaliteit van het onderwijs gaat het over de inspectie beoordelingen. Inmiddels zijn we van 3 scholen zonder basisarrangement naar 1 school zonder basisarrangement waarbij er ook voor deze school uitzicht is op het basisarrangement.

Ad 3. Bij het personeel is vooral gekeken naar de leeftijdsopbouw en wat dat betekent voor het vermogen om te krimpen. Door de uitstroom is de gemiddelde leeftijd iets gedaald. Wel zijn de jongere medewerkers nog steeds ondervertegenwoordigd. Het duurt vermoedelijk nog een paar jaar voordat daarin een kentering komt.

Ad 4. Bij organisatie gaat het vooral over planmatig werken, risicobeheer, informatievoorziening en naleving van eigen regels. Ten opzichte van 2014 is dat verbeterd.

Ad 5. Bij huisvesting gaat het over de kwaliteit en de kosten van de gebouwen. Ook in deze situatie is verbetering opgetreden door in ieder geval 2 nieuwe schoolgebouwen. Bovendien is de afgelopen 2 jaren het gebouwenbeheer verder in kwaliteit gestegen.

Ad 6. Bij inventaris en apparatuur gaat het over de kwaliteit van de lesmethoden, meubilair en computerapparatuur. Deze situatie is niet veel gewijzigd ten opzichte van 2014.

Ad 7. Hier gaat het vooral over de onvoorspelbaarheid van rijkssubsidies. Het rijk heeft zelf aangegeven in de toekomst eenvoudiger en stabielere te willen bekostigen. Dit risico neemt dus af.

Voor een tweetal specifieke en kleinere risico's zijn en worden monitoring instrumenten ontwikkeld. Het gaat dan over a) de inzet van vervangers voor eigen rekening (hier worden de kosten gemonitord) en b) over de aanstelling van mensen in dienst van Westerwijs door Slim waarbij Westerwijs niet vooraf zicht had op deze aanstellingen (hiervoor wordt nog nagedacht over een goede oplossing).



## 10. Bestuursbesluit

Het bestuur heeft de begroting 2016 voor de stichting -onder voorbehoud van goedkeuring door de gemeenten Grootegast, Leek, Marum en Zuidhorn- vastgesteld in de vergadering van 16 november 2015 en machtigt hierbij:

De algemeen directeur als budgethouder tot uitvoeren van het onderwijs in de scholen binnen de in de begroting aangegeven bedragen.

Namens het bestuur van de stichting,




A.J.C. van Pelt  
voorzitter



A.J.P. Louman  
secretaris






S.F.A. de Ruijter  
penningmeester  
*plv A.J.P. Louman*

2016			
41846			
Stichting Westerwijs (totaal)			
			
Gbr.		begroting 2016	begroting 2015
<b>Baten:</b>			
81100	Lumpsumvergoeding	€ 7.230.426	€ 7.730.317
81110	P&A budget algemeen	€ 1.246.749	€ 1.008.360
81150	Groepsafhankelijke vergoeding	€ 839.053	€ 877.666
81150	Leerlingafhankelijke vergoedingen incl ABB	€ 849.318	€ 928.546
81211	Inkomsten onderwijsondersteunend personeel	€ -	€ 13.230
81214	Lumpsumvergoeding najaarsakkoord	€ -	€ 319.339
81225	Bijzondere bestoisting 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
<b>Totaal baten:</b>		<b>€ 12.205.182,89</b>	<b>€ 12.477.727,91</b>
<b>Lasten:</b>			
<b><u>Lonen en Salarissen:</u></b>			
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	Loonkosten vervanging eigen rekening	€ 90.000	€ -
41140	Werkkostenregeling	€ 40.000	€ -
41301	Uitkeringen Vervangingsfonds en UWV	€ 600.044	€ 652.220
41220	Formatiekosten ingehuurd personeel	€ 146.584	€ -
41224	Formatiekosten Payroll	€ 48.086	€ 48.086
<b>Totaal Lonen en Salarissen</b>		<b>€ 9.240.153</b>	<b>€ 9.293.383</b>
<b><u>Lasten personeelsbeleid:</u></b>			
41231	Cursuskosten	€ 193.140	€ 84.868
41221	Extern personeel	€ 256.500	€ 924.262
41234	Reiskosten	€ 29.717	€ 32.630
41236	Bedrijfsgezondheidszorg	€ 60.000	€ 70.000
41237	Premie WIA (Lopend jaar en 10% inlooprisico)	€ 34.000	€ 65.050
41290	Risicoscholen	€ 70.000	€ 10.000
41290	Schoolbegeleiding / Leerlingenzorg	€ -	€ 12.808
41290	Overige personele kosten	€ 83.392	€ 110.478
41290	Overige personele kosten (sociaal beleid)	€ 70.000	€ 159.000
41210	Voorziening personele verplichtingen (jubilea)	€ 34.000	€ 36.500
<b>Totaal lasten personeelsbeleid:</b>		<b>€ 830.749</b>	<b>€ 1.505.596</b>
<b><u>Afschrijvingskosten:</u></b>			
42235	Afschrijvingskosten meubilair	€ 63.108	€ 66.460
42225	Afschrijvingskosten apparatuur	€ 6.238	€ 7.008
42265	Afschrijvingskosten OLP	€ 105.999	€ 134.745
42250	Afschrijvingskosten ICT	€ 105.531	€ 127.161
<b>Totaal afschrijvingslasten</b>		<b>€ 280.876</b>	<b>€ 335.374</b>

	<b>Huisvestingslasten:</b>		
43300	Klein dagelijks onderhoud	€ 123.000	€ 192.389
43710	Beveiliging gebouw	€ 4.661	€ 7.291
43320	Tuinonderhoud	€ 17.209	€ 22.155
43400	Energiekosten (electriciteit/verwarming)	€ 133.893	€ 227.025
43420	Waterverbruik	€ 5.737	€ 8.430
43500	Schoonmaakonderhoud (schoonmaakbedrijf)	€ 160.889	€ 263.926
43510	Overige schoonmaakkosten (aanschaf schoonmaakmiddelen e.d.)	€ 2.070	€ -
43600	Publiekrechtelijke heffingen	€ 18.230	€ 40.263
43100	Betaalde huren	€ 25.500	€ 25.000
43780	Bijdrage huisvestingslasten	€ 272.314	€ 106.321
43800	Dotatie voorziening meerjarig onderhoud	€ 185.101	€ 197.001
	<b>Totaal huisvestingslasten:</b>	<b>€ 948.604</b>	<b>€ 1.089.801</b>
	<b>Onderwijsleerpakket:</b>		
44200	Onderwijsleerpakket verbruiksmateriaal	€ 139.443	€ 148.380
44200	Onderwijsleerpakket licenties	€ 20.650	€ 27.810
44200	Lasten leermiddelen overig (projecten)	€ 650	€ 850
44210	Kleine inventaris	€ 4.400	€ 3.800
44211	ICT kosten hardware (schoolniveau)	€ 8.939	€ 13.809
44225	Licenties	€ 53.000	€ 33.000
44230	Overige ICT kosten	€ 110.750	€ 126.500
44235	Mediatheek/bibliotheek	€ 6.020	€ 6.134
	<b>Totaal lasten o/p:</b>	<b>€ 343.852</b>	<b>€ 366.270</b>
	<b>Overige instellingslasten:</b>		
44240	Reproductie en drukwerk	€ 102.812	€ 92.025
44440	Kabeltv en overige rechten	€ 4.924	€ 5.125
44441	Abonnementen	€ 6.000	€ 7.800
44100	Bijdrage administratiekantoor	€ 276.000	€ 263.900
44105	Accountantskosten	€ 15.500	€ 15.000
44110	Telefoon-/Faxkosten	€ 4.750	€ 11.900
44125	Kantoorbenodigdheden incl. porti en telefoon	€ 3.000	€ 4.500
44442	Contributie bestuurlijke organisaties	€ 18.000	€ 18.000
44170	Beheer & Bestuur	€ 1.000	€ 2.500
44108	Deskundigenadvies	€ 4.000	€ 4.000
44140	Planmatig onderhoudsbeheer	€ 5.000	€ 5.000
44150	Onkostenvergoedingen bestuur	€ 7.500	€ 10.000
44443	Representatiekosten	€ 5.000	€ 5.000
44155	Vergaderkosten	€ 1.000	€ 1.000
44444	Medezeggenschap/ouderraad	€ 13.704	€ 15.537
44160	PR & Marketing	€ 5.000	€ 25.000
44445	Verzekeringen	€ 9.133	€ 15.250
44450	Cultuureducatie activiteitskosten	€ 35.996	€ 15.821
44452	Reisjes, sportdagen, vieringen, excursies	€ 1.861	€ 2.950
44490	Overige beheerkosten	€ 17.939	€ 2.000
48100	Bankkosten	€ 800	€ 750
	<b>Totaal jaarlijkse uitgaven</b>	<b>€ 538.919</b>	<b>€ 529.552</b>
	<b>Totaal lasten</b>	<b>€ 12.183.153</b>	<b>€ 13.071.889</b>
	<b>Saldo (Exploitatieresultaat)</b>	<b>22.029</b>	<b>-594.161</b>
	<b>Onttrekking van reserves in het kader van beleidsbegroting</b>		<b>360.000</b>
	<b>Exploitatiesaldo reguliere begroting</b>	<b>22.029</b>	<b>-234.161</b>
	cntr	<b>22.029</b>	
	<b>Investeringsbegroting</b>		
	<b>Gbr</b>		
12220	Meubilair	€ 186.250	€ 109.900
12200	Inventaris en apparatuur	€ -	€ 3.775
12300	Leermiddelen	€ 176.600	€ 205.752
12250	Hardware en randapparatuur	€ 73.100	€ 74.200
		<b>€ 435.950</b>	<b>€ 393.627</b>
	<b>Meerjaren onderhoudsplan</b>		
22300	Voorziening groot onderhoud	€ 432.481	€ 419.270

## Bijlage 2 Technische toelichting begroting 2016

### BATEN



**81100 Lumpsum vergoeding:** Dit betreft de personele lumpsum met als voornaamste determinanten het aantal leerlingen onderbouw en bovenbouw, het aantal gewichtenleerlingen, de gemiddeld gewogen leeftijd van het personeelsbestand en de schoolgrootte afgezet tegen de bekostigingsvariabelen voor deze onderdelen. De subsidie wordt per schooljaar toegekend. Van invloed zijn daarom de variabelen van 2 schooljaren met als peildatum 1 oktober voorafgaand aan elk schooljaar. Er is gebruik gemaakt van de in september 2015 bekende bekostigingsvariabelen welke zijn verhoogd met een opslag van 0,44% op basis van publicaties van de PO-raad waarin wordt vooruitgeblikt op de indexering van de bekostigingsvariabelen. Deze bekostiging is van oorsprong bedoeld voor de dekking van kosten van lonen en salarissen.

**81110 P&A Budget:** oftewel het budget voor personeels- en arbeidsmarktbeleid. Deze bekostiging wordt op basis van dezelfde determinanten berekend als de personele lumpsum alleen is de hoogte van de bekostigingsvariabelen anders (lager). Deze bekostiging is van oorsprong bedoeld voor secundaire personele kosten zoals opleidingen, arbo-zorg, reiskosten etc. En inmiddels ook voor lonen en salarissen van ondersteunend personeel. De bedragen zijn op basis van de variabelen van september 2015. De bekostiging wordt per schooljaar toegekend.

**81150 Bekostiging materiele instandhouding:** Deze bekostiging kent 2 componenten: de groepsafhankelijke component, bedoeld voor de dekking van de huisvestingslasten en de leerling afhankelijke component, bedoeld voor de leermiddelen en alle andere materiele kosten. De basis voor de berekening is het aantal leerlingen per school. De subsidie wordt per kalenderjaar toegekend. De bedragen zijn op basis van de variabelen van september 2015.


**81225 Bijzondere bekostiging wegens samenvoeging:** Dit is de fusiebekostiging. Er worden bedragen ontvangen voor De Gavelander en De Dorpel. De bekostiging wordt per schooljaar toegekend. De bedragen zijn op basis van de variabelen van september 2015.

**81261 Prestatiebox:** Deze bekostiging wordt van rijkswege gebruikt om beleidsprioriteiten voor het onderwijs vorm te geven. Op dit moment zijn dat rekenen, taal en cultuureducatie. De basis is het aantal leerlingen. De subsidie wordt per schooljaar toegekend.


**81300 Bijdrage samenwerkingsverband passend onderwijs:** Dit is een rijksbijdrage die wordt ontvangen via de provinciaal georganiseerde samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs. De middelen zijn bedoeld om kinderen met een extra zorgbehoefte van dienst te kunnen zijn op de normale basisschool. Of als dit niet lukt, het kind de benodigde bekostiging mee te geven naar een school waar wel bij het kind passend onderwijs wordt gegeven. De bekostiging is per kalenderjaar en afhankelijk van het aantal leerlingen en het doorverwijzingspercentage naar het speciaal basisonderwijs.

**82105 Bijdrage vakleerkracht:** Dit betreft een bijdrage van de gemeente Zuidhorn voor een vakleerkracht. De subsidie is gekoppeld aan de aanstelling van een specifieke vakleerkracht.


**82110 Gemeentelijke materiële vergoedingen (huisvesting):** Het gaat hier om de vergoeding van de gemeente Zuidhorn voor bovenmatige exploitatiekosten van de schoolgebouwen in de gemeente Zuidhorn. De bovenmatigheid wordt jaarlijks achteraf vastgesteld en afgerekend met de gemeente Zuidhorn. De bijdrage heeft een tijdelijk karakter: de schoolgebouwen in de gemeente Zuidhorn zijn en worden verbeterd waardoor de bijdrage afgebouwd gaat worden.



**82255 Overige overheidsbijdragen personeel:** Dit betreft de bijdrage van RENN4 voor een met het oog op passend onderwijs overgenomen medewerker. De bijdrage is voor 2 jaar en duurt tot 1-8-2016.



**85200 Vergoeding detachering:** Dit betreft de bijdrage die van Penta Primair wordt ontvangen voor de inzet van onze medewerkers op de samenwerkingscholen. Inmiddels betreft dit ongeveer 13 fte verdeeld over 23 personen.



**85690 Overige baten:** Dit betreft een subsidie van de provinciaal georganiseerde regeling Cultuureducatie met Kwaliteit. De deelnemende scholen ontvangen een bedrag van 9 euro per leerling. De bijdrage is per schooljaar.

## LASTEN

### Lonen en salarissen

**41110 Loonkosten:** De loonkosten zijn onderverdeeld in een aantal kopjes.

Bij loonkosten lumpsum gaat het over de loonkosten van het reguliere personeel op de scholen. Het genoemde bedrag is tot stand gekomen door vanuit de salarisadministratie een berekening te maken van de toekomstige loonbetalingen. Alle bekende mutaties na de berekeningsdatum zijn handmatig verwerkt. Omdat de daling van het aantal fte's per 1-8-2016 redelijk overeenkomt met de afname van het leerlingenaantal op 1-10-2015, is niet voorzien in vacature ruimte of extra afvloeiing. Wel is rekening gehouden met inzet van (extra) menskracht voor vervanging bij ouderschapsverlof (€ 50.000), vervanging in frictie-situaties (€ 34.000), vervanging bij gebruikmaking van de vertrekregeling (€ 100.000) en de inzet van extra menskracht ten behoeve van zorgarrangementen (€ 50.000).

Bij de loonhoogte is uitgegaan van het loonkostenniveau in september 2015 verhoogd met een verwacht indexeringspercentage van 2.65%. Het totale loonbedrag heeft betrekking op ongeveer 106 fte.

Bij loonkosten bestuursbureau gaat het over de loonkosten van het leidinggevend en stafpersoneel dat het bestuursbureau bemenst. Het gaat hier over bijna 5 fte.

Loonkosten vervanging heeft betrekking op de loonkosten van de vervangers van ziek, zwanger en geschorst personeel. Deze vervanging wordt volledig vergoed door het vervangingsfonds (ziekte en schorsing) en het UWV (zwangerschap). Er wordt ongeveer 9 fte gemiddeld over het jaar aan vervangers ingezet.

Bij de loonkosten gedetacheerden gaat het over de kosten van de mensen die door Westerwijs worden ingezet op de samenwerkingscholen die onder Penta Primair vallen. Deze kosten worden volledig door Penta Primair aan Westerwijs betaald. Zoals bij de vergoeding al is aangegeven gaat het hier over 23 personen en een inzetequivalent van 13 fulltime banen.


De loonkosten vervanging voor eigen rekening betreft de inzet van mensen voor vervanging bij verlofsituaties (anders dan ouderschapsverlof) waarvoor het UWV of het Vervangingsfonds geen vergoeding verstrekt. Het genoemde bedrag is een schatting.

In totaal wordt gemiddeld over 2016 loon uitbetaald aan ongeveer 220 verschillende mensen met een inzetequivalent van ruim 140 fte.


**41140 Werkkostenregeling:** Dit betreft de uitgaven in het kader van de werkkostenregeling. Het zijn de kosten van giften aan medewerkers (incidentele waardebonnen, kerstpakketten etc.), onverplichte onkostenvergoedingen (VOG, vakbondscontributie etc.) en cafetariaregeling waarbij de medewerker in de gelegenheid wordt gesteld om bepaald werkgerelateerde kosten (bijvoorbeeld de aanschaf van een fiets voor woonwerk verkeer) via het brutoloon te betalen.

**41301 Uitkeringen Vervangingsfonds en UWV:** Dat zijn de ontvangen vergoedingen voor vervangers van zieke, geschorste of zwangere medewerkers.






**41220 Formatiekosten ingehuurd personeel:** Dit betreft de medewerkers van Penta Primair die op de samenwerkingsschool van Westerwijs (Gavelander) worden ingezet. Dit zijn 4 mensen met een inzetequivalent van 2,6 fte.



**41224 Formatiekosten payroll:** Dit betreft de kosten van de mensen die op payrollbasis worden ingezet. Voor 2016 wordt er van uit gegaan dat de tijdelijke contracten tot 1-6-2016 worden opgevolgd door payroll contracten tot de laatste schooldag.

### Lasten personeelsbeleid



**41231 Cursuskosten:** de cursuskosten worden op schoolniveau en bovenschools gedragen. Op schoolniveau liggen daar specifieke plannings aan ten grondslag. Bovenschools wordt uitgegaan van een bedrag van ongeveer 750 euro per medewerker. Dit is inclusief het bedrag van 500 euro per fte waar medewerkers min of meer aanspraak op kunnen maken.

**41221 Extern personeel:** Dit zijn de kosten van mensen die voor regulier werk (anders dan lesgevende taken) worden ingezet en hiervoor worden ingehuurd van andere organisaties. Het betreft de algemeen directeur a.i., de schooldirecteur a.i. van de Hasselbraam en de conciërges die van Novawork worden ingehuurd. Verder is hier een bedrag van € 50.000 gereserveerd voor zorgarrangementen. Door een veel geringere inzet van personeel via de payroll constructie is deze post lager dan in 2015.

**41234 Reis- en verblijfskosten:** In totaal wordt een uitgave geschat van bijna € 30.000. Besteding vindt plaats op bestuursniveau en op bovenschools- en schoolniveau. Het betreft reguliere kosten voor dienstreizen en verblijfskosten.

**41236 Bedrijfsgezondheidszorg:** Hier is een totaalbedrag van € 60.000 opgenomen. Dit is voor het contract met de arbodienst, de kosten van RI&E en daarnaast voor aanvullende onderzoeken.

**41237 Premie WIA/WGA:** Dit zijn de kosten voor de WIA en WGA. De kosten bestaan uit de WGA-premie en 10% van de betaling van het inlooprisico. Het inlooprisico is in 2012 betaald en de kosten daarvan worden over 10 jaar gespreid.

**41290 Overige personele kosten:** Onder deze post is een aantal sub-kopjes aangebracht. De meeste van deze uitgaven vinden bovenschools plaats.

De eerste is Risicoscholen: onder dit kopje wordt een impuls begroot voor risicoscholen, dat zijn scholen die dreigen het predicaat zwak te krijgen van de inspectie. Per risicoschool wordt een bedrag van € 10.000 opgenomen en voor kwaliteitsverbetering in het algemeen is een bedrag van € 50.000 opgenomen.




De volgende is Schoolbegeleiding/leerlingenzorg: Hier is voor 2016 niet meer een bedrag opgenomen. De schoolbegeleiding die nog wordt afgenomen, wordt door de gemeente Grootegast in de vorm van rechten bij Cedin beschikbaar gesteld en loopt dus niet via de begroting.

Sociaal beleid: Hier is een bedrag van € 70.000 opgenomen voor o.a. vertrek bevorderende maatregelen, afvloeiingsregelingen en outplacement kosten.

vrijwilligersvergoedingen, kosten Slim, kerstpakket en overige zaken.

De Overige personele kosten betreft dan de vergaarbak van resterende kostenposten zoals: kosten SLIM (vervangingsplanning), re-integratie begeleiding, vrijwilligersvergoedingen, contributie vergoedingen, coaching trajecten etc. De hoogte van het bedrag is op basis van voorgaande jaren en de personele ontwikkeling.

Op schoolniveau worden onder "Overige personeelskosten" vooral de vervangingskosten begroot die gepaard gaan met de afwezigheid van leerkrachten voor scholing.



**41210 Voorziening personele verplichtingen (jubilea):** Dit is de dotatie aan de voorziening jubilea, het bedrag van € 34.000 is iets lager dan in de begroting 2015, dit op grond van een lager aantal personeelsleden.

#### **Afschrijvingskosten:**

De totale afschrijvingslasten bedragen € 280.876 en zijn daarmee beduidend lager dan vorig jaar. Dat heeft te maken met een beheerst investeringsplan en ook met een kleiner aantal scholen en dus minder activa om af te schrijven dan vorig jaar. Dit geldt voor alle 4 groepen activa en afschrijvingslasten.

#### **Huisvestingslasten**

De totale huisvestinglasten zijn begroot op € 948.604. De lasten zijn begroot op bestuur- en schoolniveau. Er wordt ongeveer € 20.000 meer uitgegeven aan huisvesting dan dat er aan baten voor huisvesting binnenkomt. Dat is een relatief gering verschil vergeleken met voorgaande jaren en vergeleken met andere besturen. De gegevens zijn afkomstig van de beleidsmedewerker huisvesting en worden voor een belangrijk deel onderbouwd in het (meerjaren) onderhoudsplan.

**43300 Klein dagelijks onderhoud:** Dit betreft de kleine onderhoudskosten en de jaarlijkse keuringen van diverse installaties.

**43710 Beveiliging gebouw:** Dit betreft de abonnementskosten voor beveiliging van diverse scholen en het bestuurskantoor alsmede de verwachte alarmopvolgingen en het onderhoud aan brandmeldingsinstallaties.

**43320 Tuinonderhoud:** Voor tuinonderhoud wordt aan de hand van de werkelijke uitgaven in 2015 een bedrag begroot van € 17.209.

**43400 Energiekosten (elektriciteit/verwarming):** Dit betreft een bedrag van € 128.193. Dit bedrag is begroot op basis van de afgesloten contracten en de verwachte afnames. De uitkomsten zijn uiteraard weersafhankelijk. Er is een verbruik geschat dat overeenkomt met het verbruik in 2014 en in 2015.

**43420 Waterverbruik:** Geschat is een bedrag van € 5.637. Dit is begroot aan de hand van de werkelijke uitgaven in 2015.


**43500 Schoonmaakonderhoud (schoonmaakbedrijf):** Dit zijn de kosten van het schoonmaakbedrijf, gebaseerd op het actuele mantelcontract en de schoolspecifieke invulling.

**43510 Overige schoonmaakkosten (aanschaf schoonmaakmiddelen e.d.):** Hier is een bedrag van € 2.070 begroot op basis van gegevens van 2015. Deze kosten worden op schoolniveau gedragen.

**43600 Publiekrechtelijke heffingen:** Op deze post is een bedrag begroot van € 35.535, dit op basis van de lasten van 2014 en 2015. Het betreft kosten van heffingen voor riool, reiniging, afval en zuivering.


**43100 Betaalde huren:** Dit betreft een bedrag van € 25.500 voor de huur van het bestuurskantoor. Er worden geen noodlokalen gehuurd.

**43780 Bijdrage huisvestingslasten:** Hier zijn de afdrachten aan beheerstichtingen van De Aquarel, De Gavelander, Het Kompas en De Borgh begroot, een totaalbedrag van € 272.314.




**43800 Dotatie voorziening meerjarig onderhoud:** Dit is het bedrag dat wordt gereserveerd voor meerjaarlijks (groot) onderhoud aan de schoolgebouwen. De dotatie wordt berekend aan de hand van het meerjaren onderhoudsplan en komt voor 2016 op € 185.101.

### Onderwijsleerpakket



De lasten voor onderwijsleerpakket zijn in totaal begroot op € 343.852. Deze post wordt geheel begroot door de afzonderlijke schooldirecteuren.

**44200 Onderwijsleerpakket verbruiksmateriaal:** Dit betreft het jaarlijks te vernieuwen materiaal. Er wordt een bedrag begroot van € 139.443, deze schatting is door de schooldirecteuren opgesteld.



**44200 Onderwijsleerpakket licenties:** Dit betreft een bedrag van € 20.650 licenties onderwijsleerpakket, ook dit bedrag is door de directeuren geschat.

**44200 Lasten leermiddelen overig (projecten):** Dit betreft een bedrag van € 650 voor leermiddelen ten laste van projecten op de Molenberg, Gavelander en Triangel.

**44210 Kleine inventaris:** Dit betreft een bedrag van € 4.400. Bestemd voor kapstokken, koffiezetapparaten, afwasmachines etc.

**44211 ICT kosten hardware (schoolniveau):** Voor de aanschaf van kleine ICT zaken zoals cartridges en koptelefoons op schoolniveau is een bedrag begroot van € 8.939.

**44225 Licenties:** Voor de licenties op systeemsoftware is een bedrag van € 53.000 begroot. De posten BRIN-licentie en de APS-licenties nemen hier het leeuwendeel voor hun rekening. Die worden bovenschools voldaan.

**44230 Overige ICT kosten:** Bovenschoolse ICT kosten, € 110.750. O.a. XS4all, Brin, Edutopics, Parnassys).

**44235 Mediatheek/bibliotheek:** Dit betreft een bedrag van € 6.020 voor tijdschriften, boeken en abonnementen voor de mediatheek/bibliotheek. De post is geheel op schoolniveau begroot.

### Overige instellingslasten

De overige instellingslasten zijn begroot op € 536.291 en bestaan uit administratie- en beheerlasten en overige lasten.


**44240 Reproductiekosten:** (lease) kosten printers plus bijbehorend papier, € 102.812. De post is gestegen ten opzicht van 2015 omdat de kosten in 2015 niet de beoogde daling hebben gehaald.

**44440 Kabeltelevisie/overige rechten:** Dit betreft een bedrag van € 4.924 (Ziggo, Sena. Videma).

**44441 Abonnementen/tijdschriften/vakliteratuur:** Dit betreft een bedrag van € 6.000 voor boeken en magazines die op de school worden gebruikt. Een deel van € 250 is begroot voor het bestuursbureau, de rest is op schoolniveau begroot.


**44100 Bijdrage administratiekantoor:** Dit betreft een bedrag van € 276.000. Het bedrag is gedaald door daling van het aantal scholen en medewerkers maar is gestegen door een uitbreiding van het contract voor de controller (met ingang van 2015).

**44105 Accountantskosten:** Voor de controle van de jaarrekening 2016 en de bekostiging 2016 is een bedrag van € 15.500 begroot. Dat is het contractbedrag aangevuld met een kleine indexering.




**44110 Telefoon-/faxkosten:** Dit betreft een bedrag van € 4.750. Door de invoer van VoIP is dit aanzienlijk gedaald.

**44125 Kantoorbenodigdheden:** Dit betreft een bedrag van € 3.000 begroot op bestuursniveau voor kantoorartikelen en portokosten. De portokosten bedragen ongeveer 50% van deze kosten.



**44442 Contributies bestuurlijke organisaties:** Voor contributie onderwijsgeschillencommissie, PO-raad, VOSABB, AVS, NSA en KvK is een bedrag van € 18.000 begroot.

**44108 Deskundigenadvies:** Voor juridische ondersteuning is een bedrag van € 4.000 begroot.



**44140 Planmatig onderhoudsbeheer:** Er is een bedrag begroot van € 5.000. Dit zal worden uitgegeven voor het onderhoudscontract en energieadvies en een onderzoek naar nieuwbouw voor De Triangel.

**44150 Onkostenvergoeding bestuur:** Dit betreft een bedrag van € 7.500 en bestaat uit de vrijwilligersvergoedingen en onkostendeclaraties.

**44443 Representatiekosten:** Begroot is een bedrag van € 5.000, dit is voor o.a. bloemen, afscheidsrecepties en kleine attenties.

**44155 Vergaderkosten:** Dit betreft een bedrag van € 1.000 voor huur ruimte en consumpties tijdens vergaderingen. Aangezien de scholen en het bestuurskantoor over vergaderruimten beschikken hoeft dit bedrag niet hoog te zijn.

**44444 Medezeggenschapsraad:** Het bedrag van € 13.704 is bepaald op basis van de cao-richtlijn.

**44160 PR & Marketing:** Dit betreft een bedrag van € 5.000 voor o.a. advertenties, visitekaartjes en drukwerk.

**44445 Verzekeringen:** Voor de rechtsbijstand, bestuursaansprakelijkheid, bedrijfsaansprakelijkheid en de algemene verzekering is een bedrag van € 9.133 begroot.

**44450 Culturele vorming:** Voor de uitgaven ten laste van de subsidie cultuureducatie (prestatiebox) en de reguliere culturele vorming uitgaven is een bedrag van € 35.996 begroot. Vanwege het provinciale project Cultuureducatie met Kwaliteit is het bedrag hoger dan in voorgaande jaren.

**44490 Overige beheerkosten:** De overige beheerkosten zijn niet nader gespecificeerde kosten, de begrote bedragen zijn verdeeld over de scholen (€ 10.439) en huisvesting (€ 7.500).

**48100 Bankkosten:** Het bedrag van € 800 is begroot aan de hand van werkelijke lasten 2015.

In het kader van de communicatie met de gemeenten is gekozen voor de weergave van een onttrekking aan de reserves in het exploitatie overzicht. In gemeentefinanciën (regels BBV) is dit toegestaan en gebruikelijk. In het onderwijs worden de regels voor de jaarverslaggeving (RJ) gevolgd, met name de regels voor het onderwijs (RJ660). In de jaarrekening wordt gerapporteerd volgens de voor het onderwijs geldende regels.