

Jaarverslag 2021



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Bestuur en organisatie.....	4
1.1 Profiel.....	4
1.2 Organisatie	5
1.3 Dialoog	8
1.4 Klachtenregeling en klokkenluidersregeling	11
1.5 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact.....	12
2. Verantwoording van het beleid	13
2.1 Algemeen en Strategie	13
2.2 Onderwijs & kwaliteit	18
2.3 Personeel & professionalisering.....	32
2.4 Huisvesting & facilitaire zaken.....	42
2.5 AVG	42
2.6 Financieel beleid.....	43
2.7 Risico's en risicobeheersing	48
3. Verantwoording financiën	51
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief.....	51
3.2 Staat van baten en lasten en balans	53
3.3 Financiële positie	59
Bijlage 1. Verslag van de Raad van Toezicht.....	61
Bijlage 2. Verslag van de GMR	66



Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag over het kalenderjaar 2021 voor De Vier Windstreken. Ook dit verslagjaar heeft voor een heel groot deel in het teken gestaan van zo goed mogelijk omgaan met het Covid-19 virus. We hebben te maken gehad met periodes van schoolsluitingen en afstandsonderwijs. Dit heeft een enorme druk gelegd op al onze collega's en heeft een grote flexibiliteit en wendbaarheid van iedereen gevraagd. We zijn er dankbaar voor hoe iedereen telkens weer zijn schouders eronder heeft gezet als er nieuwe maatregelen nodig waren. Dank aan alle medewerkers, leerlingen en ouders die ons dit hele jaar gesteund hebben.

De periode februari-maart 2021 heeft in het teken gestaan van gesprekken en bezoeken in het kader van het vierjaarlijks toezicht door de onderwijsinspectie. We zijn er trots op dat de onderwijsinspectie op alle aspecten ons met voldoende heeft beoordeeld en onze kwaliteitscultuur met goed heeft beoordeeld. Dit is een kroon op ons werk van de afgelopen jaren om in onze scholen en op bestuursniveau de onderwijskwaliteit te versterken. De Westerschool mocht in april een voldoende oordeel in ontvangst nemen. Een hele mooie prestatie van het team dat in anderhalf jaar een enorme verbetering in het onderwijs heeft weten te maken.

Onze jaarlijkse inspiratiedag hebben we in 2021 mogen organiseren op een virtueel eiland. Het was niet mogelijk om met 350 medewerkers bij elkaar te komen. Digitaal was dit wel mogelijk en we kunnen terugkijken op een dag waar alle collega's inhoudelijke inspiratie op hebben kunnen doen door een keynote over breinontwikkeling en verschillende workshops rond inhoudelijke thema's waarbij collega's hun ervaringen hebben kunnen inzetten.

Talentontwikkeling vinden we als organisatie belangrijk. Dit jaar hebben we voor het eerst voor een achttal collega's het kweekvijvertraject Talent aan Zet georganiseerd. Collega's hebben in dit traject de ruimte gekregen om meer zicht te krijgen op hun talenten en hun persoonlijk leiderschap verder te ontwikkelen. Het traject heeft veel collega's geholpen om een volgende stap te zetten binnen hun eigen school of naar een andere school.

Positionering en profilering van onze scholen stond in 2021 centraal. We zien al een aantal jaren dat ons leerlingenaantal daalt. Deze dalende tendens willen we keren. Zo is er een D4W brede communicatiestrategie ontwikkeld, hebben we onze arbeidscommunicatie versterkt en werken alle scholen aan een duidelijk eigen verhaal. Met een groot aantal directeuren hebben we een opleiding schoolpositionering gevolgd.

Een ander speerpunt voor 2021 was de versterking van de doorgaande lijn tussen po en vo. We werkten al een aantal jaren samen met De Goudse Waarden in doorstroomprojecten en in april 2021 hebben we bekend gemaakt dat we verder onderzoek willen doen naar de mogelijkheden van een krachtenbundeling tussen De Goudse Waarden en De Vier Windstreken. Eind september hebben we een kick-off bijeenkomst georganiseerd en zijn zes werkgroepen aan de slag gegaan met verschillende onderzoeksvragen. We zijn benieuwd wat het onderzoek oplevert en hoe een krachtenbundeling zou kunnen leiden tot meer kansen voor leerlingen om te groeien en zich te ontwikkelen.

Al met al is 2021 een jaar geworden waarin we naast de Covid-19 uitdagingen hele mooie stappen hebben kunnen zetten en hebben we onze organisatie goed op koers kunnen houden.

Diana Lorier-Kooi

Voorzitter College van Bestuur



1. Bestuur en organisatie

1.1 Profiel

Missie: Oog voor elk kind en elkaar

Bij De Vier Windstreken hebben we oog voor elk kind en voor elkaar. Met kwalitatief sterke en gedreven medewerkers zetten we samen goed onderwijs neer, waarbij kinderen zich gekend en gewaardeerd weten. Vanuit onze christelijke identiteit begeleiden we kinderen naar een toekomst waarin ze leren er voor een ander te mogen zijn en oog te hebben voor elkaar. Dit doen we vanuit de waarden: vertrouwen, verbinding, samenwerking en talentontwikkeling.

Visie: waar gaan we voor?

Ieder kind is uniek en ieder kind beschikt over talenten. Dit betekent dat ieder kind er mag zijn. Die boodschap dragen we ook uit vanuit onze christelijke identiteit waarbij Bijbelse verhalen ons inspiratie bieden. We bieden onderwijs waarbij ieder kind zijn of haar talenten kan benutten, aanspreken en verder ontwikkelen. Onze medewerkers doen hierin hun uiterste best en kunnen dit alleen doen als zij zelf ook hun talenten benutten en ontwikkelen. We zijn ervan overtuigd dat onze medewerkers in hun kracht moeten staan om kinderen tot groei en ontwikkeling te brengen. In onze visie richten we ons dus zowel op de ontwikkeling van kinderen als medewerkers. In ons onderwijs geven we kinderen kennis en vaardigheden mee om zich te ontwikkelen tot deelnemers aan de samenleving van de toekomst. Hierin staat niet alleen de individuele ontwikkeling van kinderen, maar vooral ook de ontwikkeling van kinderen in relatie tot hun naaste centraal.

Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van het bestuur zijn het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs aan kinderen in de leeftijd van 4-13 jaar in de gemeenten waar de D4W-scholen staan. Het gaat om basisonderwijs en speciaal basisonderwijs. Hierbij proberen we voor alle kinderen een passende onderwijsplek te bieden waarbij we rekening houden met de specifieke onderwijsbehoeften van kinderen. We zien in het onderwijs dat de doorgaande lijn voor kinderen in de leeftijd van 0-13 jaar en ook de doorgaande lijn met het VO steeds belangrijker wordt. Hiertoe zoeken we steeds meer samenwerking met kinderopvangpartners en met partners in het voortgezet onderwijs. In 2021 zijn we gestart met een onderzoek naar krachtenbundeling met De Goudse Waarden.

Strategische koers

De Vier Windstreken werkt vanuit een strategische koers voor de periode 2020-2024. Het fundament voor deze koers is Oog voor elkaar en deze kent vier pijlers: Samen verbinden, Samen leren, Samen ontwikkelen en Samen gericht op de toekomst. Daarbij hebben we met elkaar afgesproken dat elke D4W-school de basis op orde heeft, financieel gezond is, een sterk pedagogisch klimaat heeft en onderwijs van goede kwaliteit biedt. In 2021 hebben we gewerkt aan het realiseren van de doelen uit de strategische koers. In dit verslag is te lezen hoe dat heeft plaatsgevonden.

De strategische koers is op onze website www.d4w.nl opgenomen.



Toegankelijkheid en toelating

Iedereen is welkom op onze scholen. Kinderen mogen zijn wie ze zijn en hoe ze zijn. Door een sfeer van sociale en fysieke veiligheid te creëren, kunnen zij zich optimaal ontwikkelen in hun zijn. We zijn een open christelijke onderwijsorganisatie en wij verwachten van medewerkers, kinderen en ouders dat zij een open houding hebben met respect voor onze christelijke identiteit en dat zij deze ook mee willen uitdragen. Elke school heeft haar toelatingsbeleid verwoord in de schoolgids en op de website. Hierbij is in het schoolondersteuningsprofiel duidelijk aangegeven waar de grenzen van de afzonderlijke scholen liggen als het gaat om de ondersteuningsbehoefte van kinderen. Daarnaast kan het zijn dat scholen qua gebouw aan hun fysieke grenzen zitten, dan is dat ook helder verwoord in het toelatingsbeleid.

1.2 Organisatie

Stichting PCPO De Vier Windstreken is een schoolbestuur voor bijzonder primair onderwijs op protestants-christelijke en interconfessionele grondslag. We bestaan uit 15 basisscholen en 1 school voor speciaal basisonderwijs gevestigd in de gemeenten Gouda, Oudewater, Krimpenerwaard, Zuidplas en Bodegraven-Reeuwijk. We geven met 345 medewerkers onderwijs aan ruim 2.500 kinderen.

De algemene gegevens van Stichting PCPO De Vier Windstreken (in dit verslag: **D4W**) zijn:

Bestuursnummer	41194	Telefoon	0182-526719
Adres	Nieuwe Gouwe Westzijde 1	E-mail	info@d4w.nl
Postcode/plaats	2802 AN Gouda	Website	www.d4w.nl

De contactpersoon voor dit jaarverslag is: Mireille Haesakkers, Controller, 0182-526719

Onder het bevoegd gezag van D4W vallen in 2021 de onderstaande scholen:

04NT	De Morgenster	Haastrecht	https://morgenster.d4w.nl/
04PC	Park en Dijk	Gouda	https://parkendijk.d4w.nl/
04RQ	De Regenboog	Reeuwijk	https://regenboog.d4w.nl/
04RV	De Eendragt	Zevenhuizen	https://eendragt.d4w.nl/
05QI	De Wegwijzer	Driebruggen	https://wegwijzer.d4w.nl/
05QX	PCB Mr. Lalleman	Moordrecht	https://meester-lalleman.d4w.nl/
05VG	De Nesselvliet	Zevenhuizen	https://nesselvliet.d4w.nl/
06YA	Immanuelschool	Oudewater	https://immanuelschool.d4w.nl/
07OH	Prins Willem-Alexanderschool	Waarder	https://pwa.d4w.nl/
09BO	Da Costaschool	Bodegraven	https://dacostaschool.d4w.nl/
09BY	Westerschool	Gouda	https://westerschool.d4w.nl/
09YF	Prinses Beatrixschool	Bodegraven	https://prinses-beatrixschool.d4w.nl/
10QM	KC Wereldwijde	Bodegraven	https://www.wereldwijde.nl/



10QS	Plaswijkschool	Gouda	https://plaswijkschool.d4w.nl/
10QS01	Wilhelminaschool	Gouda	https://wilhelminaschool.d4w.nl/
22KE	KC Goejanverwelle	Gouda	https://goejanverwelleschool.d4w.nl/

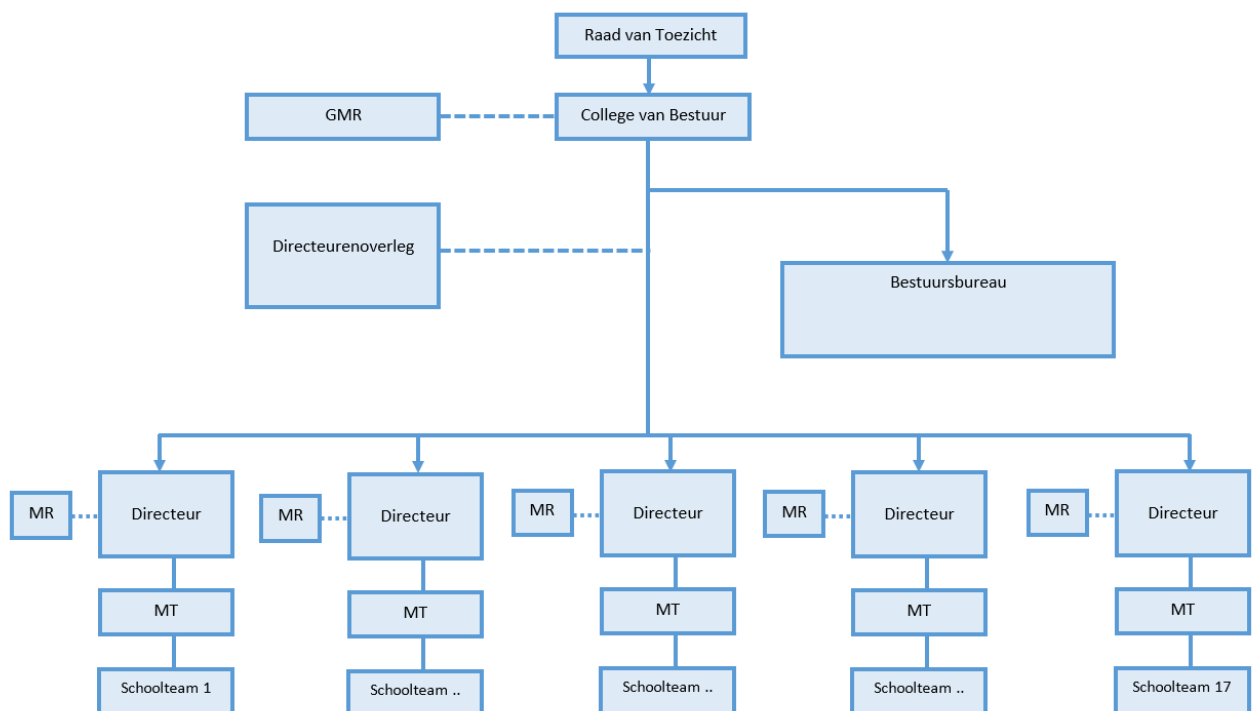
Naast deze scholen houden we samen met Stichting De Groeiling, Stichting Klasse en Quadrant Kinderopvang KC Ontdekkingsreizigers in Gouda in stand (<https://www.kc-deontdekkingsreizigers.nl/>).

Vanaf 1 februari 2019 zijn we een samenwerking aangegaan met De Groeiling en stichting Quadrant Kindercentra voor de oprichting van KC Koningskwartier te Zevenhuizen (<https://www.kckoningskwartier.nl/>). De school is per 1 augustus 2021 overgegaan naar De Groeiling omdat de BRIN is toegekend aan De Groeiling.

Meer achtergrondinformatie over onze scholen is te vinden op de website www.scholenopdekaart.nl.

D4W heeft een besturingsmodel waarin bestuur en intern toezicht van elkaar gescheiden zijn. De functie van 'bestuur' ligt bij het College van Bestuur en de functie van 'intern toezicht' wordt vervuld door de Raad van Toezicht. Hierbij wordt de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs gevolgd, er zijn geen afwijkingen op deze Code. De samenstelling van de Raad van Toezicht is in dit jaar gewijzigd. De heer Möckelmann heeft per 1 augustus 2021 afscheid genomen van de Raad van Toezicht. Daardoor bestaat de Raad van Toezicht nu uit 5 leden.

De organisatiestructuur van D4W is als volgt weer te geven:



Figuur 1 Organogram van Stichting PCPO De Vier Windstreken



Er is sprake van een eenhoofdig College van Bestuur, dat als volgt wordt ingevuld:

Naam	mw. drs. D.M.A. Lorier-Kooi
Functie	Voorzitter College van Bestuur
Nevenfuncties	lid algemeen bestuur Samenwerkingsverband Primair Onderwijs Midden-Holland te Gouda, lid bestuur Federatie De Brede School Gouda, penningmeester bestuur MFA Haastrecht, penningmeester MFA Cultuurhuis, lid bestuur Stichting Federatief

De Raad van Toezicht was in 2021 als volgt samengesteld:

Naam	Functie in RvT	Bezoldigde functies	Overige maatschappelijke functies	Aandachtsgebieden in de RvT	Eerste benoeming	Aftredend
de heer C. de Raadt	Voorzitter	Directeur/eigenaar de Raadt interim management advies	Voorzitter stichting Evertshuis, voorzitter stichting Welzijn Groene Hart, lid ledenraad Donatus verzekeringen	Remuneratie Onderwijs	11-11-2014 herbenoemd: 11-11-2018	11-11-2022
de heer A.A. Nagtegaal	Lid		Voorzitter Voedselbank Gouda e.o.	Financiën	30-9-2015 herbenoemd: 30-9-2019	30-9-2023
mevrouw L.M. Harten	Lid, Vice-Voorzitter	Fiscalist bij het Ministerie van Defensie	Bestuurslid stichting tot Bevordering van Ouderenhuisvesting, voorzitter Lokaal Liberaal Bodegraven-Reeuwijk	Juridische aspecten Remuneratie (per 1-8-21)	5-2-2016 herbenoemd: 11-3-2020	11-3-2024
de heer E.D. Möckelmann	Lid	Onderwijsadviseur vanuit eigen onderneming Dieter.nl. Mede-aandeelhouder GoMeet B.V. en Like2Teach B.V.	voorzitter stichting Zwembad de Fuut	Remuneratie Onderwijs	1-8-2012 herbenoemd: 1-8-2016 1-8-2020	1-8-2021
de heer M.L. Tange	Lid	Onderwijsmanager	voorzitter MR Immanuelschool in Boskoop	Onderwijs	2-10-2019	2-10-2023 (herbenoembaar)
de heer M.A. van der Wind	Lid	Directeur/partner Leene Communicatie Academie	Gemeenteraadslid in Gouda, ambassadeur voor geleetterdheid bij het Taalakkoord, voorzitter GCC Olympia	Financiën	1-10-2020	1-10-2024 (herbenoembaar)

Het verslag van de Raad van Toezicht is als bijlage bij dit jaarverslag opgenomen.

De medezeggenschap is georganiseerd op basis van de Wet Medezeggenschap Scholen. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) komt ongeveer acht keer per jaar bij elkaar en heeft verschillende aandachtsgebieden, verdeeld over de leden. De voorzitter van de GMR heeft periodiek overleg met de voorzitter College van Bestuur.

Het verslag van de GMR, inclusief samenstelling van de GMR, is als bijlage bij dit jaarverslag opgenomen.

Schooldirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit, de onderwijsorganisatie, de financiën en de aansturing van het team op de school. Het College van Bestuur (CvB) is op alle aspecten eindverantwoordelijk voor alle scholen. Alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het CvB en de schooldirecteuren zijn vastgelegd in het managementstatuut. In het directeurenoverleg dat maandelijks plaatsvindt, vindt afstemming plaats tussen de directeuren en het CvB. Daarnaast worden beleidsstukken voorbereid in overleg met de directeuren in diverse themagroepen. De directeuren adviseren over het beleid van D4W.

Het CvB en de schooldirecteuren worden ondersteund door medewerkers van het bestuursbureau.



1.3 Dialoog

Belanghebbenden

Wij vinden het heel belangrijk om bij de vormgeving en uitwerking van ons beleid in dialoog te treden met belanghebbenden bij onze scholen en ons bestuur. Dat kunnen zowel interne als externe partners zijn. In 2021 is een groot deel van onze tijd opgegaan aan het managen van de impact van de Covid-19 crisis op onze scholen. Daarbij hebben we veelvuldig afgestemd met de andere schoolbesturen in onze omgeving. Hieronder volgt een beschrijving van de belangrijkste partners.

Ouders

Voor alle scholen en het bestuur van D4W is het belangrijk dat ouders en leerkrachten als partners optrekken richting de kinderen. In 2021 waren ouders opnieuw belangrijke partners in het geven van onderwijs op afstand als gevolg van de Covid-19 pandemie waardoor de scholen tweemaal voor een periode gesloten waren. Elke school is een gemeenschap die haar omgeving betreft in het ontwikkelen en realiseren van haar ambities. Binnen die gemeenschap bieden wij samen met partners opvang aan voor kinderen onder de 4 jaar en buitenschoolse opvang. Met deze partners werken we aan doorgaande leerlijnen van 0-12 jaar en hanteren we één pedagogisch beleid.

Gemeenten

Met de vijf verschillende gemeenten waar scholen van D4W zijn gevestigd, wordt regelmatig contact onderhouden in het kader van huisvesting (nieuwbouwprojecten, huisvestingsaanvragen, het opstellen van het Integraal Huisvestingsplan) en bij het zogeheten 'op overeenstemming gericht overleg'. Deze vergaderingen vinden gemiddeld drie keer per jaar plaats. In de gemeente Gouda heeft het College van Bestuur van D4W een plaats in de agendacommissie van de Lokaal Educatieve Agenda (LEA).

Voortgezet onderwijs (VO)

Krachtenbundeling

Het onderwijs is voortdurend in beweging. We zien landelijk veel aandacht voor de toenemende kansenongelijkheid binnen het onderwijs en voor de toegenomen verschillen tussen de behaalde resultaten van leerlingen. Er is een groeiende vraag naar maatwerktrajecten voor leerlingen en soepel doorlopende onderwijscarrières, waarbinnen leerlingen de kans krijgen om op de niet-geëigende momenten over te stappen op een beter passend traject.

Daarnaast heeft de Covid-19 pandemie duidelijk gemaakt dat het onderwijs niet alleen van wezenlijk belang is, maar ook kwetsbaar is op het moment dat scholen gesloten worden of als het onderwijs beperkingen wordt opgelegd.

In 2019 en 2020 zijn al verkennende gesprekken gevoerd rondom verdere samenwerking tussen De Goudse Waarden en De Vier Windstreken. Voor beide organisaties ligt er een noodzaak om in het kader van toekomstbestendigheid te zoeken naar versterking. Die noodzaak is steeds sterker geworden. In 2021 is daarom gestart met een onderzoek naar een mogelijke krachtenbundeling met De Goudse Waarden. In het onderzoek is door diverse werkgroepen onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om te komen tot verdere samenwerking. Het onderzoek zal in 2022 worden afgerond.



Doorgaande lijn

In 2020 is er ingezet op een intensieve samenwerking met De Goudse Waarden (DGW) door met elkaar een doorstroomproject te ontwikkelen voor kinderen van 10 tot 14 jaar en een Taalkansenklas voor groep 8 kinderen. Deze beide projecten noemen we samen KansKlassen. Deze projecten zijn in 2021 doorgegaan.

Project doorstroomklas

Elk kind willen wij maximaal ondersteunen om zijn of haar talenten optimaal te benutten en daarmee de eigen ambities te verwezenlijken.

Het doel van de samenwerking is om meer tegemoet te komen aan de ontwikkeling van kinderen. Voor sommige kinderen komt de stap van het PO naar het VO te vroeg en voor andere kinderen komt dat juist te laat. Ook zijn er kinderen voor wie het onderwijs op de basisschool te theoretisch is. Deze kinderen hebben meer behoefte aan een praktische vorm van onderwijs.

Vanuit D4W en DGW is er een samenwerking aangegaan om samen een doorlopende lijn te creëren voor de leerlingen van leerjaar 7 en 8 binnen het PO en klas 1 en 2 binnen het VO.

Doorstroomklas Het Lyceum

In de doorstroomklas volgden leerlingen uit groepen 7 en 8 de vakken Frans en wiskunde op Het Lyceum van De Goudse Waarden. Een dagdeel in de week kwam deze groep basisschoolleerlingen naar Het Lyceum voor 3 lessen: een lesuur Frans, een lesuur wiskunde en een lesuur coaching. De leerlingen volgden deze lessen samen met de vwo-brugklasleerlingen. Deze lessen vonden plaats onder schooltijd.

Daarnaast werkten de leerlingen op de eigen basisschool verder aan de lesstof voor de beide vakken. De leerlingen werden gekoppeld aan een maatje uit de brugklas aan wie ze hun praktische vragen konden stellen en juniorcoaches van Het Lyceum ondersteunden daarnaast een keer per week de leerlingen op de twee vakken.

Tijdens de coachingslessen werd gewerkt aan de executieve vaardigheden, leervaardigheden en sociale interactie.

De leerlingen kregen in de doorstroomklas Het Lyceum al op vwo-niveau les waardoor zij cognitief extra uitgedaagd werden.

Doorstroomklas Praktijkonderwijs

In de doorstroomklas van Het Praktijkonderwijs van De Goudse Waarden, konden leerlingen uit groep 7 en 8 alvast een dagdeel in de week proeven aan de praktijkvakken. De leerlingen zaten bij andere praktijkleerlingen in de klas. Deze lessen vonden plaats onder schooltijd. De leerlingen werden gekoppeld aan maatjes van het praktijkonderwijs. Ons doel was dat de leerlingen hierdoor positieve onderwijservaringen opdeden en al beter voorbereid zijn op de middelbare school. Het doel dat wij voor ogen hadden, is meer dan bereikt. De leerlingen hebben ervaren hoe het was om ergens heel goed in te zijn en dit te konden vertellen in de groep 8. Hierdoor is hun zelfvertrouwen toegenomen.



Een ouder aan het woord:

'Het is zeker de moeite waard om deel te nemen aan dit project. Voor Mats is het een ontzettend leerzame ervaring tot nu toe. En dan heb ik het vooral over het persoonlijke vlak, hij heeft veel geleerd over zichzelf, over zijn manier van leren en over hoe je slimmer kunt leren.'



Taalkansenklas

In de taalkansenklas gingen Goudse leerlingen uit groep 8 na schooltijd één middag per week op allerlei manieren actief met taal aan de slag (debatteren, kranten lezen, presenteren, discussiëren, woorden leren, enz.). Zij kregen gerichte ondersteuning in studievaardigheden (o.a. leren leren, mindmappen, enz.). Zo hebben de kinderen gewerkt aan hun woordenschat en aan hun vaardigheden, met name in begrijpend lezen. Uit onderzoek is gebleken dat dit bepalend is voor het succesvol zijn op havo en vwo; begrijpend lezen is van belang om goed te kunnen leren en woordenschatontwikkeling is van toegevoegde waarde om ook in de bovenbouw van het voortgezet onderwijs te kunnen blijven doorgroeien.

Deze klas is bedoeld voor kinderen die de leerpotentie hebben om naar havo of vwo door te kunnen stromen, maar die gehinderd worden door een achterstand in taalvaardigheden. De kinderen hebben over het algemeen hoge rekenscores, maar op vakken als begrijpend lezen en woordenschat scoren zij gemiddeld of onder gemiddeld.

Dit aanbod is in oktober 2021 opnieuw gestart voor zowel groep 8 leerlingen van De Vier Windstreken als van De Groeiling. Hiermee hebben we het aanbod dus kunnen verbreden.

Voor deze twee projecten is een plan van aanpak opgesteld en een subsidie aangevraagd. Deze is toegekend voor de Taalkansenklas (Gelijke Kansen Agenda gemeente Gouda) en het doorstroomproject is vanwege de lockdown door Covid-19 verlengd in 2021. Deze projecten worden aangestuurd door één stuurgroep en er zijn twee PO-VO coördinatoren aangesteld die samen het plan van aanpak verder uitwerken en invulling geven aan de uitvoering van de projecten.

Naast deze samenwerking met De Goudse Waarden, zijn we ook in gesprek met andere VO-schoolbesturen in de regio om zo de doorgaande lijn beter vorm te geven en ook om te werken aan een goede 'warme' overdracht bij de overstap van het PO naar het VO.

Brede school

De 'Federatie Brede School Gouda, e.o.' verzorgt de activiteiten voor de Goudse basisscholen. De activiteiten zijn per wijk georganiseerd in de 'Brede School'. De scholen werken in het kader van de Brede School samen aan activiteiten en zorg voor kinderen van 2-12 jaar. D4W is met haar bestuurder vertegenwoordigd in het federatiebestuur van de Brede school. In 2020 zijn er gesprekken gevoerd over de toekomst van de Brede School Gouda. Tot begin 2021 was een aantal werknemers van D4W gedetacheerd naar de Brede School. In het eerste half jaar van 2021 zijn deze werknemers in dienst getreden bij de Brede School.

Opleidingsinstellingen

In het kader van 'Opleiden in de school' dragen scholen veel directer bij aan de opleiding van de toekomstige collega's. Hiervoor onderhoudt D4W een relatie met de Marnix academie in Utrecht. Onder de naam Partners in Onderwijs en Opleiding (POO) is D4W deelnemer in een consortium van schoolbesturen. De voorzitter van het College van Bestuur maakt deel uit van de stuurgroep POO, de bovenschools opleidingscoördinator (BOC) participeert in de werkgroep POO. In het kader van 'Versterking van de samenwerking' is een gesubsidieerd onderzoeksproject 'Gepersonaliseerd leren en ICT' aangegaan door één van onze scholen. Verder bestaat ten aanzien van het opleiden van toekomstige collega's ook een samenwerkingsrelatie met De Driestar in Gouda en MBO opleidingen.



Overige samenwerkingspartijen

Met Vereniging CNS Gouda, stichting SPCO-LEV, stichting PCPO Krimpenerwaard en stichting PCPO Nieuwerkerk houden we samen een eigen invalpool in stand.

Met De Groeiling, stichting Klasse en stichting Quadrant Kindercentra werken we samen in het kindcentrum in de nieuwbouwwijk Westergouwe (Kindcentrum De Ontdekkingsreizigers).

Met De Groeiling en stichting Quadrant Kindercentra werken we samen in KC Koningskwartier te Zevenhuizen.

Met SPCO LEV werken we samen ten behoeve van het ondersteuningsteam met onderwijsspecialisten.

Met kinderopvangorganisaties zoals Quadrant Kindercentra, Junis, SWK-groep en YellowBellies (per 1 augustus 2021 beëindigd) werken we samen in de doorgaande lijn 0-12 jaar.

Om de doorgaande lijn tussen PO-VO te versterken werken wij voor diverse projecten nauw samen met De Goudse Waarden en vanuit de Gelijke Kansen Agenda van de gemeente Gouda werken we samen met De Goudse Waarden, De Groeiling en het Carmelcollege.

In 2021 zijn we gestart met een onderzoek naar een mogelijke krachtenbundeling met De Goudse Waarden. Op het moment van schrijven van dit verslag zijn er nog geen uitkomsten uit dit onderzoek bekend.

Met een aantal besturen in de regio hebben we samen met RTC Cella (de regionale invalpool vanuit Alphen aan den Rijn) een aanvraag gedaan voor de regionale subsidie aanpak lerarentekort (RAP). Deze subsidie is toegekend en wordt ingezet in het zij-instroomtraject dat RTC Cella samen met de hogeschool Leiden vormgeeft. In 2021 is er een zij-instromer vanuit dit traject bij D4W gestart.

Een andere subsidie waarvoor in regionaal verband een aanvraag kon worden gedaan is de subsidie 'extra hulp voor de klas'. Deze subsidie is in 2020 aangekondigd en is als Covid-19 noodmaatregel bedoeld om scholen extra hulp en ondersteuning door inzet van extra personeel te bieden. In 2021 is de aanvraag in gezamenlijkheid met RTC Cella en diverse regionale besturen ingediend en toegekend.

Ten slotte zijn we lid van Stichting Perspectief. Stichting Perspectief is een samenwerkingsverband van acht protestants-christelijke schoolbesturen voor primair en voortgezet onderwijs in Zuid-Holland.

1.4 Klachtenregeling en klokkenluidersregeling

Ondanks onze pogingen om altijd het beste te doen voor kinderen, ouders en/of medewerkers, hebben we te maken met klachten. In januari 2019 is er voor D4W een nieuwe klachtenregeling opgesteld. De klachtenregeling is in 2020 bijgesteld. In 2021 zijn de bij D4W aangestelde beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit en beleidsmedewerker personeel actief betrokken geweest bij klachten en de afhandeling daarvan. We zien dat dit leidt tot minder vergaande klachten die tijdiger worden opgepakt en afgehandeld.

In 2021 zijn acht klachten geregistreerd. Deze klachten waren van ouders over de situatie op de school rondom het eigen kind en vanuit personeel.

Zes van deze klachten zijn naar tevredenheid van de ouders en personeel intern opgelost. Over twee klachten heeft besluitvorming door het College van Bestuur plaatsgevonden. Er is in 2021 één klacht inhoudelijk door de landelijke geschillencommissie terugverwezen en deze hebben we naar tevredenheid van ouders kunnen afhandelen. Hiermee zijn alle klachten in 2021 naar tevredenheid afgehandeld.

De klachtenregeling van D4W is te vinden op onze website www.d4w.nl.

In 2021 zijn er geen meldingen gedaan op basis van de klokkenluidersregeling. De klokkenluidersregeling is te vinden op onze website.



1.5 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact

Lerarentekort en werkdruk

Op landelijk gebied is er sprake van een lerarentekort. Ook D4W heeft hier last van. Een aantal vacatures was moeilijk in te vullen. Het tekort is in 2021 nog groter geworden doordat de Rijksoverheid het Nationaal Programma Onderwijs in het leven heeft geroepen. Hierdoor kregen scholen meer financiële middelen om de opgelopen vertraging als gevolg van de uitbraak van het Covid-19 virus weg te werken. Dit zorgde echter voor nog meer druk op het aantal beschikbare mensen om vacatures in te vullen. In politieke en maatschappelijke discussies is volop aandacht voor het lerarentekort en werden ook maatregelen genomen om het lerarentekort in de toekomst te beperken.

Covid-19

De uitbraak van het Covid-19 virus heeft opnieuw een grote impact gehad op het afgelopen jaar. We hebben bij de verschillende onderwerpen in dit jaarverslag omschreven welke impact dit op het specifieke onderwerp heeft gehad.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Vanuit de pijler 'samen gericht op de toekomst' is in de strategische koers D4W opgenomen dat onze gebouwen duurzaam moeten zijn. In de afgelopen jaren is ingezet op duurzaam gebruik van energie en gas in onze gebouwen. In 2021 is op veel scholen van De Vier Windstreken ledverlichting geïnstalleerd. Hiermee realiseren we een aanzienlijke besparing op het energiegebruik.



2. Verantwoording van het beleid

2.1 Algemeen en Strategie

Algemeen

Onder algemeen verstaan we al die dingen die we moeilijk onder de andere beleidsterreinen kunnen onderbrengen. Vanuit dit onderdeel willen we werken aan een aantal algemene doelen van De Vier Windstreken. Een aantal van de doelen komen voort uit wettelijke taken. Andere doelen en acties zijn echter gedreven door ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Ook is het een uitdaging om in control te zijn op alle aspecten van de organisatie. Daarom zijn de volgende doelen en acties geformuleerd.

Hieronder wordt per doel of actie aangegeven wat we hierin hebben kunnen realiseren.

Doelen

Wat wilden we bereiken?
Hoofddoel: De basis is op orde. Het college van bestuur is in control op alle aspecten van de organisatie.
Subdoelen: <ul style="list-style-type: none">– Kunnen sturen op basis van planning en informatie– AVG compliant werken– Heldere communicatie over De Vier Windstreken– Strategie bepalen op basis van informatie

Acties 'basis op orde'

De 'basis op orde' is een randvoorwaarde waaronder de pijlers uit de strategische koers behaald kunnen worden.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Duidelijke jaarplanning ontwikkelen voor de stukken voor RvT, GMR, DO en CvB	Er is behoefte aan een duidelijke planning voor alle stukken die naar de verschillende gremia binnen De Vier Windstreken moeten. Denk daarbij aan een termijnskalender en planning van stukken en besluiten.	Is deels afgerond. Wordt volgend jaar nog verder ontwikkeld.
Toezichtskader RvT	Er ligt de wens om een toezichtskader voor de RvT te ontwikkelen. Daarin beschrijven we de kaders waarlangs de RvT het toezicht uit kan oefenen.	Het algemeen toezichtskader is afgerond. De domeinen strategie en onderwijs zijn afgerond. De andere domeinen moeten nog worden gemaakt.



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Reglement DO, MR, RvT en CvB.	We willen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastleggen in een reglement voor het DO. Voor de MR'en willen we een standaardreglement opstellen zodat alle MR'en op een zelfde manier werken. Er wordt ook een reglement opgesteld voor de RvT en het CvB.	Er is nog geen reglement voor het DO opgesteld. Er zijn wel reglementen opgesteld voor de GMR, MR'en, RvT en CvB. Deze zijn nog niet vastgesteld of goedgekeurd.
Evaluatie IBP beleid	Het Informatiebeveiliging en Privacybeleid (IBP) moet geëvalueerd worden. Daarbij zal de audit van 2020 worden betrokken maar zal er ook een uitvoeringsplan worden opgesteld om het beleid uit te voeren. Daarbij zal nadrukkelijk ook aandacht zijn voor communicatie door middel van een communicatiekalender.	In 2021 is hier een start mee gemaakt. Wordt in 2022 vervolgd.
DPIA uitvoeren	Vanuit de AVG zijn wij verplicht om een Data protection impact assessment (DPIA) uit te voeren. Dat is een instrument om vooraf de privacyrisico's van een gegevensverwerking in kaart te brengen. En om daarna maatregelen te kunnen nemen om de risico's te verkleinen.	In 2021 zijn twee DPIA's uitgevoerd. Uit beide DPIA's zijn aanbevelingen gekomen die deels verwerkt zijn en deels nog opgepakt moeten worden.
Organisatie informeren over besluiten CvB	Het is goed om de organisatie te informeren over de besluiten die het CvB neemt. Daarom zullen we een voorstel doen hoe dit het beste kan plaatsvinden.	Diverse ideeën worden verder uitgewerkt.
Ontwikkelen van managementrapportages	Om in control te zijn over de kwaliteit van de organisatie is het van belang om inzicht te hebben in alle aspecten van de organisatie. Daarom willen we managementinformatie gaan verzamelen en verwerken in managementrapportages voor de RvT, GMR, DO, CvB en directeuren. Door analyses te maken kunnen we leren van elkaar en daarmee onze eigen prestaties verbeteren.	De eerste managementrapportage is opgeleverd. De rapportages zijn nog in verdere ontwikkeling.



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Calamiteitenplan	Binnen de organisatie is er de behoefte aan een calamiteitenplan zodat inzichtelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is mocht er zich een calamiteit voordoen.	In 2021 is er samen met extern bureau gewerkt aan een inzichtelijk calamiteitenplan. Deze is in 2022 vastgesteld en afgerond.

Acties 'samen verbinden'

We zijn een open christelijke onderwijsorganisatie en verwachten van medewerkers, kinderen en ouders een open houding waarin er respect is voor onze christelijke identiteit en deze ook mee willen uitdragen.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Identiteitsbeleid formuleren	De Vier Windstreken is een stichting met een protestants christelijke en interconfessionele grondslag. De wens ligt er om beleid te formuleren hoe er met deze identiteit wordt omgegaan in alle aspecten van de organisatie.	Nog niet gerealiseerd. Wordt volgend schooljaar opgepakt afhankelijk van de dan geldende maatregelen.

Acties 'samen leren'

In de koers hebben we aangegeven dat De Vier Windstreken een mooie plek is om te werken en waarin medewerkers betekenis vinden in hun werk, de mensen vertrouwen voor wie/met wie ze werken en trots zijn op wat ze doen. We gunnen het onze medewerkers dat ze hun talenten ten volle kunnen benutten en waardering mogen voelen voor het werk dat ze doen. Tegelijkertijd hebben we in onze koers ook een aantal verwachtingen uitgesproken, zoals je kwetsbaar opstellen, reflecteren op je handelen, durven aan te geven als iets niet goed gaat en actief zoeken naar feedback. Wat hiervoor nodig is, is een professionele cultuur.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Professionele cultuur ontwikkelen	Het College van Bestuur maakt een analyse van de cultuur binnen D4W. Vanuit die analyse wordt er gewerkt aan het versterken van de professionele cultuur. Daarbij hebben we ook nadrukkelijk aandacht voor het ondernemerschap van de directeuren. Dit wordt gedaan met de directeuren en op het bestuursbureau.	Er zijn grote stappen gezet. De gezette stappen lijken hun vruchten af te werpen. Dit blijkt onder andere uit het positieve inspectierapport in het kader van het vierjaarlijks onderzoek. Ook zijn er stappen gezet in ondernemerschap.



Acties 'samen gericht op de toekomst'

In onze koers hebben we opgenomen dat het belangrijk is dat onze scholen zich van elkaar onderscheiden. We zien volop mogelijkheden in het laten aansluiten van ons onderwijsaanbod op de context waarin de school staat.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Opstellen communicatiestrategie	Ouders zijn steeds kritischer in hun zoektocht naar een school voor hun kinderen. Daarom is profilering van belang. Een pijler in profilering is een communicatiestrategie. In de strategie wordt bepaald waar we onze communicatie op richten. We gaan aan de slag met het vernieuwen van de website en de profilering van onze scholen. Daarnaast werken we aan onze interne communicatie met het door ontwikkelen van het intranet en onze interne nieuwsbrief.	Er is een communicatiestrategie op stichtingsniveau ontwikkeld. Daaruit volgend zijn we actiever geworden op sociale media, is het persbeleid opgesteld en is het intranet ingericht. Ook heeft een groot deel van de directeuren de leergang schoolpositionering gevolgd.
Profilering en positionering	Profilering en positionering gaat onderdeel uitmaken van de gesprekkencyclus die de bestuurder voert met de directeuren.	Komt aan de orde in gesprekken die gevoerd worden door de bestuurder.

Strategie

De toekomstbestendigheid van De Vier Windstreken staat onder druk. De leerlingaantallen lopen terug en daarmee ook de inkomsten. Daarmee wordt het steeds moeilijker om het voorzieningenniveau in stand te houden. Daarom is groei voor de scholen van de stichting van groot belang en willen we nadenken over het toekomstbestendig maken van de organisatie. We hebben hiervoor een aantal doelen geformuleerd.

Hieronder wordt per doel of actie aangegeven wat we hierin hebben kunnen realiseren.

Doelen:

Wat wilden we bereiken?
Hoofddoel: De organisatie van De Vier Windstreken is toekomstbestendig
Subdoelen: <ul style="list-style-type: none">– We hebben inzicht in de informatie die nodig is voor het bepalen van de strategie– We weten waar we staan en waar we naar toe willen– We maken een plan om te komen tot een sterkere positionering en profilering van de scholen en bevragen de directeuren wat zij hiervoor nodig hebben



Acties 'samen gericht op de toekomst'

Samen gericht op de toekomst betekent voor onze organisatie kritisch zijn ten aanzien van de schaalgrootte van scholen. Scholen hebben een bepaalde omvang nodig om goed te kunnen functioneren, tegelijkertijd willen we in kleine kernen met locaties aanwezig blijven. Daarnaast willen we een financieel gezonde organisatie zijn waarin ruimte is voor investeringen in innovatie, professionalisering, het creëren van een rijke leeromgeving en zorgdragen voor adequate en duurzame huisvesting.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Opstellen meerjarenprognoses en strategie	De meerjarenprognoses richten zich op de leerlingenaantallen. Het is goed om de prognose voor het aantal leerlingen in beeld te hebben. Daarna kan op basis van de prognoses D4W breed en per school een strategie voor de toekomst bepaald worden voor het vasthouden of vergroten van het aantal leerlingen. In het nieuwe schooljaar zullen de prognoses 3 keer per jaar worden geactualiseerd door de directeuren en worden opgenomen in de managementrapportage.	Er zijn twee strategiesessies geweest met de RvT. Daarin zijn de prognoses behandeld en is de strategie voor de toekomst bepaald. De prognoses zijn met de directeuren gedeeld om bewustwording te creëren.
Verkenning toekomstbestendigheid van de organisatie	De leerlingaantallen van De Vier Windstreken staan onder druk. Daarmee staat de financiering onder druk en moet bekeken worden hoe de organisatie toekomstbestendig gemaakt kan worden. In de komende periode zullen diverse modellen worden verkend voor het aanpassen van de bestuurs- en of directiestructuur. Daarnaast wordt verdere samenwerking met andere po-besturen verkend.	De verkenning is uitgevoerd. De eerste stappen zijn gemaakt. Ook worden er gesprekken met partners gevoerd. Een onderzoek naar een krachtenbundeling met De Goudse Waarden is gestart.
Samenwerking De Goudse Waarden	In mei is de krachtenbundeling van De Vier Windstreken met De Goudse Waarden aangekondigd. In september start het onderzoek naar hoe de krachtenbundeling het beste vormgegeven kan worden.	Onderzoek is gestart. Afronding vindt plaats in 2022.



2.2 Onderwijs & kwaliteit

Onderwijskwaliteit

In 2021 is ingezet op het verder versterken van de onderwijskwaliteit binnen de stichting en de scholen. De stappen die we daarin gezet hebben zijn in de eerste maanden van 2021 beoordeeld door de inspectie van het onderwijs tijdens het vierjaarlijks bestuurtoezicht. De inspectie heeft onderzocht of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. De inspectie heeft hieraan het oordeel 'voldoende' toegekend.. De standaard kwaliteitscultuur heeft de inspectie met 'goed' beoordeeld. Het volledige inspectierapport is te vinden op de website van de onderwijsinspectie. Verderop in dit verslag is er meer te lezen over het inspectiebezoek.

In 2021 lag de focus voor wat betreft de onderwijskwaliteit op:

- > Elke school streeft naar goede onderwijsresultaten en is erop gericht om de basiskwaliteit van de school op orde te hebben. Daarnaast besteedt de school ruime aandacht aan de ontwikkeling van andere vak- en vormingsgebieden, waaronder de sociaal-emotionele, creatieve en culturele vorming.
- > Binnen D4W hebben we in 2021 erop ingestoken om het huidige kwaliteitsbeleid aan te scherpen. Dit heeft geleid tot een reflectie op kwaliteitsbeleid en aanpassing van de kwaliteitscyclus binnen D4W, zoals deze voor het CvB, de directeuren en de beleidsadviseur onderwijs & kwaliteit leidend is.
- > De bestuursgesprekken zijn een onderdeel van die Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus. Om meer zicht te krijgen op de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen voert CvB samen met de beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit bestuursgesprekken met de schooldirecteuren over de kwaliteit en ambities van de scholen. Tijdens dit gesprek verantwoorden de directeuren zich over het jaarplan, reflecteren op de resultaten, zicht op ontwikkeling, sociale veiligheid en didactisch handelen. Tijdens de gesprekken worden er afspraken gemaakt voor (mogelijke) verbeteringen.
- > Tijdens de directeuren overleggen zijn de resultaten en analyses van de cito resultaten met elkaar besproken met als doel te ontdekken wat we van elkaar kunnen leren. Wat gaat goed en wat kan beter? Hierin hebben we met elkaar geconstateerd dat de rekenresultaten van meerdere scholen binnen D4W dalende cijfers laten zien. In 2021 is er een onderzoek uitgevoerd naar de rekenresultaten binnen de stichting.
- > De kwaliteit van ons onderwijs is voor een groot deel afhankelijk van de kwaliteit, kennis en ervaring van onderwijsgeevenden in de groepen. Professionalisering is daarom een belangrijke voorwaarde voor onderwijskwaliteit. Professionalisering vindt enerzijds plaats op de scholen. Het kan daarbij gaan om teamscholingstrajecten of individuele scholing. Aanvullend daarop ontwikkelen we D4W-breed een professionaliseringsaanbod. Eén van de directeuren is de kennismakelaar en organiseert samen met de beleidsmedewerker onderwijs & kwaliteit kenniskringen, leernetwerken en kenniscafés. Op deze manier willen wij onze leerkrachten de mogelijkheid bieden om met en van elkaar te leren. Sinds 2021 hebben we vanuit de NPO gelden de D4W academie ondersteunt door de e-learning wizard. Elke D4W collega kan 1 e-learning per schooljaar volgen.



Belangrijkste thema's en ontwikkelingen ten aanzien van de onderwijskwaliteit in 2021

De kwaliteit van het onderwijs op onze scholen is een belangrijk speerpunt. Uiteraard willen we dit in het belang van de kinderen die naar onze scholen komen, maar op de lange termijn heeft dit ook invloed op de toekomstbestendigheid van onze organisatie. De kwaliteit van onze scholen is een belangrijke voorwaarde om te kunnen groeien. Daarom hebben we de afgelopen jaren de nodige inzet gepleegd op het onderwerp onderwijskwaliteit en in 2021 hebben we ons gericht op een aantal doelen. Deze doelen hebben geoperationaliseerd in concrete acties.

Hieronder wordt per doel of actie aangegeven wat we hierin hebben kunnen realiseren.

Doelen

Wat wilden we bereiken?
Hoofddoel: De basiskwaliteit is op orde. Alle scholen scoren minimaal een voldoende bij inspectietoezicht. Minimaal 2 scholen scoren goed.
Subdoelen: <ul style="list-style-type: none">– Onderwijsresultaten liggen op het landelijk gemiddelde, passend bij de referentieniveaus– Kwaliteitscyclus is helder– Er ligt een visie voor Passtoe/ondersteuningsteam

De gestelde (sub)doelen zijn vertaald in onderstaande acties.

Acties 'basis op orde'

We vinden dat onze opbrengsten, gericht op de toekomst, van een hoog niveau moeten zijn. In de komende vier jaar willen we dat minimaal vijf scholen bovengemiddelde opbrengsten hebben en vanuit de inspectiecriteria als goed worden bestempeld.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
Opstellen kwaliteitscyclus en kwaliteitskalender	Er is een D4W breed kwaliteitsbeleid. Dit kwaliteitsbeleid willen we vertalen in een kwaliteitscyclus en kwaliteitskalender om hiermee te kunnen laten zien hoe we dit hebben ingericht.	Het kwaliteitsbeleid van 2017 is geëvalueerd en bijgesteld. Hierbij is een passende kwaliteitskalender opgesteld.
Opstellen toetsingskader en -kalender	We willen D4W breed een toetsingskader en -kalender opstellen zodat alle scholen op dezelfde momenten dezelfde toetsen afnemen zodat de ontwikkeling van de kinderen goed te volgen is.	Binnen het lb netwerk is de toetsingskader en kalender opgesteld en vastgesteld door CvB. Alle scholen werken nu vanuit een nieuw toetsingskader.
Bijstellen auditbeleid	Binnen D4W voeren we interne audits uit. De auditcommissie gaat langs bij scholen om daar de	Dit beleid is in 2020 vastgesteld. Er zijn al twee audits afgenomen met het



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
	kwaliteit te toetsen. Hiervoor is een auditbeleid ontwikkeld. Dit beleid is ontwikkeld op basis van het toetsingskader van de inspectie van het onderwijs. Dit toetsingskader van de inspectie is aangepast, waardoor ook het auditbeleid moet worden aangepast.	nieuwe beleid. De ervaringen van de scholen en de auditoren zijn positief. Eind 2021 is het beleid bijgesteld aan de hand van het 'nieuwe' inspectiekader (aug.2021)
Kwaliteitszorg/ interne audit	Voor 2021 hebben wij ons als doel gesteld dat de auditcommissie minimaal 3 scholen bezoekt in het kader van een interne audit.	Er zijn in 2021 twee audits uitgevoerd. Vanwege Covid-19 konden niet alle audits plaatsvinden.
Voldoen aan de wettelijke eisen voor Sociale veiligheid	Alle scholen moeten een sociaal veiligheidsbeleid hebben. We hebben ervoor gekozen om dit D4W breed op te pakken. Daarvoor moeten de nodige documenten worden opgesteld en vastgesteld.	Dit is volledig afgerond De infographic staat op de websites van alle scholen. In 2021 is er via de algemene nieuwsbrief en bij nieuwe medewerkers extra aandacht voor het beleid. De aandachtsfunctionarissen hebben ieder jaar een netwerkbijeenkomst om ervaringen en kennis met elkaar te delen.
Invoeren WMK (Werken Met Kwaliteit)	Binnen De Vier Windstreken beschikken we over de applicatie WMKPO. Met deze applicatie kunnen we de kwaliteit van onze scholen meten en onderzoeken. Op dit moment wordt dit instrument niet overal ingezet. Dit willen we structureler gaan inzetten en goed en eenduidig implementeren. Daarvoor willen we ook de bovenschoolse module aanschaffen zodat we op bovenschools niveau kunnen monitoren.	Dit krijgt na invoering van MijnSchoolplan een verdere uitwerking in 2022. Dan gaat het bestuursbureau ook met WMKPO werken.
Invoeren Mijn Schoolplan	De makers van WMKPO hebben ook een module ontwikkeld waarmee gemakkelijk een schoolplan/jaarplan kan worden opgesteld. Deze willen we aanschaffen en implementeren in de organisatie. Op deze manier kunnen trendanalyses op schoolniveau gemakkelijker gemaakt worden.	MijnSchoolplan is in 2021 aangeschaft en wordt in 2022 geïmplementeerd. We gaan als eerste gebruik maken van de schoolrapportage en deze module zal in de nieuwe fase van schoolplannen het uitgangspunt zijn.



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
Referentieniveaus	De onderwijsinspectie beoordeeld de onderwijsresultaten van de scholen aan de hand van referentieniveaus. Het werken met referentieniveaus is relatief nieuw en vraagt nog de nodige ontwikkeling. Daar gaan we scholing voor inzetten.	Afgelopen jaar hebben we aandacht besteed aan de referentieniveaus. De scholen hebben naast de signaleringswaarden eigen schoolnormen gesteld. Deze zullen verder verwerkt worden in MijnSchoolplan.
IB structuur	Interne begeleiding is een belangrijk onderdeel in de kwaliteit van de school. Dit vraagt echter ook om gekwalificeerde medewerkers die voldoende tijd kunnen besteden aan het werk dat ze doen. Op dit moment wordt onderzoek gedaan naar het toekomstbestendig maken van de IB structuur.	Voor de Intern begeleiders werken we met netwerken om kennis te delen. Daarnaast is een werkgroep gestart om te onderzoeken of een meerschoolse IB-er werkt in de praktijk. Daar is in 2021 een pilot geweest en start in 2022 een vervolg.
Rekenonderzoek	Begin 2021 is er een onderzoek uitgevoerd naar de oorzaken van de onvoldoende resultaten op rekenen binnen de scholen van de stichting. Uit het onderzoek zijn aanbevelingen gekomen. Deze aanbevelingen moeten worden uitgevoerd.	N.a.v. het onderzoek en NPO gelden bovenschools is er een rekenspecialist die de scholen kan begeleiden op het verbeteren van het rekenonderwijs. De verdieping zit in instructie, aanbod en analyse van leerresultaten.
Versterking didactisch handelen	Het didactisch handelen op veel van onze scholen kan versterkt worden. We zetten hier scholing voor in. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de opleiding van Instructional leaders.	Vanwege Covid heeft de bovenschoolse scholing niet plaats gevonden. Dit wordt in mei 2022 verder opgepakt.

Acties 'samen verbinden'

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
Visie op Passtoe/ ondersteuningsteam ontwikkelen	Binnen Passtoe zijn de onderwijsspecialisten van D4W ondergebracht. Verschillende ontwikkelingen vragen erom dat de visie op hoe we Passtoe inzetten herijkt moet worden.	Met de teamleden van Passtoe zijn diverse visiegesprekken gevoerd. Dit heeft geleid tot een nieuw kader voor het ondersteuningsteam. Dit kader is door beide besturen vastgesteld en er is tussen D4W en LEV een nieuwe overeenkomst getekend.



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
Implementatie visie ondersteuningsteam	Het team van Passtoe wordt omgevormd naar een ondersteuningsteam. Dit moet worden geïmplementeerd in de organisatie.	In 2021 is er samen met LEV het nieuwe kader voor het ondersteuningsteam vastgesteld. Vanuit dit kader is het ondersteuningsteam de scholen begeleiden en ondersteunen om passend onderwijs op de scholen van D4W en LEV te kunnen bieden.
Project PO/VO	D4W neemt deel aan een pilot waarbij de doorstroom van kinderen van het PO naar het VO wordt versterkt. Dit project loopt af. We willen het project met elkaar evalueren en besluiten hoe het project eventueel gecontinueerd kan worden zonder subsidiemiddelen en daarmee duurzaam verankerd wordt in onze organisatie.	Het project n.a.v. de subsidie is afgerond in 2021. Zie pagina 10. Vanuit de bovenschoolse NPO gelden wordt in het eerste halfjaar 2022 een doorstart gerealiseerd.
Taalkansenklas/ Stimulansklas	Om kinderen met een taalontwikkelachterstand te ondersteunen in hun ontwikkeling is in samenwerking met De Goudse Waarden de taalkansenklas opgezet. In het schooljaar 2020-2021 wordt dit uitgevoerd met behulp van de subsidie gelijke kansenagenda Gouda.	Dit project is in 2020 gestart met 9 kinderen van De Vier Windstreken. In juni 2021 is er samenwerking gezocht met De Groeiling, De Goudse Waarden en Carmelcollege. Met als doel om de gelijke kansen binnen het Goudse onderwijs voor alle leerlingen te vergroten. Vanuit een werkgroep werken we aan twee doelen: de taalkansenklas en het onderzoeken van wat er nodig is om een goede doorgaande lijn PO-VO vorm te geven.
WOO 'Samen de Regie'	WOO is de afkorting voor W erkplaats O nderwijs o nderzoek. Kenmerkend voor het werken in onderwijswerkplaatsen is dat leraren van basisscholen, pabostudenten en onderzoekers van de hogeschool en Universiteit samen werken aan een onderwijsvraagstuk dat speelt op de eigen basisschool. Wat aan deze	We nemen deel aan dit project met één van onze scholen. Dit betekent concreet deelname aan werkplaatsbijeenkomsten en doen van onderzoek op de school. Dit onderzoek loopt tot eind 2022.



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
	<p>werkplaats (WOO Samen de Regie!) bijzonder is, is dat het zich richt op het thema gepersonaliseerd leren. We doen onderzoek naar vragen met betrekking tot de inzet van ICT in relatie tot zelfregulatie door kinderen en het vormgeven van een coachende rol bij de leraar. Dit gebeurt op een manier die bij de school past, zoveel mogelijk aansluitend bij wat leerkrachten al doen in hun dagelijks werk</p>	
Onderzoekend leren	<p>We willen onderzoekend leren implementeren in onze organisatie. Daarvoor starten we met een pilot op De Eendragt en KC Wereldweijde.</p>	<p>Samen met de directeuren van de twee scholen ligt er een plan van aanpak en is het doel om augustus 2022 te starten met onderzoekend leren op beide scholen. Waarbij er ook gekeken wordt naar samenwerking van beide scholen en kennis delen.</p>
Visie ontwikkelen op inclusief onderwijs	<p>Inclusiever werken in het onderwijs wordt steeds belangrijker. Als D4W willen we onze visie hierop formuleren in de komende periode om vervolgens te beoordelen wat er nodig is om deze visie tot uitvoering te brengen.</p>	<p>Afgelopen jaar is er aandacht besteed aan het concept ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband Midden- Holland. Daarnaast weken we met een pilot thuisnabij onderwijs op KC Koningskwartier. Met deze ervaringen willen we in 2022 inclusie op de agenda zetten van de directie en IB overleggen.</p>

Acties 'samen ontwikkelen'

Het realiseren en behouden van een hoge kwaliteit van onderwijs staat voorop in de ontwikkelingen. Als we ontwikkelingen inzetten, dan zorgen we voor een goede tussentijdse evaluatie van beleid en stellen dit zo nodig bij. We kiezen hierbij een veranderstrategie waarbij stapsgewijs ontwikkelingen worden ingezet en er voldoende ruimte is voor reflectie en aanpassing. Kwaliteit is hierin een belangrijke graadmeter. Daarnaast benutten we onderwijskundige kennis en wetenschappelijke inzichten.



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Kennis delen over resultaten	We willen dat scholen elkaar meer gaan helpen om zo de kwaliteit te verhogen. Een stap die we daarbij willen zetten is dat er kennis gedeeld gaat worden over de behaalde onderwijsresultaten.	Binnen de directie-overleggen is meer tijd om met elkaar in gesprek te gaan over onderwijsresultaten en van en met elkaar leren.
Bovenschools ICT-beleid 2020-2024	Op stichtingsniveau wordt gewerkt aan een ICT beleid. In dit beleid omschrijven we hoe we ICT willen inzetten in het onderwijs en tegen welke voorwaarden we dat doen. Uiteindelijk moet het bovenschools ICT beleid leiden tot een uitwerking in beleid op schoolniveau.	Het ICT beleid is vastgesteld en er zijn al meerdere acties uit verwerkt.
Onderwijskundig ICT beleid op schoolniveau	Afgelopen schooljaar is een bovenschools ICT beleid vastgesteld. Dit ICT beleid moet ook op schoolniveau worden vertaald in een beleid op schoolniveau.	Alle scholen hebben een ICT beleid. Hierover zijn met elke school en de bovenschoolse ICT coördinator gesprekken gevoerd.
Scholing Onderwijskundig ICT'ers	De onderwijskundig ICT'ers van de scholen worden geschoold voor de taak zoals die omschreven is in het bovenschools ICT beleid.	In 2021 is de opleiding OICT gestart. Vanuit elke school heeft een ICT coördinator deelgenomen aan de scholing.
Nationaal Programma Onderwijs	De Rijksoverheid heeft naar aanleiding van de Covid-crisis het Nationaal Programma Onderwijs in het leven geroepen. Op D4W niveau en op het niveau van alle scholen zijn hiervoor plannen gemaakt. Deze plannen moeten worden geëvalueerd aan het einde van het schooljaar en er moet een nieuw plan gemaakt worden voor het nieuwe schooljaar.	Alle scholen hebben een schoolscaan gemaakt en aan de hand van deze scan een interventieplan geschreven. Deze is gemaakt in samenspraak met het team en vastgesteld door MR. Zie voor meer informatie op pagina 30. Bovenschools is er n.a.v. bestuursgesprekken een bovenschools plan van aanpak geschreven en deze is met instemming van GMR ingevoerd in het schooljaar 2021-2022.



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Onderwijskundig leiderschap	Binnen onze stichting kan het onderwijskundig leiderschap worden versterkt. We zien dat directeuren niet altijd voldoende kennis en vaardigheden hebben om de onderwijskwaliteit op de scholen op een voldoende niveau te krijgen. Daar willen we in investeren. Dit komt terug in het professionaliseringsprogramma voor de directies	In 2021 hebben we gezamenlijke scholing georganiseerd rondom het team Onderwijskundig leiderschap in de scholen. Dit zal in 2022 verder vorm krijgen. Door Covid is een aantal trainingen verschoven naar 2022.

Onderwijsresultaten

Een belangrijk speerpunt voor 2021 was dat we werken aan stabiele onderwijsresultaten. Wij hadden ons tot doel gesteld dat bij al onze scholen de eindresultaten op de scholen van voldoende niveau zijn en passend zijn bij de schoolpopulatie van de scholen. Dit is helaas nog niet op al onze scholen gerealiseerd als het gaat om de eindresultaten. In 2021 is de eindtoets groep 8 afgenomen. We zien dat Covid –19 hierin ook invloed heeft op de resultaten van kinderen en we hebben onze leerlingen kansrijk geadviseerd voor het VO.

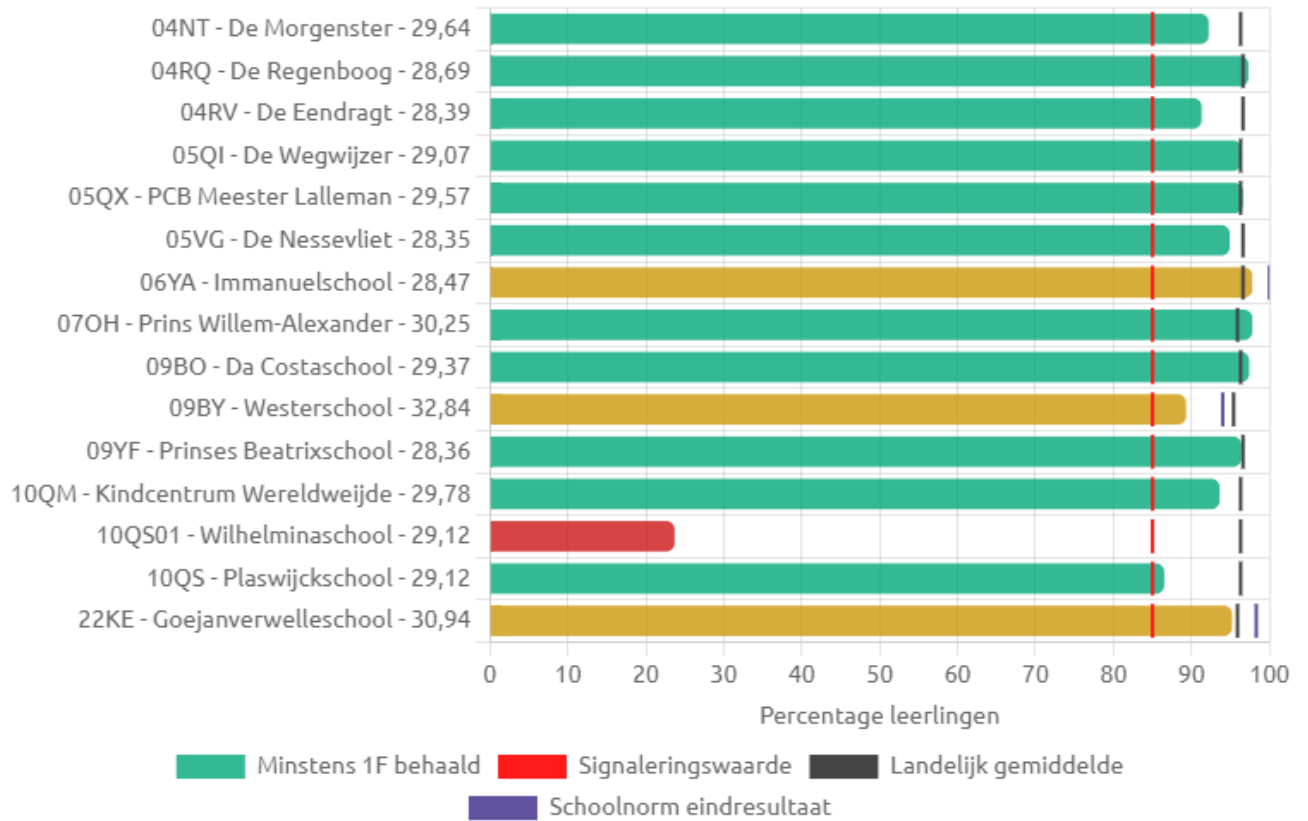
De eindresultaten van 3 op één volgende jaren hebben we met elkaar bekeken. Het gaat hier over de jaren 2018, 2019 en 2021.

In de onderstaande tabel zijn de gemiddelde onderwijsresultaten te zien bekeken over de schooljaren 2017-2018, 2018-2019 en 2020-2021. Deze resultaten gebruikt de inspectie zonder daarbij een oordeel te vellen over de resultaten. De resultaten over het schooljaar 2019-2020 zijn niet meegenomen omdat deze zijn beïnvloed door de schoolsluitingen als gevolg van de uitbraak van het Covid-19 virus. De onderwijsresultaten hebben wij gedeeld met de directeuren, GMR en RvT.

In de eerste tabel zijn de resultaten te zien op het referentieniveau 1F. Dit is het niveau dat elke leerling minimaal (zonder ontwikkelingsperspectief (OPP)) moet hebben als deze de basisschool verlaat. De signaleringswaarde is de waarde op basis waarvan de inspectie ingrijpt. Al onze scholen zitten boven de signaleringswaarde. Voor de Wilhelminaschool is een lage score te zien. Dit houdt verband met het feit dat deze school pas vanaf begin 2021 een 'zelfstandige' eenheid is binnen de ParnasSys applicatie waarin de resultaten worden verwerkt. Het driejaarsgemiddelde wat in de grafiek te zien is, is voor de Wilhelminaschool slechts gebaseerd op de resultaten van één jaar.



Percentage minstens 1F afgelopen 3 jaar

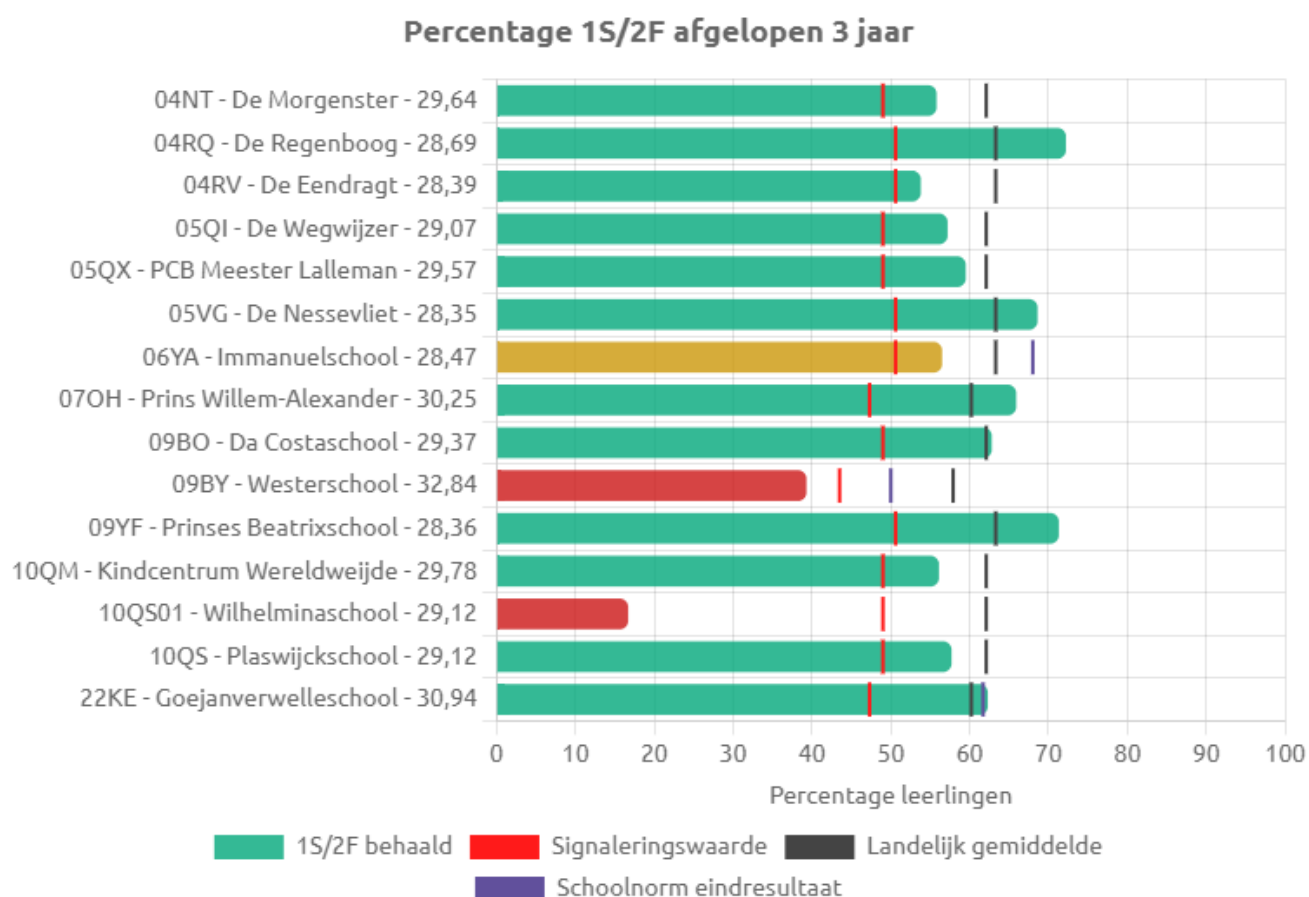


ParnasSys Ultimview

De score van de Wilhelminaschool op het referentieniveau 1F voor het afgelopen jaar is 81,8%. Dit is onder de signaleringsnorm van de inspectie (85%).



Een andere norm waar de inspectie naar kijkt, is de 1S/2F score. In onderstaand overzicht zijn de resultaten van de scholen van De Vier Windstreken te zien. Het landelijk gemiddelde is het gemiddelde van de resultaten van de scholen met dezelfde schoolweging. De signaleringsgrens is de waarde waarop de inspectie handhaaft.



ParnasSys Ultimview

In bovenstaande tabel is te zien dat een aantal van onze scholen net op of onder de signaleringswaarde zit. Het afgelopen jaar hebben we daarom opnieuw ingezet op het verbeteren van de opbrengsten op onze scholen. De inzet van afgelopen jaren zien we terug in de resultaten van de scholen. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de resultaten van De Eendragt. Dit bevestigt dat aandacht voor onderwijskwaliteit effect heeft op de resultaten van onze leerlingen. Afgelopen schooljaar heeft Park en Dijk ook de eindtoets afgenomen.

In de tabel is te zien dat er één school scoort onder de signaleringsgrens. Dit is de Westerschool. De school heeft het afgelopen jaar heel hard gewerkt aan verbetering van de opbrengsten. Helaas is dit nog onvoldoende terug te zien aan de hand van de onderwijsresultaten van de eindtoetsen van groep 8 kinderen. De Wilhelminaschool heeft een score behaald van 57,6%. Deze score ligt boven de signaleringswaarde van de inspectie maar onder het landelijk gemiddelde.

Inspectie van het Onderwijs

Het kalenderjaar 2021 is gestart met het onderzoek in het kader van het vierjaarlijks bestuurlijk toezicht van de onderwijsinspectie. Tijdens de gesprekken heeft het bestuur de kans gekregen om te vertellen welke



ontwikkelingen er spelen en hoe het bestuur zicht heeft op de onderwijskwaliteit van de scholen. Tijdens dit onderzoek heeft de inspectie vier scholen bezocht. Ook is gesproken met delegaties van directeuren, GMR en RvT. De onderwijsinspectie heeft na het onderzoek D4W een voldoende beoordeling gegeven, waarbij de indicator kwaliteitscultuur zelfs met een goed is beoordeeld. Het bestuur kijkt terug op prettige gesprekken met de inspecteurs en zien nieuwe kansen om verder vorm te geven in 2022. Eén van de speerpunten die uit de gesprekken is gekomen om meer eigen normen/ ambities te stellen.

In 2021 heeft de Inspectie van het Onderwijs op één school een herstelonderzoek uitgevoerd, te weten op de Westerschool. Na een beoordeling zeer zwak in 2019 heeft De Westerschool nu het oordeel voldoende gekregen. De school heeft in 2019, 2020 en 2021 enorm geïnvesteerd in de versterking van het didactisch handelen van het team en in zicht op ontwikkeling. Het team mag trots zijn op het behalen van deze beoordeling en zal de ontwikkelingen die zijn ingezet verder doorzetten. Het rapport is terug te vinden op de site van de inspectie van het onderwijs.

In 2021 heeft de inspectie twee themaonderzoeken gedaan op onze scholen.

Audits

Als gevolg van Covid-19 heeft het interne audit-team in 2021 maar twee scholen kunnen bezoeken. Eén audit is 'live' georganiseerd en één is digitaal gedaan. De auditleden hebben daarbij lessen digitaal bijgewoond.

Eind 2021 is het auditbeleid bijgesteld aan de hand van het nieuwe inspectiekader. De audits worden nu uitgevoerd aan de hand van de nieuwe indicatoren die worden gehanteerd door de Inspectie van het Onderwijs. De leden van de auditcommissie zijn hierin geschoold. Hierbij hebben wij de keuze gemaakt om de indicatoren resultaten, didactisch handelen, zicht op ontwikkeling en sociale veiligheid centraal te stellen in de audits.

Visitatie

In 2021 heeft geen bestuurlijke visitatie plaatsgevonden.

Passend onderwijs

Alle kinderen hebben recht op thuisnabij en passend onderwijs. Dit vraagt een goede kwaliteit van het onderwijs en de leerkrachten en een goede samenwerking met ouders. Al onze scholen maken gebruik van een schoolondersteuningsprofiel waarin ze beschrijven welke ondersteuning en expertise zij als school hebben om kinderen met specifieke onderwijsbehoefte te kunnen begeleiden. Dit maakt duidelijk wat school en ouders van elkaar kunnen verwachten.

Dit ondersteuningsprofiel wordt door de scholen ieder jaar geëvalueerd en bijgesteld. Dit krijgt een vertaling in het SOP en de ondersteuningsstructuur van de school. Het ondersteuningsteam en de trajectbegeleider passend onderwijs kunnen scholen begeleiden bij specifieke ondersteuningsvragen of als scholen handelingsverleggen zijn. Het ondersteuningsteam kan de scholen ondersteunen, begeleiden en coachen. Door alle krachten van betrokkenen rondom het kind te bundelen, kunnen we het kind beter begeleiden.

We zien dat de expertise op de scholen vergroot wordt door de ervaringen en specifieke onderwijsbehoeften die er spelen. We zien dat basisscholen steeds meer naast de basisondersteuning kunnen bieden. Daarbij zien we ook dat voor sommige kinderen er een passender plek is binnen het speciaal (basis) onderwijs.

Om dit met elkaar goed vorm te geven gebruiken we de gelden vanuit de samenwerkingsverbanden.



D4W participeert in twee samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs:

- > Samenwerkingsverband Primair Onderwijs Midden-Holland, waarin wij met een twintigtal andere besturen participeren om Passend Onderwijs in de regio Gouda en omgeving te verwezenlijken (D4W maakt deel uit van het van het Algemeen Bestuur, neemt deel in de strategische klankbordgroep en participeert in het overleg dekkend netwerk van het samenwerkingsverband).
- > Samenwerkingsverband Passenderwijs, een stichting met hetzelfde doel en waaraan wij zijn verbonden voor de Immanuelschool in Oudewater. De Groeiling vertegenwoordigt ons in bestuur van dit samenwerkingsverband.

Binnen Passend onderwijs (om elk kind een passende onderwijsplek te bieden) werken schoolbesturen samen in regionale samenwerkingsverbanden. Via de samenwerkingsverbanden ontvangen schoolbesturen financiële middelen voor het verbeteren van de kwaliteit- en zorgstructuur op de scholen en het bieden van extra ondersteuning. Op deze manier willen wij alle kinderen onderwijs bieden wat passend is aan de onderwijsbehoefte van de leerlingen. Waarbij we aan het onderzoeken zijn hoe we ons onderwijs met de gedachte van inclusief onderwijs nog meer kunnen vormgeven. Hierbij is expertise vergroten op de scholen van belang.

Wij hebben de middelen van de samenwerkingsverbanden 2021 ingezet voor:

- > Basisondersteuning aan kinderen via de school zelf;
- > Personele inzet: inzet voor formatie voor interne begeleiding en ons team van onderwijsspecialisten (Passtoe/ ondersteuningsteam);
- > Gelden op schoolniveau om extra ondersteuning te realiseren. Deze gelden worden ingezet in extra handen in de groep, persoonlijke begeleiding of aanschaf specifiek materiaal.
- > Onderzoek: het uitvoeren van verschillende onderzoeken;
- > Scholing en professionalisering met als doel om:
 - ✓ Aan de basiskwaliteit te kunnen voldoen;
 - ✓ Handelings- en doelgericht te werken binnen de scholen;
 - ✓ Expertise op de scholen te vergroten (door BPO of externe deskundigheid);
 - ✓ De ondersteuning en ondersteuningsroutes voor kinderen te optimaliseren;
 - ✓ Samenwerking en kennis te delen door middel van IB-netwerken.

Over de inzet van de middelen op bovenstaande wijze is overleg gevoerd met de schooldirecteuren. Alle scholen krijgen een budget toegekend aan de hand van schoolweging en leerlingaantallen. Hierbij is er een noodbudget gereserveerd waarop scholen een beroep kunnen doen mochten ze onverwacht knelpunten op dit gebied ervaren. Daarnaast wordt gedurende het schooljaar de trajectbegeleider passend onderwijs ingezet om de vraag van scholen naar bepaalde ondersteuning bij specifieke onderwijsbehoefte van kinderen praktisch vorm te geven binnen de daarvoor beschikbare middelen.

Nationaal Programma Onderwijs

De Rijksoverheid heeft in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (hierna: NPO) in het leven geroepen. Ook voor onze stichting zijn er extra financiële middelen beschikbaar gekomen om de vertraging die in de ontwikkeling van kinderen is ontstaan, weg te werken. In totaal is er voor het schooljaar 2021-2022 ruim € 2,0 miljoen beschikbaar gekomen voor de scholen van D4W. We hebben er voor gekozen om 10% van deze middelen bovenschools in te zetten. Met deze middelen worden interventies ingezet die voor alle scholen meerwaarde hebben. Hiermee kunnen we de middelen effectiever inzetten.

Inzet NPO-middelen op de scholen

Om de NPO-gelden in te kunnen zetten, hebben alle scholen een schoolscan afgenomen. Bij deze schoolscan is uitgegaan van bestaande documenten die de scholen al gebruiken voor zicht op kwaliteit en ter



voorbereiding op bestuursgesprekken. Voor de schoolscan zijn er vanuit het bestuur een aantal verplichte documenten benoemd en is er een stappenplan voor een schoolscan gemaakt.

Naar aanleiding van deze schoolscan hebben de directeuren in samenspraak met het team een plan van aanpak geschreven waarbij ze gebruik hebben gemaakt van de interventies uit de zogenoemde menukaart. Dit plan van aanpak is voorgelegd aan de MR van de school, die daaraan allemaal goedkeuring hebben gegeven. Met het plan voor de bovenschoolse inzet van de middelen heeft de GMR ingestemd.

In onderstaande tabel is er een verdeling gemaakt waar de scholen voor hebben gekozen met de interventies die zijn ingezet. Het betreft hier de NPO-middelen die zijn ontvangen van augustus t/m december 2021.

Categorie	Verdeling middelen
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ 18.000
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ 136.000
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 60.000
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	€ 23.000
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 173.000
F. Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 26.000
G. Overige (bestemmingsreserve)	€ 336.000

In 2021 is er een start gemaakt met de interventies. Op dit moment is er nog weinig te zeggen over de resultaten. Dit is mede het gevolg van de ingewikkelde omstandigheden waaronder de afgelopen periode gewerkt moest worden met diverse groepen in quarantaine, zieke leerkrachten en de moeite met het vinden van de juiste medewerkers om de diverse interventies uit te voeren. De middelen die nog niet besteed konden worden zullen worden opgenomen in een bestemmingsreserve om in 2022 te besteden. Daarnaast wordt de looptijd van het NPO verlengd met twee schooljaren. Scholen ontvangen middelen voor schooljaar 2022/2023 en kunnen die tot en met 2024/2025 besteden.

Inzet bovenschools NPO-middelen

In overleg met de directeuren hebben we besloten om 10% van de NPO-middelen bovenschools in te zetten. Onze interventies hebben we gekozen op basis van een analyse van de onderwijsresultaten, de bestuursgesprekken onderwijs en kwaliteit en diverse doelen uit onze strategische koers. Dit alles hebben we beschreven in een plan van aanpak. De directeuren en de GMR hebben ingestemd met het plan van aanpak. In onderstaand overzicht is te zien welke interventies we in hebben gezet in 2021 op basis van de ontvangen middelen van augustus t/m december 2021.

Categorie	Verdeling middelen
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ -
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ 11.000



C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ -
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	€ -
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ -
F. Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 28.000
G. Overige (bestemmingsreserve)	€ 40.000

Vanuit de NPO-middelen hebben we vooral ingezet op professionalisering van onze medewerkers. Daarnaast hebben we applicaties aangeschaft die ons helpen bij het analyseren van de onderwijskwaliteit.

Onderzoek

Gezien de veelheid aan ontwikkelingen op de scholen ten aanzien van het op orde brengen van de basiskwaliteit is er op dit moment nog geen ruimte om te werken aan onderzoek. We zien dat er wel meer behoefte bestaat om dit binnen de organisatie verder vorm te geven. Dit zal in 2022 vorm krijgen. De inspanning voor het werkplaatsonderzoek met de Marnix Academie wordt wel gecontinueerd.

Ontwikkelingen op het gebied van internationalisering

Binnen D4W is in het verslagjaar geen sprake van activiteiten op het gebied van internationalisering. Deze zijn ook niet in de nabije toekomst te verwachten, omdat we hier nog geen prioriteit aan geven.



2.3 Personeel & professionalisering

Doelen vanuit de strategische koers

Vanuit de strategische koers zijn in 2021 de volgende doelen voor wat betreft het beleidsdomein personeel geformuleerd. Deze doelen zijn afgestemd op de visie van de organisatie en de strategische doelen op het beleidsdomein onderwijs en kwaliteit. Alle in de schema's hieronder weergegeven acties op het gebied van ontwikkeling van personeelsbeleid worden voorbereid door een werkgroep (per onderwerp) bestaande uit een aantal directeuren en de beleidsmedewerker personeel. In ieder opgesteld beleidsstuk wordt opgenomen wanneer het beleid geëvalueerd wordt. Na bespreking en instemming van diverse gremia wordt het beleid door de voorzitter CvB vastgesteld. Implementatie vindt plaats door informatie en communicatie naar directeuren en medewerkers. Na evaluatie (waarbij alle gremia betrokken worden) wordt het beleid indien nodig bijgesteld en opnieuw voorgelegd aan de diverse gremia.

Hieronder wordt per doel/activiteit aangegeven wat we hierin hebben kunnen realiseren.

Doelen

Zoals in het hele land is het ook voor D4W een uitdaging om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden en te behouden. Daar liggen de nodige uitdagingen. Tegelijkertijd zien we ook dat bijvoorbeeld het ziekteverzuim op een te hoog niveau blijft. In 2021 hebben we hierop verschillende acties ingezet.

Wat wilden we bereiken?
Hoofddoel: Al onze medewerkers kunnen optimaal hun werk doen.
Subdoelen: <ul style="list-style-type: none">- We verlagen ons ziekteverzuim- We binden medewerkers langdurig aan onze organisatie- Onze medewerkers hebben een goede kwaliteit- We zorgen voor voldoende instroom van nieuwe medewerkers, gekwalificeerd en (nog) niet gekwalificeerd- Bij instroom van (nog) niet gekwalificeerde medewerkers zorgen we voor een goede opleiding en begeleiding

Acties 'basis op orde'

De 'basis op orde' is een randvoorwaarde waaronder de pijlers uit de strategische koers behaald kunnen worden. Gezond, gemotiveerde en kwalitatief goede medewerkers zijn de basis voor een goede organisatie.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
Verzuimbeleid	Het huidige verzuimbeleid is geëvalueerd. Gebleken is dat het vorige beleid onvoldoende draagvlak heeft in de organisatie. Er is een groot verschil tussen het beleid en de uitvoering. Daarom wordt een nieuw verzuimbeleid opgesteld in deze periode en zal dit beleid geïmplementeerd worden.	Samen met de directeuren is gewerkt aan het bepalen van de visie op verzuim en verzuimbegeleiding. Die visie is de basis voor het verzuimbeleid. Gekozen is voor het 'eigen regie'-model met een belangrijke taak voor de directeur als casemanager. Om de directeuren hierin te



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
		ondersteunen is voor heel 2022 een verzuimcoach voor gemiddeld 10 uur per week benoemd.
Ontwikkelen vitaliteitsbeleid	We willen dat al onze medewerkers vitaal en inzetbaar blijven om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. De beleidsmedewerker personeel gaat een opleiding volgen op dit gebied. Onderdeel van deze opleiding is het schrijven van een beleidsplan op het gebied van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.	In 2021 is de beleidsmedewerker personeel gestart met de RADI-opleiding (Register Adviseur Duurzame Inzetbaarheid). Deze opleiding wordt in 2022 afgesloten met een advies voor D4W ten aanzien van het beleid op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Met dit adviesrapport als basis zal de geformeerde werkgroep verder werken aan de implementatie binnen D4W.
Uitvoeren vastgesteld beleid: <ul style="list-style-type: none"> – Beleid nieuwe medewerkers OP – Beleid nieuwe medewerkers OOP – Beleid nieuwe directeurs 	In het afgelopen schooljaar is beleid vastgesteld voor nieuwe medewerkers. Dit beleid moet nu worden uitgevoerd.	
Medewerkerstevredenheidsonderzoek	Begin 2022 zal op stichtingsniveau een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgezet worden onder alle medewerkers	
Scholingsprogramma directies	Het scholingsprogramma is opgesteld. Het moet nu verder worden uitgevoerd.	In schooljaar 2021/2022 wordt uitvoering gegeven aan het in 2021 opgestelde scholingsprogramma. Na evaluatie met de directeurs wordt begin 2022 een nieuw programma voor het schooljaar 2022/2023 opgesteld.
Beleid begeleiding zij-instroom	We zien een maatschappelijke ontwikkeling waarbij medewerkers van buiten het onderwijs instromen als leerkracht, de zogenoemde zij-instromers. Deze leerkrachten willen we goed begeleiden in hun	In 2021 is het beleid pilot zij-instroom opgesteld. In dit beleid is opgenomen hoe we de begeleiding van zij-instromers binnen D4W regelen. De pilot richt zich



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
	overstap. Daarvoor moeten we beleid ontwikkelen.	verder erop dat in schooljaar 2022/2023 2 zij-instromers vanuit de bovenschoolse NPO-middelen gedurende de 1 ^e 2 tot 4 maanden boven formatief opgeleid worden waarna ze in kunnen stromen in reguliere vacatureruimte of vervanging langdurige afwezigheid.

Acties 'samen leren'

In het kader van 'samen leren' willen we onze gezamenlijke professionalisering verder vormgeven. Dit doen we door expliciet vorm en inhoud te geven aan 'leren van en met elkaar'. Dit geldt voor alle geledingen in onze organisatie, dus voor zowel medewerkers als kinderen.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
Opstellen uitvoeringsplan professionaliseringsbeleid	In het uitvoeringsplan van het professionaliseringsbeleid wordt aangegeven welke concrete acties er ondernomen worden om medewerkers in staat te stellen dat goede onderwijs te bieden.	In schooljaar 2021/2022 wordt uitvoering gegeven aan het in 2021 samengestelde professionaliseringsboekje. Daarnaast is vanuit de bovenschoolse NPO-middelen een e-learning abonnement voor alle medewerkers afgesloten. Beide zaken worden begin 2022 geëvalueerd en indien nodig aangevuld/bijgesteld voor het schooljaar 2022-2023. Nog in ontwikkeling.
Opstellen professioneel statuut	In het professioneel statuut omschrijven we per rol wat we van onze medewerkers verwachten.	Op basis van de in 2020 opgestelde bovenschoolse kaders hebben alle scholen in 2021 een professioneel statuut opgesteld.
Uitvoeren en evalueren gesprekkencyclus	In de gesprekkencyclus worden waarderende ambitiegesprekken gevoerd met medewerkers en wordt het	In 2020 is de DOT-PO als observatie-instrument voor klassenbezoeken, en de BOOT als ontwikkelinstrument



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
	functioneren van medewerkers beoordeeld door hun leidinggevende.	voor directeuren toegevoegd aan de gesprekkencyclus. Aan het eind van kalenderjaar 2022 zullen we de gesprekkencyclus en de inzet van DOT-PO en de BOOT evalueren.
Opstellen beleid startende leerkrachten	Voor leerkrachten die net hun opleiding hebben afgerond en starten voor de groep is extra begeleiding nodig. We stellen D4W breed beleid op hoe we deze begeleiding vormgeven.	In 2021 is het beleid begeleiding startende leerkrachten vastgesteld. Dit beleid zal in 2023 geëvalueerd worden.
Vaststellen beleid nieuwe directeuren	Nieuwe directeuren hebben begeleiding nodig in hun nieuwe rol. We stellen D4W breed beleid op hoe we deze begeleiding vormgeven.	Het beleid inwerken nieuwe directeuren is in 2021 vastgesteld.
Scholingsprogramma directies	Ook voor directeuren is het goed om te blijven ontwikkelen. Daarom zetten we een scholingsprogramma op voor directeuren.	In schooljaar 2021/2022 wordt uitvoering gegeven aan het in 2021 opgestelde scholingsprogramma waarin aandacht is voor formeel en informeel leren. Na evaluatie met de directeuren wordt begin 2022 een nieuw programma voor schooljaar 2022/2023 opgesteld.
E-learning ontwikkelen	In het kader van de professionalisering wordt er een digitale D4W academie ingericht. Medewerkers kunnen hier tijd- en plaats onafhankelijk een divers scholingsaanbod volgen. Dit moet worden geïmplementeerd in de organisatie.	Vanuit de bovenschoolse NPO-middelen is een digitale D4W academie voor alle medewerkers ingericht. De inzet hiervan wordt begin 2022 geëvalueerd en indien nodig aangevuld/bijgesteld voor het schooljaar 2022-2023.
Opstellen beleid IB-structuur	In de komende periode willen we werken aan het versterken van het onderwijskundig leiderschap door de tandem directie en IB. Hierbij willen we een éénduidige beschrijving van de taken van een IB'er binnen de school. Ook willen we kwaliteit van de IB'ers verbeteren.	Een geformeerde werkgroep bestaande uit een aantal directeuren en de beleidsmedewerkers onderwijs en personeel heeft onderzoek gedaan naar op welke manier de IB-structuur voor D4W ingericht zou kunnen worden. Dit wordt nog nader uitgewerkt. Tegelijkertijd loopt er een pilot m.b.t. de inzet van



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
		een meerschoolse IB-er op 2 scholen.

Acties 'samen gericht op de toekomst'

Samen gericht op de toekomst betekent voor ons dat wij als goed werkgever samen met onze medewerkers zorgen voor een toekomstbestendige organisatie en toekomstbestendige medewerkers. Dit doen we onder andere door met elkaar te blijven ontwikkelen op het gebied van (preventief) verzuimbeleid, vervangingsbeleid en professionaliseringsbeleid. Doel hiervan is steeds dat onze medewerkers voldoende kennis hebben van en in staat zijn om een rijke leeromgeving te creëren waarbinnen kinderen uitgedaagd worden tot leren.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
Actualiseren vervangingsbeleid	Per 1 januari 2021 is De Vier Windstreken eigenrisicodrager voor vervangingskosten bij ziekte geworden. Daarbij zijn we dan niet meer gebonden aan het strakke reglement van het vervangingsfonds. Bij het formuleren van het nieuwe vervangingsbeleid zal ook de deelname aan de samen met 4 andere besturen opgezette invalpool heroverwogen worden.	In 2021 is nieuw vervangingsbeleid geformuleerd. Daarbij is ervoor gekozen deelname aan de samen met 4 andere besturen opgezette invalpool voorsnog te continueren. Eind 2022 zullen we het eigenrisicodragerschap en het nieuwe vervangingsbeleid evalueren.
Opstellen plan voor profilering als goed werkgever	Het is moeilijk om goede medewerkers te vinden in het onderwijs. Dat geldt ook voor D4W. Om ervoor te zorgen dat we toch voldoende geschikte medewerkers vinden, willen we ons profileren als goed werkgever. Daarvoor stellen we beleid op. We hebben al verschillende acties uitgezet maar er is nog meer nodig. De komende periode willen we inzetten op het ontwikkelen van een sterker 'label' van D4W naar potentiële nieuwe collega's, het ontwikkelen van vitaliteitsbeleid en investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en aandacht voor professionalisering.	In 2021 is in beeld gebracht op welke manieren De Vier Windstreken werkt aan goed werkgeverschap en op welke manier wij ons daarmee kunnen profileren naar onze huidige medewerkers en potentieel nieuwe medewerkers. Hiertoe is een nieuwe "werkenbijdevierwindstreken"-website ontwikkeld en is een functioneel intranet ingericht. In 2022 wordt dit uitgebreid met nieuwe acties gericht op goed werkgeverschap
Ontwikkelen van een D4W-breed professionaliseringsaanbod	Naast het faciliteren van individuele professionaliseringswensen zorgen we voor een mooi D4W-breed professionaliseringsaanbod, bestaand uit e-learning, trainingen, workshops en het	In 2021 is het eerste professionaliseringsboekje opgesteld waarin alle activiteiten op het gebied van



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken:
	faciliteren van het leren van en met elkaar door middel van leernetwerken.	professionalisering opgenomen zijn.

Personeelsbeleid en professionalisering

De doelen zoals geformuleerd in de strategische koers zijn richtinggevend ingezet voor de in 2021 opgestelde schoolplannen, het personeelsbeleid en het vormgeven van de professionalisering waarbij personeelsbeleid afgestemd is op de onderwijskundige visie.

Kenmerkend voor de wijze waarop professionalisering vormgegeven wordt, is dat gebruik gemaakt wordt van 'leren van en met elkaar' rechtstreeks gekoppeld aan de dagelijkse praktijk. Dit kan invulling krijgen binnen het team, maar zeker ook in samenwerking met collega's van andere scholen, bijvoorbeeld via kenniskringen, leergemeenschappen, intervisiegroepen en leernetwerken.

Zoals hiervoor is aangegeven, is de strategische koers leidend geweest bij het opstellen van de bestuursagenda, ook voor wat betreft het beleidsdomein personeel.

Ontwikkeling formatie en mobiliteit

Als gevolg van de daling van het leerlingaantal en het in lijn brengen van de inzet in formatie met de bekostiging vanuit de Rijksoverheid, was er ook in 2021 sprake van krimp in de formatie. Deze krimp kon voornamelijk opgevangen worden door natuurlijk verloop en heeft niet geleid tot gedwongen ontslagen. Wel is er sprake geweest van verplichte mobiliteit waarbij medewerkers van de ene school overgeplaatst werden naar een andere school. De mobiliteit wordt vormgegeven aan de hand van het mobiliteitsbeleid dat in 2019 vastgesteld is. In dit mobiliteitsbeleid is ook aandacht besteed aan vrijwillige mobiliteit. Deze vrijwillige mobiliteit wordt gestimuleerd.

Als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn er in 2021 ondanks de krimp in formatie vacatures ontstaan die niet altijd makkelijk in te vullen bleken. In het schooljaar 2021-2022 zijn drie vacatures op detacheringbasis ingevuld en zijn meerdere moeilijk vervulbare vacatures door verschuivingen binnen de teams opgevangen.

Verwacht wordt dat in de komende jaren het lerarentekort zal toenemen. D4W anticipeert daarop onder andere door veel studenten te plaatsen op de scholen, deel te nemen aan een zij-instroomtraject dat gedeeltelijk gesubsidieerd wordt vanuit de regionale subsidie tot terugdringing van het lerarentekort en de stichting actief te presenteren op sociale media. Daarnaast wordt het mobiliteitsbeleid onder de aandacht gebracht en wordt getracht medewerkers te behouden voor de stichting (door de profilering van D4W als goed werkgever en rekening te houden met mobiliteitswensen).

Samen met stichting SPCO-LEV, CNS Gouda, PCPO Nieuwerkerk aan den IJssel en PCPO Krimpenerwaard heeft D4W een invalpool ingericht. Vanuit deze pool worden zoveel mogelijk de vervangingen binnen deze besturen ingevuld. Alle besturen committeren zich aan een inbreng van 4% van de totale formatie van het betreffende bestuur in de pool. Dit is niet voor alle besturen in 2021 gelukt, onder andere als gevolg van het lerarentekort. Mede hierdoor lukte het niet om alle vervangingsaanvragen in te vullen.

De gemiddelde formatie bedroeg in 2021 209 fte (2020: 212 fte).



Uitkeringen na ontslag

In het verslagjaar zijn negen ontslagvergoedingen uitgekeerd. Vijf ontslagvergoedingen werden uitgekeerd na ontslag op basis van ziekte en arbeidsongeschiktheid. Voor deze ontslagvergoedingen is in 2021 een beroep gedaan op de compensatieregeling van het UWV. Alle ingediende aanvragen zijn door het UWV toegekend en gecompenseerd.

Teneinde uitkeringskosten na ontslag te voorkomen vindt nauwkeurige dossiervorming plaats die voldoet aan het reglement van het Participatiefonds. Na een ontslag waarbij het risico bestaat dat uitkeringskosten op D4W verhaald kunnen worden, wordt een vergoedingsverzoek bij het Participatiefonds ingediend. Indien nodig wordt juridische hulp ingezet om dit proces te borgen. In 2021 is het niet voorgekomen dat een ontslagsituatie geleid heeft tot uitkeringskosten voor D4W.

Aanpak werkdruk

Ook in 2021 is op alle scholen het gesprek gevoerd over de besteding van de middelen vanuit het werkdrukakkoord en de latere verhogingen daarvan. De bestedingsplannen zijn vervolgens opgenomen in het op alle scholen opgestelde werkverdelingsbeleid. Deze plannen zijn ter instemming voorgelegd aan de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraden en vervolgens uitgevoerd.

Schooljaar	Teldatum	Onderwijs	Aantal Leerlingen	Tarief	Budget schooljaar	Budget 2021
2020-2021	1-10-2019	BO	2650	€ 254,49	€ 674.399	€ 393.399
2020-2021	1-10-2019	SBO	133	€ 381,74	€ 50.771	€ 29.617
2021-2022	1-10-2020	BO	2623	€ 258,67	€ 678.491	€ 282.705
2021-2022	1-10-2020	SBO	113	€ 388,01	€ 43.845	€ 18.269
						€ 723.990

De bovenstaande gelden die wij ten aanzien van de maatregelen tegen werkdruk ontvangen hebben, zijn voor 80% ingezet voor extra onderwijsassistenten op de scholen. Hiermee is tegemoetgekomen aan de wens van teams om op die manier leerkrachten te ontlasten in het voldoen aan de verschillende onderwijsbehoeften van de kinderen. Op een enkele school is ervoor gekozen een extra leerkracht te benoemen waardoor het mogelijk werd de groepen op die school te verkleinen. Daarnaast is ook gekozen voor het inzetten van vakleerkrachten bewegingsonderwijs, om op die manier leerkrachten gedurende de tijd dat de groep gymonderwijs krijgt de gelegenheid te geven andere werkzaamheden uit te voeren. Hiermee kan gesteld worden dat de werkdrummiddelen overall voor 100% besteed zijn aan personele inzet.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag
Personeel	€ 723.990
Materieel	€ -
Professionalisering	€ -
Overig	€ -
	€ 723.990

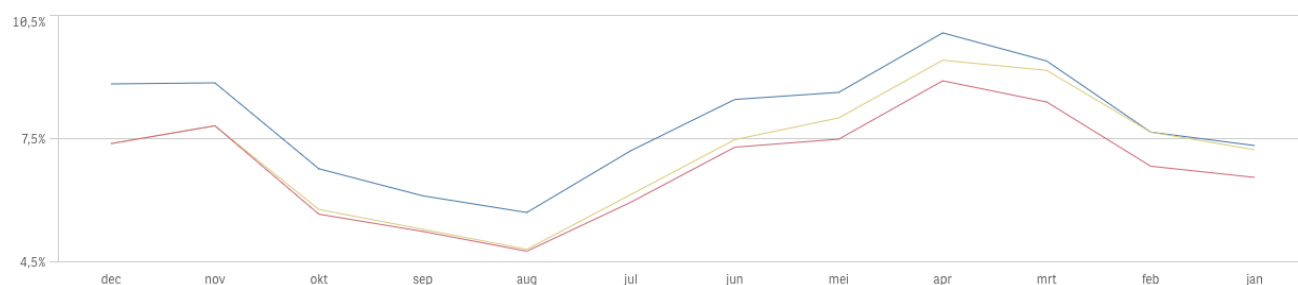


Ziekteverzuim

Per 1 januari 2021 is De Vier Windstreken eigenrisicodragers voor de vervangingskosten bij ziekteverzuim geworden. Deze keuze is vooral gemaakt om het eigenaarschap voor vervanging bij ziekte bij de directieuren te vergroten en de flexibiliteit in de oplossing van vervangingen te verhogen. Vanwege het eigenrisicodragerschap is het van belang het ziekteverzuimpercentage te laten dalen. Ook in 2021 is net als in 2020 en 2019 hieraan veel aandacht besteed, waarbij we ondersteund zijn door het vervangingsfonds vanuit Plan V. Er is voortdurend aandacht voor de verzuimbegeleiding en re-integratie van medewerkers. Bij frequent verzuim wordt met betrokkenen conform het verzuimbeleid een verzuimgesprek gevoerd. Bij langdurig verzuim worden op de momenten zoals vastgelegd in de Wet Verbetering Poortwachter de vereiste interventies ingezet. In 2021 hebben we vooral ingezet op het vertalen van de samen met de directieuren geformuleerde visie op verzuim naar de verzuimbegeleiding. Zo hebben we afscheid genomen van de arbo-dienst en zijn we een samenwerking aangegaan met een zelfstandig werkend bedrijfsarts die aansluit bij de nieuwe visie. Ook hebben we onderzocht wat directieuren nodig hebben om goede invulling te kunnen geven aan de rol van casemanager verzuim. In 2021 waren hiervoor trainingen op het gebied van wet- en regelgeving, Wet Verbetering Poortwachter en AVG gepland en een training gesprekstechnieken verzuim. Als gevolg van de Covid-19 maatregelen zijn deze trainingen uitgesteld tot 2022. In 2021 is besloten gedurende het kalenderjaar 2022 een verzuimcoach te benoemen die gedurende gemiddeld 10 uur per week de directieuren ondersteunt en coacht in de rol van casemanager verzuim.

Het verloop van het ziekteverzuim over 2021 is zichtbaar in onderstaande grafieken:

Verzuimpercentage

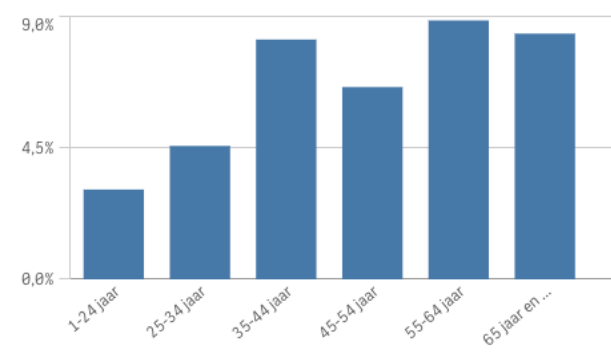


Blauwe lijn: volledig verzuim

Gele lijn: verzuim incl. ziek als gevolg van zwangerschap

Rode lijn: verzuim excl. (ziek als gevolg van) zwangerschap

Verzuimpercentage per leeftijdscategorie



Nulverzuim



Het gemiddelde verzuimpercentage van D4W over 2021 was 6,9% (2020: 7,5%) terwijl het verzuimpercentage in het Primair Onderwijs (landelijk) volgens DUO in 2020 5,8% (2019: 5,7%) was. Dit betekent dat het verzuimpercentage van D4W ondanks de inspanningen nog steeds boven het landelijk gemiddelde ligt maar ten opzichte van 2020 wel gedaald is.

We streven ernaar het verzuimpercentage in 2022 verder te laten dalen naar rond de 6%. Echter, analyse van de verzuimredenen laat zien dat een gedeelte van het verzuim niet of nauwelijks beïnvloedbaar is. Het is dus allerminst zeker dat een dusdanige verlaging van het percentage in 2022 gerealiseerd kan worden. Met de overstap per 1 januari 2021 naar het eigenrisicodragerschap voor vervangingskosten bij ziekte is onder andere beoogd om de kosten van het ziekteverzuim omlaag te brengen door de inzet van andere vervangingsmogelijkheden. Ondanks het relatief hoge ziekteverzuimpercentage en het feit dat medewerkers vervangen moesten worden die niet ziek waren maar wel in quarantaine moesten of uit voorzorg thuisbleven, vallen de vervangingskosten over 2021 mee. Opgemerkt dient hierbij te worden dat dit ook veroorzaakt is door het tekort aan invallers. Daarnaast is het de verwachting dat door het coachen van directeuren in het casemanagement in 2022, betere begeleiding geboden kan worden in het begin van het ziekteverzuim waardoor langdurend ziekteverzuim voorkomen kan worden.

Per 1 augustus 2021 is het nieuwe vervangingsbeleid ingegaan, waarbij scholen voor een ziektevervangingsbeleid tot zes weken verantwoordelijk zijn voor het budget dat hiervoor is opgenomen. Dit betekent dat schooldirecteuren zelf keuzes kunnen maken in de wijze van vervangen, voor zover mogelijk. De kosten voor langdurig verzuim worden gezamenlijk op bestuursniveau gedragen. Gezien de turbulente periode waarin we door Covid-19 te maken hadden met ziekteverzuim, schoolsluitingen, quarantainemaatregelen voor leraren en hele klassen, is het nog niet mogelijk om te analyseren wat dit nieuwe vervangingsbeleid ons brengt. Dit zal later moeten uitwijzen.

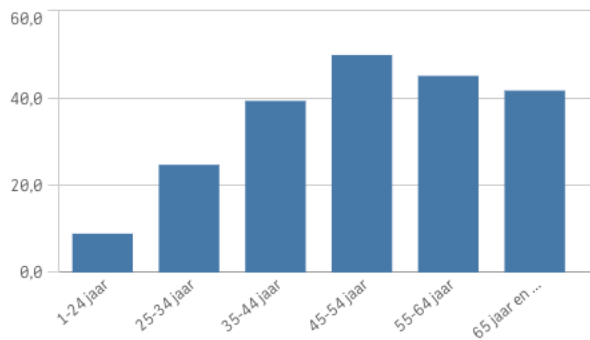
De gemiddelde meldingsfrequentie (het aantal keer per jaar dat een medewerker ziek is) bedroeg over 2021 0,8 (2020: 0,8). Het landelijk gemiddelde voor het PO over 2020 was 0,9 (2019: 1,0). Dit betekent dus dat medewerkers van D4W zich minder snel ziekmelden en een grote mate van betrokkenheid bij het werk laten zien. Dit is tegelijkertijd een valkuil. Dit zien we terug in het feit dat onze verzuimduur gemiddeld langer is. Dus als mensen zich ziekmelden, dan vallen ze ook langer uit.

De gemiddelde verzuimduur over 2021 is 37,4 (dagen per verzuimmelding). Dit was over 2020 39,6 dagen. Het landelijk gemiddelde voor het PO over 2020 was 23 dagen (2019: 21 dagen).

De gemiddelde verzuimduur uitgesplitst per leeftijdscategorie over 2021 ziet er als volgt uit:



Gemiddelde verzuimduur per leeftijd



Zaken in het afgelopen jaar met (grote) personele betekenis

In het afgelopen jaar heeft de Covid-pandemie een groot effect gehad op onze medewerkers. Enerzijds werden zij steeds geconfronteerd met wijzigingen in het onderwijs aan de leerlingen (afstandsonderwijs of onderwijs op school met steeds wisselende richtlijnen) maar anderzijds werden velen zelf ook getroffen door een Covid-besmetting. Het gevolg hiervan was in ieder geval isolatie met weer nieuwe uitdagingen maar in een aantal gevallen ook ernstige en langdurige ziekte.

Toekomstige ontwikkelingen

In de komende vier jaar zullen we verder werken aan het uitwerken van de strategische koers door het opstellen van strategisch personeelsbeleid zoals opgenomen in de jaarlijkse bestuursagenda. Vanwege de Covid-19 maatregelen hebben de bestuurder en de beleidsmedewerker personeel ook in 2021 nog niet deel kunnen nemen aan de Leergang Strategisch HR van de PO-raad.



2.4 Huisvesting & facilitaire zaken

Doelen vanuit de strategische koers

Samen gericht op de toekomst betekent voor onze gebouwen, dat deze:

- > Flexibel zijn;
- > Duurzaam zijn;
- > Een groene speelomgeving bieden;

En dat kinderen een verbinding voelen met de omgeving waarin de school staat.

Huisvestingsplannen

In alle gemeenten waarin we scholen hebben, zijn integrale huisvestingsplannen opgesteld. Veel gebouwen zijn aan vervanging door nieuwbouw of aan renovatie toe. Dit is ingepland in een periode van 3 tot 10 jaar. In 2021 zijn verschillende gesprekken gevoerd met de gemeente Bodegraven-Reeuwijk over de vernieuwbouw van de Da Costaschool. Inmiddels heeft de gemeente opdracht versterkt aan ICS om een businesscase op te stellen zodat een keuze kan worden gemaakt tussen vernieuwbouw of nieuwbouw. De uitkomsten van dit onderzoek worden in 2022 verwacht.

De plannen voor de overige scholen zullen pas op zijn vroegst in 2022 starten.

Inkoop

In 2021 hebben we diverse inkoopdossiers in gang gezet in samenwerking met de Onderwijsinkoopgroep. Zo is de aanbesteding van leermiddelen uitgevoerd en gegund aan Heutink leermiddelen. In veel scholen is geïnvesteerd in LED-verlichting. Er is een nieuw contract afgesloten voor de beveiliging van onze gebouwen. Daarnaast zijn de voorbereidingen gestart voor de aanbesteding van ons ICT beheer. De aankoop van ICT hardware doen we via een Dynamische aanbestedingsprocedure.

Energiemanagement

Een aantal jaar geleden is D4W de samenwerking aangegaan met Sweco om te komen tot meer duurzaam gebruik van energie en gas in onze gebouwen. De eerste jaren zijn hiervoor behoorlijk besparingen gerealiseerd. In 2021 is zoals beschreven geïnvesteerd in LED verlichting op onze scholen.

Meerjarenonderhoud

In 2021 zijn nieuwe meerjarenonderhoudsplannen opgesteld voor de scholen. Voor de uitvoering is een samenwerking aangegaan met Multical.

2.5 AVG

In 2021 is er door alle Covid-19 ontwikkelingen beperkt aandacht geweest voor de AVG. Er zijn wel twee DPIA's uitgevoerd. Eén DPIA op de applicatie VV-tool waarmee de vervanging van ziekte leerkrachten wordt geregeld en een DPIA op de inzet van Google Workspace for Education binnen de stichting. Daarnaast is gewerkt aan verdere bewustwording via de maandelijkse interne nieuwsbrief. Ook zijn er diverse casussen behandeld.



2.6 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Het financieel beleid is gericht op de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs in al haar aspecten op korte- en lange termijn. D4W streeft naar een solide financiële basis met voldoende reserves en voorzieningen om bedrijfseconomische risico's af te dekken en benodigde investeringen in de toekomst mogelijk te maken.

Vanuit de strategische koers zijn in 2021 de volgende doelen voor wat betreft het beleidsdomein financiën geformuleerd met bijbehorende concrete acties:

Wat wilden we bereiken?
Hoofddoel: Financieel in control zijn en blijven
Subdoelen: <ul style="list-style-type: none">- Opmerkingen accountant opvolgen- Financieel inzicht verbeteren- Opvolging geven aan risicoanalyse

Acties 'basis op orde'

De 'basis op orde' is een randvoorwaarde waaronder de pijlers uit de strategische koers behaald kunnen worden. Een solide basis is nodig om in control te zijn en te blijven.

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Opstellen kwartaalrapportages financiën	Om in control te zijn is het belangrijk om over de juiste informatie te beschikken. Daarom stellen we kwartaalrapportages op voor alle scholen en D4W als geheel. Daarmee is het mogelijk om tussentijds bij te sturen waar nodig.	Gereed
Opstellen handboek AO	Vanuit de accountant wordt gevraagd om alle processen in de administratieve organisatie te beschrijven.	Afgerond voor financiële processen, zoals gepland. Voor 2022 staan de personele processen op de planning.
Beter gebruik van systemen	Binnen D4W beschikken we over verschillende systemen om ons werk te ondersteunen. Op dit moment benutten we niet alle mogelijkheden. Dit willen we graag verbeteren.	Digitalisering van personele processen in gang gezet, maar nog niet afgerond. Documentenbeheer wel geïmplementeerd. In 2022 vervolgd doelen te formuleren.



Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Verkennen aanvullende systemen	We gaan onderzoeken of er andere aanvullende systemen zijn die ons kunnen ondersteunen. We denken hierbij bijvoorbeeld aan een begrotings- of rapportageapplicatie.	Dit is uitgesteld naar 2022 en ondertussen opgestart.
Verantwoording middelen Nationaal Programma Onderwijs	Vanuit de rijksoverheid is het Nationaal Programma Onderwijs in het leven geroepen om vertraging opgelopen door de Covid-crisis in te lopen. Voor deze middelen hebben alle scholen plannen gemaakt. De ingezette middelen moeten echter ook verantwoord worden. Dat vraagt de nodige inzet.	De registratie is op orde om over 2021 te rapporteren.

Acties 'samen gericht op de toekomst'

In de koers hebben we uitgesproken dat we werken aan een financieel gezonde organisatie waarin ruimte is voor investeringen in innovatie, professionalisering, het creëren van een rijke leeromgeving en zorgdragen voor adequate en duurzame huisvesting. Wat is daarvoor nodig?

Wat gingen we daarvoor doen?	Toelichting:	Stand van zaken
Beleidsrijk begroten	Aan het einde van het vorige schooljaar hebben de beleidsmedewerkers en directeuren een scholing beleidsrijk begroten gevolgd. Daaruit is een aantal aandachtspunten gekomen. We stellen een plan van aanpak op om beleidsrijk begroten te implementeren in de organisatie.	Het plan van aanpak is afgerond. De stappen op centraal niveau zijn uitgevoerd. De stappen op schoolniveau zijn nog onvoldoende ingezet. De volgende stappen voor 2022 zijn in gang gezet. Er is een evaluatie van het begrotingsproces gehouden en er wordt een begrotingstool aangeschaft.
Opvolging geven aan risicoanalyse	Er is door Verus een risicoanalyse gemaakt van D4W. Er wordt in de risicoanalyse een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen willen we opvolgen.	Elk half jaar is de risicoanalyse geactualiseerd en meegenomen in de financiële rapportage. Ook is een standpunt ingenomen over een gezonde vermogenspositie voor D4W.



Opstellen begroting en allocatie van middelen

Het proces, de kaders en de toedeling van middelen worden toegelicht in de jaarlijkse kaderbrief die voorafgaand aan het begrotingsproces na overleg met de auditcommissie van de Raad van Toezicht wordt vastgesteld door het College van Bestuur.

De toedeling van middelen over de scholen is gebaseerd op een allocatiemodel, waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten bij de bekostiging per school aan de batenkant en bij de werkelijke benodigde middelen en formatie aan de lastenkant. De begroting voor 2021 is gekoppeld aan de meerjarenbegroting 2021-2024, zowel op schoolniveau als op stichtingsniveau. De (meerjaren)begroting is leidend voor het bestuursformatieplan en hiermee volledig geïntegreerd. Elke directeur is ondernemend budgetbeheerder voor zijn eigen school en hiermee zelf verantwoordelijk om met de toegekende middelen de begroting rond te krijgen en voldoende middelen te begroten voor onderwijskundige ambities, ontwikkeling van medewerkers en kwaliteitszorg. Hierbij wordt er niet hard ingezet op een nulbegroting wanneer dit ten koste gaat van de onderwijskwaliteit, maar wordt het principe van solidariteit tussen de scholen toegepast, waarbij scholen die een positief resultaat begroten, de negatieve begrote resultaten in bepaalde mate kunnen neutraliseren. De scholen die een negatief resultaat begroten, moeten hier een goede verklaring voor hebben.

Daarnaast zijn de mogelijkheden van de verschillende bestemmingsreserves ingezet, met name vanuit de bestemmingsreserve voor de versterking van onderwijs en kwaliteit. De begroting van een school is taakstellend.

Elke school draagt een percentage van de Rijksbijdragen (2021: 13,05%) bij aan de begroting voor bovenschoolse uitgaven. In deze bovenschoolse begroting zijn de kosten van het ondersteunende bestuursbureau opgenomen (bestuur, beleid, administratie), kosten voor BAPO/duurzame inzetbaarheid en ouderschaps/geboorteverlof van alle medewerkers van D4W, kosten voor de uitvoering van de AVG, scholing van de directie, attenties medewerkers (onder andere kerstpakketten), de arbodienst, verzekeringen, bovenschoolse ICT-licenties, PR en communicatie, contributies en kosten voor accountant, juridisch advies, Raad van Toezicht en GMR.

De begrote kosten voor het bestuursbureau zijn voor 2021 € 922.000 (5% van de totale begrote kosten van D4W) en voor de hierboven beschreven bovenschoolse kosten € 1,45 miljoen (7,7% van de totale begrote kosten van D4W).

De eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het financieel beleid ligt bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur rapporteert minimaal vier keer per jaar aan de Raad van Toezicht over het bereiken van de gestelde financiële doelen door middel van financiële managementrapportages en de jaarrekening. De Raad van Toezicht kan het College van Bestuur adviseren met betrekking tot bijstelling van het beleid.

Toekomstige ontwikkelingen

Vanaf 1 januari 2023 gaat het voorstel Vereenvoudiging bekostiging primair onderwijs in. Schoolbesturen krijgen vanaf dan een basisbedrag per leerling en kunnen dit geld naar eigen inzicht besteden. Ook wordt er overgestapt van schooljaarbekostiging naar kalenderjaarbekostiging. Hiermee zal de bekostiging voor een jaar op één moment volledig bekend zijn. Het doel van deze wijziging is om de bekostiging duidelijker, eenvoudiger en beter voorspelbaar te maken. Het totale bedrag aan bekostiging voor het primair onderwijs blijft gelijk, alleen wordt het bedrag anders verdeeld over alle scholen, waardoor er een herverdeeleffect kan ontstaan. Voor de eerste drie jaren is er een overgangsregeling zodat besturen de tijd krijgen om hun uitgaven aan te passen aan de nieuwe financiële situatie. Op basis van de rekenmodellen die nu beschikbaar zijn zou het effect voor D4W op grond van de bekostigingscijfers 2020-2021 minimaal (en positief) zijn. Wel van belang is het eenmalige effect van het wijzigen van deze bekostigingssystematiek. Door de overgang van systematiek zal het ministerie van OCW de periode augustus – december 2022 lager bekostigen, wat voor D4W een eenmalig nadelig effect heeft van € 800.000. Dit is meegenomen in de begroting 2022.



Vanuit de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (RJO) wordt voor het opbouwen van de voorziening groot onderhoud uitgegaan van kosten per gebouw en per onderhoudscomponent. Een groot aantal schoolbesturen en ook D4W hanteert een systematiek waarbij vanuit het gehele onderhoudsplan wordt uitgegaan en niet per component. Er wordt daarbij geen rekening gehouden met de gevarieerde onderhoudscycli van de individuele onderhoudscomponenten. Het ministerie OCW heeft een tijdelijke aanpassing van de RJO doorgevoerd om schoolbesturen tijd te geven om hun meerjarenonderhoudsplannen én (onderhouds)administratie aan te passen. Deze overgangsregeling met betrekking tot de verwerking van de voorziening groot onderhoud wordt in elk geval tot en met boekjaar 2022 verlengd. D4W zal in 2022 laten doorrekenen wat het financiële effect zal zijn van te wijzigen systematiek.

De begroting 2022-2025 is gebaseerd op de huidige prognoses van leerlingaantallen, waarbij drie scholen geen positief meerjarig resultaat kunnen tonen en waarbij één school richting de opheffingsnorm van de betreffende gemeente gaat. Deze scholen moeten hun leerlingaantallen de komende jaren strak blijven monitoren en bijpassende besluiten nemen over formatie en uitgaven. Daarnaast laten de prognoses van de leerlingaantallen een dalend beeld op stichtingsniveau zien, waarmee de dekking vanuit de schoolbegrotingen aan de bovenschoolse begroting in meerjarig perspectief niet meer sluitend is. De structureel dalende inkomsten zijn zorgelijk voor de stichting als geheel. Op grond van deze bevindingen is het CvB in gesprek met de RvT over de mogelijkheden voor D4W om toekomstbestendig te blijven. Deze mogelijkheden kunnen worden gezocht in organisatievormen en duurzame samenwerkingsmogelijkheden met andere partners.

Investeringsbeleid

De investeringen worden in de schoolbegrotingen opgenomen op basis van de vervanging van reeds aanwezige activa en de benodigde nieuwe investeringen vanuit de schoolplannen. Het goedkeuren van deze begrote investeringen vindt plaats door middel van het goedkeuren van de begroting omdat de investeringen hier een integraal onderdeel vanuit maken. De activeringsgrens is € 1.000. Deze activeringsgrens geeft enerzijds voldoende inzicht in aanwezige activa maar voorkomt anderzijds een te hoge mate van detaillering en administratieve last. Wanneer investeringen daadwerkelijk aangeschaft gaan worden, zal de inkoopprocedure worden toegepast, waarin de afspraken staan over mandaten, samenwerken en aanbestedingen. Deze inkoopprocedure is per 1 oktober 2021 aangepast, waarbij het mandaat van een directeur verruimd is van € 2.000 naar € 15.000.

Treasury

Het treasurybeleid van D4W vindt plaats binnen de kaders van de 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. D4W hanteert een eigen, in overleg met de ABN-AMRO bank, opgesteld treasurystatuut. Het treasurystatuut is in 2016 aangepast naar de actuele wet- en regelgeving. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders het financierings- en beleggingsbeleid wordt ingericht. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed. Het beleid is erop gericht om een zo hoog mogelijk rendement te combineren met een zo laag mogelijk risico. Deze afweging wordt meegenomen in de productkeuze naar aard, looptijd en beschikbaarheid van middelen. De stichting voert een zeer terughoudend financieel beleid. Voor gelden die tijdelijk niet nodig waren voor hun bestemming heeft D4W in 2021 (gelijk aan 2020) uitsluitend gebruik gemaakt van spaarrekeningen bij de Rabobank en ABN-AMRO-bank. Deze spaarrekeningen zijn begin 2021 opgeheven bij het overstappen naar schatkistbankieren (zie hieronder). D4W heeft geen beleggingen, effecten en derivaten in haar bezit.

In 2020 zijn de banken gestart met het berekenen van negatieve rente over positieve standen op bankrekeningen (rekening-courant en spaarrekeningen). De grens die hierbij gehanteerd wordt (boven welk bedrag negatieve rente wordt berekend) is gedurende 2020 steeds verder gezakt. Om de kosten van deze negatieve rente te voorkomen, heeft D4W haar publieke middelen per 1 maart 2021 ondergebracht bij het



ministerie van Financiën. Deze methode heet schatkistbankieren en is bedoeld voor instellingen die gelden van het Rijk ontvangen. Bij schatkistbankieren wordt een rekening-courant bij het ministerie aangehouden, waarbij overtollige middelen dagelijks van de reguliere bankrekening worden afgeroomd naar de rekening-courant bij het ministerie. Andersom wordt een negatief saldo aan het einde van de dag aangevuld tot nul. De liquide middelen blijven onverkort beschikbaar voor het bestuur. Omdat alle publieke middelen hierbij worden betrokken en het dagelijks afkomen of aanvullen van de reguliere bankrekening via één vaste huisbankier moet verlopen, zijn alle middelen van de ABN-AMRO Bank overgeheveld naar de Rabobank. De rekeningen bij de ABN-AMRO Bank zijn in 2021 opgeheven.

Covid-19 pandemie

De uitbraak van het Covid-19 virus heeft ook in 2021 een grote invloed gehad op het maatschappelijke leven. Ook op scholen is de invloed van Covid-19 heel groot geweest. Als bestuur hebben we het afgelopen jaar extra kosten gemaakt voor noodopvang, vervanging van personeel, schoonmaak en aanverwante zaken. Over het algemeen kunnen we constateren dat de Covid-19 crisis geen negatieve gevolgen heeft gehad voor de realisatie van de begroting. De Covid-19 crisis heeft wel voor vertraging gezorgd in het realiseren van onze beleidsdoelen.

Subsidieregeling Inhaal- en ondersteuningsprogramma achterstanden Covid-19

Na de eerste schoolsluiting in maart en april 2020 heeft de Rijksoverheid een subsidieregeling opgezet waar scholen een beroep op konden doen om de vertraging die kinderen hebben opgelopen door het afstandsonderwijs weg te werken. Een aantal van onze scholen heeft daar gebruik van gemaakt in de verschillende tijdvakken die zijn aangeboden. Er zijn programma's opgezet waar kinderen tijdens of na schooltijd extra begeleiding krijgen van bijvoorbeeld een onderwijsassistent. In onderstaand overzicht is te zien welke scholen subsidie hebben aangevraagd en gekregen. Deze regeling is verlengd tot 31 december 2021 en is nu afgerond.

School	Aantal leerlingen	Ontvangen subsidie
Da Costaschool	50	€ 45.000
KC Wereldwijde	4	€ 3.600
De Wegwijzer	4	€ 3.600
Westerschool	47	€ 42.300
Plaswijckschool/Wilhelminaschool	52	€ 46.800
PCB Meester Lalleman	15	€ 13.500
De Regenboog	10	€ 9.000
Prins Willem-Alexander	9	€ 8.100
De Eendragt (samen met KC Koningskwartier)	20	€ 18.000
Immanuelschool	16	€ 14.400
Totaal		€ 204.300

In totaal hebben we een subsidie ontvangen van € 204.300, waarvan het grootste deel in 2021 is ingezet.



Inzet middelen Prestatiebox

In het kader van de regeling Prestatiebox worden middelen verstrekt die kunnen worden ingezet voor het realiseren van de afspraken en activiteiten ten aanzien van opbrengstgericht werken op de onderdelen taal en rekenen, toetsen in relatie tot de voortgangsregistratie en professionalisering van leraren en schoolleiders. Daarnaast worden middelen verstrekt voor het versterken van de samenhang binnen en de kwaliteit van cultuureducatie.

D4W heeft in het boekjaar 2021 een bedrag van € 360.000 ontvangen in het kader van de regeling Prestatiebox Primair Onderwijs. Dit bedrag is ingezet voor scholing van personeel en dekking van formatieve uitgaven ter versterking van de opbrengsten op het gebied van taal en rekenen. Deze regeling is per 1 augustus 2021 afgeschaft.

Onderwijsachterstandenmiddelen

De onderwijsachterstandenmiddelen worden aan de scholen toegekend die deze bekostigd krijgen vanuit de Rijksbijdragen. Door zowel gemeenten als onze basisscholen wordt er ingezet op de verkleining van achterstanden bij peuters, kleuters en kinderen. Het kabinet heeft extra geld beschikbaar gesteld voor de voor- en vroegschoolse educatie en voor kennisontwikkeling ten behoeve van het onderwijs. Met deze gelden zetten wij in op de VVE-programma's. In 2021 hebben we de gelden onder andere ingezet voor het realiseren van meer handen in klas die kinderen met taalachterstanden extra kunnen begeleiden. Ook hebben we een samenwerking met het VO om de kinderen van groep 8 in het schooljaar 2020-2021 en 2021-2022 extra taalonderwijs te bieden zodat de overgang naar het VO voor een aantal kinderen versterkt wordt.

2.7 Risico's en risicobeheersing

Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestaan en de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van D4W. Deze systemen hebben als doel het bewaken van de realisatie van doelstellingen, de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving en het naleven van de wet- en regelgeving. D4W voert de personeels- en salarisadministratie en de financiële administratie geheel zelf uit. In 2021 bestond het interne risicobeheersings- en controlesysteem voor het financiële deel uit de planning en control instrumenten. Het belangrijkste instrument is de meerjarenbegroting voor wat betreft de planning en de integrale managementrapportages voor wat betreft control. Per kwartaal wordt er aan de hand van deze managementrapportages ook aan de RvT en de GMR gerapporteerd.

Daarnaast is er sprake van regelmatige evaluatie van beleidsplannen en de realisatie daarvan. Het totale stelsel van interne risicobeheersings- en controlesystemen zal in de komende jaren regelmatig worden geëvalueerd en verder worden geoptimaliseerd. De externe accountant zal in de reguliere controle per jaareinde een rapportage opnemen over de financiële positie van D4W en de naleving van het treasurystatuut op basis van het controleprotocol. Er is geen aanleiding te veronderstellen dat de risicobeheersings- en controlesystemen ten aanzien van financiële verslaggevingsrisico's in het boekjaar 2021 niet naar behoren hebben gefunctioneerd.

D4W heeft onder begeleiding van Verus samen met haar stakeholders in 2020 een risicoanalyse opgesteld. Over de opvolging van de risicoanalyse en de hierin opgenomen aanbevelingen is met de RvT onder andere afgesproken om de risico's met de grootste impact op te nemen in onze bestuursagenda. Halfjaarlijks zullen alle risico's geëvalueerd worden; de lijst met risico's en de bijbehorende impact zal dan geactualiseerd worden. Dit is in 2021 bij de financiële rapportages over het eerste half jaar en over 2021 gedaan.



De volgende risico's kennen de grootste impact:

Leerlingaantallen

De ontwikkeling van de leerlingaantallen is van vele factoren afhankelijk zoals demografische ontwikkelingen, maatschappelijke ontwikkelingen, imago en positionering en onderwijskwaliteit. Wanneer de leerlingaantallen zich anders ontwikkelen dan voorzien, moet hier tijdig op worden ingespeeld, zodat we ons uitgavenpatroon aan kunnen passen aan de gewijzigde bekostiging. We doen dit door in de financiële monitoringsgesprekken een relatie te leggen tussen de benodigde formatie en de prognose van de leerlingaantallen. Een langdurige daling van leerlingaantallen kan grote financiële consequenties hebben, waarmee het ambitieniveau van een school onder druk komt te staan. Er wordt regelmatig onderzoek gedaan naar marktaandeel en positionering en waar mogelijk worden passende maatregelen genomen. In 2020 hebben we door Verus leerlingprognoses laten maken voor onze stichting als geheel en in 2021 voor een aantal specifieke scholen. Deze prognoses hebben we gedeeld met de directeuren en zij hebben hun visie voor hun eigen school daarop gegeven. Op basis hiervan heeft het CvB een keuze gemaakt over met welke prognose is gerekend voor het opstellen van de meerjarenbegroting. Daarnaast vragen we driemaal per jaar aan de directeuren om de prognoses te actualiseren op basis van de aanmeldingen die zij binnen krijgen. De prognoses voor de stichting zijn gedeeld met de directeuren, GMR en RvT. Om de leerlingaantallen weer te laten stijgen is in 2021 een communicatiestrategie opgesteld. Ook is fors ingezet op de profilering van de stichting en de scholen. We hopen dat de scholen hiermee beter in staat zullen zijn hun verhaal te vertellen en ouders ervan te overtuigen te kiezen voor hun school. Dit zal ook in de komende jaren verder uitgevoerd worden. In 2021 hebben we ook moeten constateren dat het aantal leerlingen van de Westerschool onder de opheffingsnorm is gekomen. Ook de prognoses voor deze school zijn niet gunstig. Als de school drie jaar achtereen onder de opheffingsnorm komt stopt de financiering. De Westerschool vraagt dus op het gebied van profilering extra aandacht en daarnaast zullen andere scenario's moeten worden voorbereid.

Onderwijskwaliteit

Wanneer de onderwijskwaliteit daalt, heeft dit een nadelig effect op het imago van een school en kan dit effect hebben op de leerlingenaantallen. Dit kan effect hebben op zowel de instroom in groep 1, maar ook op tussentijdse (zij)uitstroom. Daarnaast kan het leiden tot verscherpt toezicht door de inspectie waarbij extra maatregelen noodzakelijk zijn en de doelen en ambities niet kunnen worden gehaald. Dit is bijvoorbeeld duidelijk te zien bij de Westerschool. Deze school heeft te maken met krimp mede als gevolg van het oordeel 'zeer zwak' van de onderwijsinspectie in 2019 (inmiddels is de onderwijskwaliteit weer van voldoende niveau). Extra maatregelen voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit die nodig kunnen zijn: inzet van externe ondersteuning, extra professionalisering, versterking van de formatie of de inzet van een interim-directeur. In 2021 hebben we verder ingezet op het verbeteren van onderwijskwaliteit door het onderwerp continu te bespreken met de directeuren. Ook is er door verschillende scholen externe expertise ingezet. In de bestuursgesprekken van het CvB met de directeuren is het onderwerp nadrukkelijk aan de orde geweest. In 2021 heeft de onderwijsinspectie overigens het oordeel goed gegeven ten aanzien van de kwaliteitscultuur van de stichting. Dit neemt niet weg dat op schoolniveau nog wel de nodige stappen te zetten zijn.

Personeel

Op het gebied van personeel zijn er verschillende risico's te onderkennen. Ten eerste is het niet gegarandeerd dat de stijging van de loonkosten gecompenseerd wordt in de Rijksbekostiging. Daarnaast hebben we te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Het wordt steeds lastiger om kwalitatief goede leerkrachten te vinden en te behouden. Ook is ziekteverzuim een groot risico, dat toe kan nemen als gevolg van hoge werkdruk, teruglopende motivatie of onvoorziene omstandigheden zoals we nu met Long-Covid geconfronteerd worden. Wanneer er niet tijdig goede vervangers gevonden kunnen worden, leidt dit tot verstoring van het



onderwijsproces en verhoging van de werkdruk. Ook in 2021 is net als in 2020 veel aandacht besteed aan het terugdringen van het ziekteverzuim. Dit wordt in paragraaf 2.3 bij 'Ziekteverzuim' uitgebreid beschreven. Daarnaast willen we ons beleid in het kader van goed werkgeverschap versterken, meer inzetten op professionalisering om op die manier de goede mensen in onze organisatie te behouden en via sociale media zetten we een permanente wervingscampagne in voor het verkrijgen van goed personeel.

Huisvesting

Als gevolg van de daling in het leerlingenaantal op diverse scholen van D4W in de afgelopen jaren is leegstand in de scholen ontstaan. Dit wordt vaak opgevangen door lokalen in medegebruik te geven of te verhuren, bijvoorbeeld ten behoeve van peuteropvang, buitenschoolse opvang en kinderopvang. Dit vormt echter een risico als een gebruiker opzegt. Daarom zijn we voor een aantal van onze scholen in 2021 in gesprek geweest met de gemeente dan wel de MFA over de teruggave van overbodige lokalen. In een aantal gevallen heeft dat een positief effect gehad. In andere gevallen zijn we nog in afwachting van verdere ontwikkelingen maar hebben we goede hoop dat we hier stappen in kunnen zetten. Daarnaast zijn er op enkele plekken nieuwe samenwerkingen opgezet op het gebied van peuteropvang en BSO waardoor er meer inkomsten zijn.



3. Verantwoording financiën

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

De leerlingaantallen ontwikkelen zich als volgt:

School	BRIN	Werkelijk	Werkelijk	Werkelijk	Prognose	Prognose	Prognose
		1-okt-19	1-okt-20	1-okt-21	1-okt-22	1-okt-23	1-okt-24
Park en Dijk	04PC	133	113	95	125	130	130
De Morgenster	04NT	147	150	145	134	129	128
De Regenboog	04RQ	217	210	198	198	187	187
de Eendragt	04RV	172	181	183	209	218	220
De Wegwijzer	05QI	110	121	116	122	119	112
Mr. Lallemschool	05QX	182	167	162	169	169	168
Nesseviet	05VG	150	139	134	141	141	136
Immanuelschool	06YA	159	151	155	146	144	141
Prins Willem Alexanderschool	07OH	125	127	122	118	109	100
Da Costaschool	09BO	183	175	162	165	169	173
Westerschool	09BY	236	214	190	194	192	195
Prinses Beatrixschool	09YF	154	166	178	192	194	208
KC Wereldwijde	10QM	177	165	161	147	145	152
Plaswijkschool	10QS	186	176	166	174	170	168
Wilhelminaschool	10QS	145	127	137	120	119	117
KC Goejanverwelle	22KE	284	271	235	230	213	203
TOTAAL		2.760	2.653	2.539	2.584	2.548	2.538

Leerlingen KC Koningskwartier (hierbij niet opgenomen in tellingen Eendragt) en per 1-8-21 onder ander bestuur

23	83	-	-	-	-
----	----	---	---	---	---

In de afgelopen jaren heeft D4W een leerlingdaling gekend. In tegenstelling tot wat we eerder dachten is er helaas nog geen sprake van een stabilisatie. Voorlopig is er nog steeds sprake van een daling. Deze daling neemt in snelheid wel af. De meerderheid van onze scholen heeft te maken met een krimp van het aantal kinderen. Slechts een aantal scholen lukt het om een groei te realiseren. In 2021 hebben we verder ingezet op het profileren en positioneren van onze scholen. We proberen hiermee de zichtbaarheid te vergroten en daarmee de leerlingaantallen weer te laten stijgen. Daarnaast is bekeken hoe de organisatie toekomstbestendig kan worden gemaakt. Er is daarbij in kaart gebracht hoe de leerlingaantallen zich op schoolniveau ontwikkelen en wat dit betekent voor het marktaandeel van die scholen. In meerdere sessies met de RvT is gesproken over de strategie voor de toekomst. Als gevolg hiervan zijn diverse verkennende gesprekken gevoerd met potentiële partners maar is ook gekeken naar de organisatiestructuur. Dit proces is nog niet afgerond en heeft nog niet geleid tot grote veranderingen.



Het aantal fte ontwikkelt zich als volgt:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Fte DIR	14,6	13,0	12,4	13,6	13,4	13,3	13,3
Fte OP	155,5	149,6	141,0	133,7	126,1	125,7	124,9
Fte OOP	49,1	49,3	55,0	46,1	40,9	41,2	41,2
Totaal fte ultimo	219,2	211,9	208,4	193,4	180,4	180,2	179,4

Het aantal fte is in de afgelopen jaren teruggebracht. Dit was nodig vanwege het dalende leerlingenaantal. De formatie moet passend zijn bij de inkomsten vanuit het Rijk.

In de jaren 2021-2022 zit een tijdelijke verhoging van de formatie vanuit de inzet van NPO-middelen (met name op OOP). De middelen die we voor 2022-2023 ontvangen, zijn nog niet begroot en in plannen weggezet, maar zullen waarschijnlijk ook grotendeels in personeel worden ingezet en leiden tot een tijdelijke toename van het aantal personeelsleden (zowel OOP als OP).

Gezien de daling in de prognoses van leerlingaantallen, zet de daling in de begrote formatie ook door. Wij kunnen dit voornamelijk door natuurlijk verloop realiseren. Een enkele keer (in 2021 één keer) is het nodig dat medewerkers, op basis van het mobiliteitsbeleid, overgeplaatst worden naar een andere school.

We gebruiken bij het inzetten en begroten van formatie een aantal indicatoren voor directieformatie, administratieve ondersteuning, interne begeleiding en onderwijzend personeel.



3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

	2020	Begroot 2021	2021	Begroot 2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025
	€	€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen OCW	18.197.685	17.742.547	19.811.418	17.643.000	16.811.000	16.903.000	16.807.000
Overige overheidsbijdragen	200.324	198.165	156.084	151.000	147.000	144.000	144.000
Overige baten	1.216.528	1.005.661	1.107.690	860.000	851.000	851.000	851.000
<i>Totaal baten</i>	<i>19.614.537</i>	<i>18.946.373</i>	<i>21.075.192</i>	<i>18.654.000</i>	<i>17.809.000</i>	<i>17.898.000</i>	<i>17.802.000</i>
Lasten							
Personeelslasten	16.228.518	15.719.042	15.763.025	15.960.000	14.463.000	14.446.000	14.377.000
Afschrijvingen	515.041	527.444	530.922	544.000	562.000	518.000	476.000
Huisvestingslasten	1.591.073	1.602.538	1.556.722	1.598.000	1.598.000	1.595.000	1.594.000
Overige lasten	1.502.237	1.374.309	1.620.938	1.739.000	1.349.000	1.371.000	1.349.000
<i>Totaal lasten</i>	<i>19.836.869</i>	<i>19.223.333</i>	<i>19.471.607</i>	<i>19.841.000</i>	<i>17.972.000</i>	<i>17.930.000</i>	<i>17.796.000</i>
<i>Saldo baten en lasten</i>	<i>-222.332</i>	<i>-276.960</i>	<i>1.603.585</i>	<i>-1.187.000</i>	<i>-163.000</i>	<i>-32.000</i>	<i>6.000</i>
Financiële baten en lasten							
Financiële baten	-	-	-	-	-	-	-
Financiële lasten	-3.068	-10.000	-3.224	-	-	-	-
<i>Saldo financiële baten en lasten</i>	<i>-3.068</i>	<i>-10.000</i>	<i>-3.224</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Totaal resultaat	-225.399	-286.960	1.600.361	-1.187.000	-163.000	-32.000	6.000

NB: de begroting en realisatie 2021 zijn inclusief KC Koningskwartier, waar de gepresenteerde meerjarenbegroting 2021-2024 en tussentijdse financiële rapportages over 2021 exclusief KC Koningskwartier waren.



Hieronder volgt een toelichting op de belangrijkste afwijkingen van de realisatie 2021 ten opzichte van de begroting 2021 en de realisatie van 2020:

Rijksbijdragen

De hogere Rijksbijdragen betreffen indexeringen van de tarieven en met name ook extra subsidies zoals de NPO-middelen (€ 829.000) en de subsidie Extra Hulp in de Klas (€ 404.000). Daarnaast zijn er extra (niet begrote) middelen ontvangen voor groeibekostiging. Ook de bijdragen vanuit het Samenwerkingsverband Midden-Holland zijn per leerling toegenomen.

Als gevolg van de dalende realisatie en prognoses van leerlingaantallen is de verwachting dat de Rijksbijdragen verder zullen dalen in de komende jaren. In de begroting 2022-2025 is nog geen rekening gehouden met de NPO-middelen 2022-2023.

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen realiseren zich in lager dan in 2021 begroot en dan de realisatie in 2020 vanwege het wegvallen van een aantal structurele vergoedingen.

Overige baten

Er zijn overige baten ontvangen voor met name verhuur, detachering en ouderbijdragen. Deze baten komen in totaal hoger uit dan begroot door een aantal nieuwe of aangepaste verhuurcontracten en de afwikkeling van het vervangingsfonds over 2020.

In meerjarig perspectief laten de overige baten een dalend patroon zien, door de afname van verhuuropbrengsten (contract die aflopen) en school gebonden subsidies die een tijdelijk karakter hebben.

Loonkosten

In de loonkosten zijn meerkosten gemaakt (zowel in reguliere kosten als in kosten voor extern personeel) voor ziektevervangingskosten, die deels gedekt worden door vergoedingen (UWV, Detachering, Risicofonds). Ook is er meer personeel ingezet op de doelen van de subsidies die we hiervoor hebben ontvangen (inhaal onderwijsachterstanden en NPO-middelen). Op meerdere scholen is op loonkosten bespaard door het (tijdelijk) niet (kunnen) invullen van vacatures of door een goedkopere invulling in geval van bijvoorbeeld zwangerschapsverlof. Daarnaast zijn er minder kosten gemaakt voor ouderschapsverlof en verlof op grond van duurzame inzetbaarheid/BAPO. Er heeft in 2021 een cao-verhoging plaatsgevonden van 2,25% wat heeft geleid tot hogere kosten. Per saldo heffen deze positieve en negatieve effecten in de loonkosten elkaar in 2021 nagenoeg op.

De overige personele lasten zijn hoger dan begroot, met name door de inzet van extern personeel en scholing. De inzet van extern personeel moet in samenhang met de reguliere loonkosten gezien worden, omdat het vaak om ziektevervangingskosten of inzet in vacatures gaat. Ook is er vaak dekking vanuit een bestemmingsreserve of een subsidie. Vanuit deze bestemmingsreserves en subsidies (NPO-middelen) is er ook meer uitgegeven op scholing.

In meerjarig perspectief is te zien dat de omvang van de formatie structureel daalt waarbij de loonkosten deze beweging volgen. Dit sluit aan bij de daling van leerlingaantallen en het wegvallen van incidentele middelen.



Afschrijvingen

De afschrijvingen realiseren zich redelijk in lijn met de begroting. Vanuit de NPO-middelen zijn ook investeringen gedaan of te verwachten.

Het beeld van de meerjarig in te zetten investeringen (op basis van de ingediende schoolbegrotingen) is dat de begrote investeringen na 2023 afnemen. Dit investeringspatroon lijkt te leiden tot dalende afschrijvingslasten in de komende jaren, maar dit is waarschijnlijk niet realistisch. Zichtbaar is dat reguliere vervangingen meerjarig worden begroot in de schoolbegrotingen, maar er ontbreekt een meerjaren-investeringsbegroting op stichtingsniveau waarmee een beter beeld van het meerjarig perspectief geboden kan worden.

Huisvestingslasten

Bij de huisvestingslasten valt op dat de kosten voor klein onderhoud tegenvallen. D4W heeft veel gebouwen die in de komende drie tot tien jaar vernieuwd of gerenoveerd zullen worden, wat leidt tot meer klachten en/of klein onderhoud.

De huisvestingslasten zijn voor de komende jaren redelijk stabiel begroot. Hierbij dient de kanttekening te worden geplaatst dat dit beeld kan wijzigen zodra ontwikkelingen in een aantal MFA's afgerond worden en wanneer meer duidelijkheid bestaat over de benodigde middelen voor nieuw- en verbouw van verschillende locaties vanuit de integrale huisvestingsplannen van de betrokken gemeenten.

Overige lasten

De overige lasten zijn de kosten voor onder andere licenties/software, leermiddelen, reproductie, contributies, culturele vorming, tussenschoolse opvang en uitgaven van de ouderbijdrage, kosten voor accountant, PR en communicatie en huishoudelijke uitgaven. Deze kosten zijn met name hoger dan begroot vanwege de kosten van de opzet van een crisisplan, advieskosten inzake een aantal MFA-constructies, het inrichten van een nieuw Intranet en het uitbesteden van onderhoudsbeheer, waarvoor in de begroting formatie was opgenomen. Daarnaast zijn de kosten van PR en marketing in 2021 hoger door het opzetten van een werken-bij-website en de sociale media campagne vanuit het beleid profilering. Deze kosten worden grotendeels gedekt vanuit de bestemmingsreserve Onderwijs en Kwaliteit.

De overige lasten zijn vanaf 2023 stabiel begroot met uitzondering van onderhoudsbeheer, waarbij er eens in de drie jaar kosten gemaakt worden voor het herijken van het MJOP. In 2022 zit een tijdelijke verhoging op de post Leermiddelen voor de besteding van NPO-middelen.

Financiële baten en lasten

De rentelasten zijn het gevolg van de berekening van negatieve rente door de banken op de banktegoeden van de lopende- en spaarrekeningen. Per 1 maart 2021 is D4W overgestapt op schatkistbankieren, waarbij alle publieke gelden worden ondergebracht bij het Rijk en er geen negatieve rente berekend wordt. Om deze reden zijn de financiële lasten lager dan begroot en staan deze meerjarig begroot op nihil.



Balans (na verwerking resultaatbestemming)

per 31-12 van jaar	Werkelijk 2020	Werkelijk 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
	€	€	€	€	€	€
Activa						
Vaste activa	3.406.519	3.275.486	3.572.552	3.254.833	2.898.749	2.572.685
Vorderingen	1.617.174	1.232.568	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Liquide middelen	4.406.845	6.135.982	4.097.216	4.586.433	5.039.813	5.605.165
Totaal activa	9.430.538	10.644.036	8.969.768	9.141.266	9.238.562	9.477.850
Passiva						
Eigen vermogen	4.037.243	5.637.604	3.673.943	3.510.943	3.478.943	3.484.942
Voorzieningen	2.354.675	2.361.262	2.295.826	2.630.323	2.759.619	2.992.908
Kortlopende schulden	3.038.620	2.645.170	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Totaal passiva	9.430.538	10.644.036	8.969.769	9.141.266	9.238.562	9.477.850

Hieronder volgt een toelichting van de belangrijkste mutaties in balansposten ten opzichte van 2020 en in meerjarenperspectief:

Materiële vaste activa

De investeringen in ICT betreffen voornamelijk digiborden/touchscreens, chromebooks en laptops. Er zijn meer ICT-middelen aangeschaft dan begroot, deels vanuit NPO-middelen. De geplande investeringen in leermethoden zijn veelal doorgeschoven naar 2022. Het beeld van de meerjarig in te zetten investeringen (op basis van de ingediende schoolbegrotingen) is dat de begrote investeringen na 2022 afnemen. Dit investeringspatroon lijkt te leiden tot dalende afschrijvingslasten in de komende jaren. Zichtbaar is dat reguliere vervangingen meerjarig worden begroot in de schoolbegrotingen, maar er ontbreekt een meerjaren-investeringsbegroting op stichtingsniveau waarmee een beter beeld van het meerjarig perspectief geboden kan worden.

Vorderingen

De post overige vorderingen is afgenomen ten opzichte van 2020 en bevat verschillende per eind 2021 nog te ontvangen bedragen zoals de personele bekostiging van OCW, de bij het UWV te declareren transitievergoedingen, vooruitbetaalde bedragen zoals licenties en reguliere vergoedingen die in 2022 zijn ontvangen, maar betrekking hebben op 2021. De afname betreft het vervallen van de vordering op het Vervangingsfonds voor declaraties, omdat D4W per 1-1-21 niet meer aangesloten is bij het Vervangingsfonds.



Liquide middelen

Deze post is toegenomen, met name door de extra Rijksbijdragen die zijn ontvangen en veelal nog niet besteed (o.a. NPO middelen). In meerjarig perspectief ziet de ontwikkeling van de liquiditeiten er als volgt uit:

Liquiditeitsbegroting	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Exploitatieresultaat	€ -225.399	€ 1.600.361	€ -1.187.000	€ -163.000	€ -32.000	€ 6.000
<i>Af: uitgaven die niet in exploitatie meelopen</i>						
Investerings	€ -595.584	€ -389.238	€ -698.300	€ -244.450	€ -161.750	€ -149.500
Uitgaven ten laste van voorzieningen	€ -239.165	€ -647.852	€ -927.820	€ -425.503	€ -630.704	€ -526.711
	€ -834.749	€ -1.037.090	€ -1.626.120	€ -669.953	€ -792.454	€ -676.211
<i>Bij: Lasten die wel in de exploitatiebegroting zijn opgenomen maar geen uitgaven van liquide middelen zijn</i>						
Afschrijvingen	€ 515.041	€ 520.268	€ 543.526	€ 562.352	€ 517.934	€ 475.685
Dotatie voorzieningen	€ 729.506	€ 654.439	€ 760.000	€ 760.000	€ 760.000	€ 760.000
	€ 1.244.547	€ 1.174.707	€ 1.303.526	€ 1.322.352	€ 1.277.934	€ 1.235.685
Wijzigingen in werkkapitaal	€ 241.279	€ -8.841	€ -	€ -	€ -	€ -
Mutatie liquiditeit	€ 425.678	€ 1.729.137	€ -1.509.594	€ 489.399	€ 453.480	€ 565.474
Liquide middelen:						
Stand 1 januari	€ 3.981.167	€ 4.406.845	€ 6.135.982	€ 4.626.388	€ 5.115.787	€ 5.569.267
Mutatie liquiditeit	€ 425.678	€ 1.729.137	€ -1.509.594	€ 489.399	€ 453.480	€ 565.474
Stand 31 december	€ 4.406.845	€ 6.135.982	€ 4.626.388	€ 5.115.787	€ 5.569.267	€ 6.134.741

Hierbij moeten de opmerkingen die bij de staat van baten en lasten en de balans zijn opgenomen over het meerjarig perspectief worden meegenomen. De grote fluctuatie in liquide middelen tussen 2021 en 2022 wordt veroorzaakt door de te verwachten uitgaven vanuit de voorziening groot onderhoud en investeringen in 2022.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen neemt toe met het positieve resultaat dat in 2021 is behaald. Een groot deel van dit positieve resultaat kan aan de algemene reserve worden toegevoegd waarmee in 2022 het begrote negatieve effect (berekend op € 764.000) van de wijziging van bekostigingssystematiek kan worden opgevangen. Daarnaast geeft de versterking van het Eigen Vermogen ruimte om in de komende jaren mogelijke tijdelijke negatieve resultaten van scholen die groeien op te kunnen vangen. Ook kan nog een aantal bestemmings-reserves met specifieke doelen worden gevormd die bijdragen aan de toekomstbestendigheid van D4W.



Vorzieningen

De post voorzieningen bestaat uit drie personele voorzieningen (voor duurzame inzetbaarheid, langdurig zieken en jubilea) en de voorziening groot onderhoud. De personele voorzieningen kennen geen bijzonderheden. De voorziening voor groot onderhoud is in 2021 herijkt op basis van de nieuwe meerjarenonderhoudsplannen. Hierbij is waar mogelijk rekening gehouden met de effecten van de gemeentelijke Integrale Huisvestingsplannen (IHP's).

Het grootste deel van de voorzieningen per 31-12-2021 kent een looptijd die langer dan 5 jaar is.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden nemen af, dit betreft met name de post crediteuren (geen bijzondere reden) en de nog te besteden subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's (Covid-19), welke in 2021 volledig is besteed.



3.3 Financiële positie

Kengetallen

Op basis van balans en exploitatie is een aantal kengetallen berekend. Deze zijn hieronder opgenomen. De Inspectie van het Onderwijs hanteert signaleringsgrenzen voor het beoordelen van de financiële positie van onderwijsinstellingen. Deze signaleringsgrenzen zijn bij deze indicatoren vermeld.

Kengetal	Werkelijk 2020	Werkelijk 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Signalerings- waarde
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	0,68	0,75	0,67	0,67	0,68	< 0,3
Weerstandsvermogen Eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten)	0,21	0,27	0,20	0,20	0,19	< 0,05
Liquiditeit Vlottende activa / Kortlopende schulden	1,98	2,79	1,80	1,96	2,11	< 0,75
Rentabiliteit Resultaat / totale baten (incl. financiële baten)	-0,01	0,08	-0,06	-0,01	-0,00	< -0,10
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW) (Feitelijk publiek eigen vermogen / Signaleringswaarde publiek eigen vermogen)	0,79	1,18				> 1,0

Alle kengetallen liggen ruim binnen de signaleringsgrenzen. De opvallende stijgingen die in 2021 te zien is als gevolg van de extra Rijksbijdragen vlakken weer af naar meer genormaliseerde kengetallen. De verwachting is dat de kengetallen na 2022 redelijk stabiel zullen blijven.

Reservepositie

In 2020 heeft de Inspectie van het Onderwijs een indicator ontwikkeld om een bovenmatig publiek eigen vermogen te kunnen signaleren. Indien van toepassing, zal de inspectie nader onderzoek doen en in gesprek gaan met het bestuur van de instelling op welke wijze het vermogen doelmatig kan worden besteed.

De berekening van deze indicator laat zien dat D4W in 2021 incidenteel boven het normatieve publieke eigen vermogen zit. De verwachting is dat het eigen vermogen weer afneemt door het begrote resultaat van 2022. Er is dus geen sprake van bovenmatig publiek eigen vermogen. Het weerstandsvermogen ligt structureel boven daarvoor geldende signaleringsgrenzen.

Er is een aantal risico's en onzekerheden aanwezig, deze worden beschreven in hoofdstuk 2.7. Wanneer we berekenen hoe groot het eigen vermogen moet zijn om al deze risico's op te kunnen vangen (met een kansberekening op het feit dat het risico zich voordoet), zou het eigen vermogen ontoereikend zijn. Er is in 2021 door de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan het voornemen van het College van Bestuur om het financiële beleid niet direct te richten op de groei van het vermogen, maar op de groei en ontwikkeling van de organisatie om daarmee de risico's te verminderen.

In 2021 wordt een groot deel van het positieve resultaat toegevoegd aan de algemene reserve, om het begrote negatieve resultaat van 2022 (als gevolg van wijziging van bekostigingssystematiek) op te kunnen



vangen. Daarnaast wordt er in 2021 ruimte gecreëerd door middel van het vormen van bestemmingsreserves voor specifieke doeleinden, die gericht zijn op de toekomstbestendigheid van D4W. Dit past bij het financiële beleid zoals dit in 2021 is ingezet.

Onze volledige jaarrekening is op onze website www.d4w.nl opgenomen.



Bijlage 1. Verslag van de Raad van Toezicht

1.1. Verantwoording van de wettelijke taken

De Raad van Toezicht heeft tot taak toe te zien op het bestuur van Stichting PCPO De Vier Windstreken (de stichting) en met name op de realisatie van de doelstellingen van de stichting door het bestuur door middel van strategie, beleid en beheer met oog voor de daarbij aan de orde zijnde belangen, processen, effecten en risico's. We stellen ons als gezamenlijk doel:

- > Het in stand houden van goed functionerende en aantrekkelijke scholen;
- > Het versterken van het marktaandeel en daarmee groei van het aantal leerlingen;
- > Het ontwikkelen van toekomstgericht onderwijs;
- > Een oriëntatie op samenwerking met andere organisaties met het oog op toekomstige ontwikkelingen.

De Raad van Toezicht legt verantwoording af over de uitvoering van bovengenoemde taken in het jaarverslag. Tot de verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht behoren het verlenen van goedkeuring aan belangrijke beslissingen en het goedkeuren van statuten- en reglementswijzigingen. Hiertoe kunnen onder andere worden gerekend:

Het aangaan, verbreken of wijzigen van duurzame samenwerking met een andere organisatie

- > Goedkeuring aan het besluit tot overdracht van het gebouw Dronenplein 7 van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk aan de stichting.
- > Goedkeuring aan de Samenwerkingsovereenkomst De Overstaproute Koers VO.
- > Goedkeuring aan de Oprichting van de Stichting Federatief met het oog op de instandhouding van een school in Westergouwe en de in dat kader geldende samenwerkingsovereenkomsten met Stichting Klasse, Stichting De Groeiling en Stichting Quadrant.

Bestuurlijke fusie of splitsing van de stichting

Dit is in 2021 niet aan de orde geweest.

Benoemen, schorsen en ontslaan van leden van het College van Bestuur

Per 15 september 2018 wordt het bestuur van de stichting gevormd door mevrouw Diana Lorier-Kooi.

Beloning van de leden van het College van Bestuur

De voorzitter van het College van Bestuur is aangesteld conform de cao Bestuurders PO en de WNT bezoldigingsklasse D.

Goedkeuren van grote verplichtingen buiten de begroting

Dit is in 2021 niet aan de orde geweest.



Benoemen van de accountant

Op advies van de auditcommissie heeft de Raad van Toezicht opdracht verleend aan Van Ree accountants, om als externe toezichthouder de jaarstukken te controleren.

Goedkeuren van het strategisch beleidsplan, het jaarverslag, de begroting en de jaarrekening

- > Eind 2019 is na goedkeuring van de Raad van Toezicht de Strategische Koers 2020-2024 vastgesteld. Deze Strategische Koers vormt voor de komende jaren de leidraad voor het strategisch handelen van de stichting. Het College van Bestuur heeft hier nadere uitwerking aan gegeven in de bestuursagenda 2021/2022.
- > Het jaarverslag en de jaarrekening zijn besproken in aanwezigheid van de externe accountant en de aanbevelingen daarbij zijn aan het bestuur gegeven ter uitvoering. De Raad van Toezicht heeft het bestuursverslag en de jaarrekening voor 2021 en de begroting voor 2022 goedgekeurd.

Het vervullen van de werkgeversrol ten aanzien van het College van Bestuur

Met het oog op de werkgeversfunctie beschikt de Raad van Toezicht over een remuneratiecommissie die deze functie namens de Raad uitvoert. De commissie heeft periodiek een evaluatiegesprek met de voorzitter. Dit jaar heeft dat plaatsgevonden op 2 september 2021. Daarbij worden ook afspraken over scholing gemaakt. Daarnaast vindt regelmatig bilateraal overleg plaats tussen de voorzitter van het College van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Toezicht.

Op 15 september 2022 loopt de benoemingstermijn van de voorzitter College van Bestuur af. Met het oog daarop heeft de Raad van Toezicht een procedure herbenoeming vastgesteld en zijn door de remuneratiecommissie de eerste gesprekken ter voorbereiding van een advies gestart.

Evaluatie van het bestuur

De Raad van Toezicht heeft in 2021 acht keer vergaderd. De extra vergaderingen werden besteed aan een strategische discussie over de toekomstbestendigheid van de organisatie en aan de oprichting van de stichting Federatief. Daarnaast is in de Raad van Toezicht nadrukkelijk aandacht besteed aan de beoogde krachtenbundeling met Stichting de Goudse Waarden en is de Raad van Toezicht uitgebreid geïnformeerd over het verloop en de positieve uitkomst van het vierjaarlijkse inspectieonderzoek naar de kwaliteit van onderwijs en organisatie.

In verband met de Covid-19-situatie heeft een aantal vergaderingen online plaatsgevonden. In elke vergadering is een update van het uitvoerend bestuur aan de orde geweest. Veel aandacht is besteed aan de gevolgen van de Covid-19-situatie voor het functioneren van het onderwijs en in het bijzonder de scholen. De Raad van Toezicht is van mening dat het bestuur en de scholen adequaat en op een verantwoorde wijze met de gevolgen van Covid-19 zijn omgegaan. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie met de bestuurder het gevoerde beleid positief geëvalueerd en heeft de auditcommissie de financiële stukken besproken. De Raad van Toezicht beoordeelt het financiële beleid van het bestuur als solide. Het College van Bestuur heeft de organisatie en processen op orde; zorgpunt blijft de ontwikkeling van de leerlingenaantallen dat de Raad van Toezicht als grootste risico ziet.

In de nieuw ingestelde commissie onderwijs, kwaliteit en professionalisering heeft de focus met name gelegen op de monitoring en verbetering van de onderwijskwaliteit. Door de aandacht voor deze onderwerpen, zowel in de afzonderlijke commissies als in de Raad van Toezicht als geheel, houdt de Raad van Toezicht nadrukkelijk toezicht op de doelmatige besteding van middelen. Daarnaast is een tweetal overleggen met de GMR gevoerd.



Der Raad van Toezicht bezoekt jaarlijks een aantal scholen om een beeld te krijgen van de stand van het onderwijs. In 2021 heeft de Raad van Toezicht de Immanuelschool en De Wegwijzer bezocht.

1.2. Inrichting en samenstelling van het toezichthoudend orgaan

In het kader van de wet 'Goed Onderwijs, Goed Bestuur' werkt de stichting sinds november 2011 volgens het Raad-van-Toezichtmodel. Er is een functionele scheiding tussen bestuur en toezicht. Er is een bestuurder aangesteld voor het besturen van de stichting. De Raad van Toezicht ziet toe op het rechtmatig en doelmatig handelen van het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht toetst of het College van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt op het belang van de organisatie in relatie tot de wettelijke voorschriften en haar maatschappelijke functie. Ook controleert de Raad van Toezicht of het College van Bestuur op een zorgvuldige en evenwichtige wijze de belangen van allen, die bij de stichting betrokken zijn, tegen elkaar afweegt.

Door middel van het jaarverslag en de jaarrekening en een halfjaarlijks overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad doet de Raad van Toezicht verslag van haar bevindingen. In 2021 is met de GMR gesproken over de ontwikkelingen rond Covid-19, de onderwijskwaliteit, over de financiële positie van de stichting, over de samenwerking in Westergouwe en over elkaars jaaragenda.

Statutair is bepaald dat een lid van de Raad van Toezicht voor 4 jaar wordt benoemd, daarna kan er terstond eenmaal worden herbenoemd.

De samenstelling van de Raad van Toezicht bestaat op dit moment uit vijf leden die naast het lidmaatschap deel uitmaken van een van de commissies. In de vergadering van december 2020 is mevrouw Harten benoemd als vice-voorzitter. Per 1 augustus 2021 is de heer Dieter Möckelmann teruggetreden op grond van de geldende statutaire termijn.

In hoofdstuk 1.1 van het jaarverslag is de samenstelling van de Raad opgenomen.

Binnen de Raad van Toezicht zijn de volgende taken onderscheiden:

Voorzitter van de Raad van Toezicht

De voorzitter roept de vergaderingen bijeen en zit deze voor. Hij bereidt de vergaderingen voor in samenspraak met de bestuurder. Ook is hij voor de bestuurder het eerste aanspreekpunt in geval van noodzakelijk tussentijds overleg. Hij fungeert als eerste sparringpartner voor de bestuurder.

Vice-voorzitter van de Raad van Toezicht

Deze vervangt de voorzitter in geval van afwezigheid en fungeert in voorkomende gevallen als sparringpartner van de voorzitter.

Auditcommissie

De auditcommissie overlegt ieder kwartaal met de bestuurder over de financiële kwartaalrapportages en bereidt de bespreking daarvan in de Raad van Toezicht voor. De auditcommissie werkt volgens een reglement en adviseert de Raad van Toezicht over te nemen besluiten ten aanzien van de begroting en de jaarrekening. Namens de Raad houdt de auditcommissie toezicht op de rechtmatige en doelmatige besteding van de middelen en de bewaking van de financiële positie van de stichting. In 2021 bestond de auditcommissie uit de heren Nagtegaal (voorzitter) en Van der Wind.

Remuneratiecommissie

Deze commissie vervult namens de Raad van Toezicht de werkgeversfunctie en bespreekt periodiek het functioneren van het College van Bestuur. De commissie heeft zich daarnaast bezig gehouden met de



procedure herbenoeming voorzitter College van Bestuur. De commissie bestaat uit de leden Harten en De Raadt.

Commissie onderwijs, kwaliteit en professionalisering

Deze commissie houdt zich specifiek bezig met de onderwijskwaliteit van de scholen van de stichting. Met de bestuurder wordt periodiek gesproken over relevante rapportages op dit terrein. In 2021 bestond de commissie uit de heren Möckelmann (tot 1 augustus), Tange en de Raadt (vanaf 1 augustus).

1.3. De werkwijze van het toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben in 2021 acht keer regulier vergaderd. Besproken onderwerpen waren:

- > de jaarbegroting en het jaarverslag, gesprek met de accountant;
- > risicoanalyse stichting;
- > bijstelling Toezicht kader;
- > herbenoemingsprocedure voorzitter College van Bestuur;
- > de onderwijskwaliteit van onze scholen;
- > inspectieonderzoek 2021;
- > financiële rapportages;
- > integriteitscode stichting;
- > de voortgang van de Strategische Koers 2020 -2024 en de meerjarenbegroting;
- > actuele ontwikkelingen binnen diverse scholen, op het gebied van samenwerking en ontwikkeling van het onderwijs;
- > samenwerking met andere stichtingen inzake Westergouwe en KC Koningskwartier;
- > oprichting van de Stichting Federatief;
- > krachtenbundeling met de Goudse Waarden;
- > toekomstbestendigheid organisatie.

1.4. De vergoedingsregeling

Honorering leden Raad van Toezicht vindt plaats conform een in 2019 vastgestelde regeling. In 2021 bedroeg de vergoeding voor leden van de Raad van Toezicht € 2.500,- per jaar, de voorzitter declareerde een bedrag van € 5.000,-.



1.5. Jaarlijkse evaluatie op het eigen functioneren

Onder externe begeleiding van Hartger Wassink van Professionele Dialoog heeft in mei 2021 een uitgebreide zelfevaluatie plaatsgevonden van de Raad van Toezicht. Daarbij is aan de hand van een onder de leden van de Raad en het College gehouden enquête aandacht besteed aan het interne functioneren van de Raad, de samenwerking met het College van Bestuur en omgang met een aantal strategische vraagstukken als de onderwijskwaliteit en de samenwerking met andere onderwijsorganisaties.

Gouda, mei 2022

Namens de Raad van Toezicht

Drs. C. de Raadt, Voorzitter Raad van Toezicht



Bijlage 2. Verslag van de GMR

Inleiding

De rol, taken en werkzaamheden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) zijn vastgelegd in de Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS), in het Medezeggenschapsstatuut van De Vier Windstreken en in het Reglement van de GMR van De Vier Windstreken. De GMR bestaat uit 7 ouders en 5 leerkrachten die allen een verbinding hebben met één van de scholen van de stichting. Er zijn 3 vacatures. Er is een gedeeld voorzitterschap: een voorzitter vanuit de personeelsgeleding en een vicevoorzitter uit de oudergeleding. De voorzitter bereidt in de agendacommissie bestaande de uit de voorzitter van de GMR, voorzitter CvB en de bestuurssecretaris de vergaderingen voor. Daarnaast zit de voorzitter uiteraard de vergaderingen van de GMR voor. De GMR wordt ondersteund door de bestuurssecretaris die zorgdraagt voor het tijdig verzenden van de agenda en bijbehorende documenten aan de leden. De verslaglegging vindt plaats door Marja van Steijn van Tekstbureau Talent.

Missie en visie

De GMR van De Vier Windstreken is in ontwikkeling. De afgelopen periode hebben we aantal maal gesproken over de toekomstbestendigheid van de GMR. In die gesprekken is ook duidelijk geworden dat het nodig is om met elkaar het gesprek te hebben over welke richting we met de GMR op gaan. Dit zal in 2022 aan de orde komen.

Samenstelling GMR

De samenstelling van de GMR per 31 december 2021:

	Naam	School	1 ^e Termijn	2 ^e Termijn	O/P
1	Hidde Bos	Da Costaschool	01-12-2018 - 31-07-2022		O
2	Hester Veldhuijzen	Pr. Willem Alexanderschool	01-08-2015 - 31-07-2019	01-08-2019 - 31-07-2023	P
3	Wilbert den Hollander (vicevoorzitter, fin.cie)	De Eendragt	01-05-2020 - 31-07-2024		O
4	Jeannette Kemp	KC Wereldwijde	01-09-2019 - 31-07-2023		P
5	Lucia Scheele (voorzitter)	Goejanverwelleschool	01-08-2016 - 31-07-2020	01-08-2020 – 31-07-2024	P
6	Claire Thompson	Park en Dijk	01-06-2020 - 31-07-2024		O
7	Vacature	PCB Meester Lalleman-school			
8	Linda Luiten	Regenboog	01-08-2017 - 31-07-2021	01-08-2021- 31-07-2025	P
9	Vacature	Westerschool			
10	Esther Struijk	Pr. Beatrixschool	01-09-2019 - 31-07-2023		O
11	Vacature	Nessevliet			
12	Evelien Bastiaans (fin.cie)	Plaswijckschool/ Kon. Wilhelminaschool	01-01-2019 - 31-07-2023		P



	Naam	School	1 ^e Termijn	2 ^e Termijn	O/P
13	Ilja Siebert	De Morgenster	01-09-2020 - 31-08-2024		○
14	Lenneke Zwanenburg	Immanuelschool	01-02-2021 - 31-01-2025		○
15	Ariette van Tilborg	De Wegwijzer	01-12-2020 - 31-07-2024		○

Vergaderingen en besproken onderwerpen

De GMR heeft in 2021 achtmaal online vergaderd en tweemaal fysiek vergaderd in het Anker in Bodegraven. Dit als gevolg van geldende Covid-19 maatregelen. Daarnaast zijn er twee online overleggen gevoerd met de Raad van Toezicht.

1 februari 2021

- Reflectie kwaliteitsbeleid; *Status: Informatief*
- Secundaire arbeidsvoorwaarden uit werkkostenregeling; *Status: instemming na een aantal aanpassingen*
- Thuiswerkvergoeding; *Status: instemming*
- Federatie Westergouwe; *Status: ter informatie*
- Jaarverslag GMR; *Status: instemming na een aantal aanpassingen*

30 maart 2021

- Strategisch ICT-beleid D4W 2021-2024; *Status: positief advies*
- Rapportage Q4 2020; *Status: ter informatie*
- Samenwerkings- en privacy convenant De OverstapRoute; *Status: positief advies*
- Sociale veiligheidsbeleid; *Status: instemming*
- Inwerkbeleid OOP/ Onderwijsondersteunend Personeel; *Status: instemming*
- Terugkoppeling Inspectiebezoek; *Status: ter informatie*
- Toekomstbestendige samenstelling GMR; *Status: ter bespreking*

19 april 2021

- Bovenschools technisch ICT'er; *Status: instemming*
- Ontwikkelingen Covid-19 (inzet zelftesten e.d. medewerking aan Bron- en contactonderzoek); *Status: instemming*

19 mei 2021

- Rapportage Q1, Risicoanalyse; *Status: ter informatie*
- Stand van zaken Eigen Risico Dragerschap; *Status: ter informatie*
- Beleid Inwerken nieuwe directeuren; *Status: instemming*
- Integriteitscode; *Status: positief advies met een aantal opmerkingen om mee te nemen bij implementatie.*
- Talent aan zet; *Status: ter informatie*
- Uitgangspunten testen en vaccineren Covid-19; *Status: ter informatie*
- Rapport Inspectiebezoek; *Status: ter informatie*
- Nationaal Programma Onderwijs; *Status: ter informatie*
- Stichting Westergouwe; *Status: ter informatie*

26 mei 2021

- Toekomstbestendigheid D4W; *Status: ter informatie*



21 juni 2021

- Jaarstukken 2020; *Status: ter informatie*
- D4W plan van aanpak Nationaal Programma Onderwijs; *Status: instemming*
- Rekenonderzoek; *Status: ter informatie*
- Onderzoeksdokument Krachtenbundeling met De Goudse Waarden; *Status: positief advies*
- Managementrapportage; *Status: ter informatie*
- Toekomstbestendige GMR; *Status: instemming met een aantal wijzigingen. Onder andere op ingangsdatum*

6 juli 2021

- Vervangingsbeleid; *Status: instemming*
- Nieuwe regeling professionalisering (oude Prestatieboxmiddelen); *Status: instemming*
- Visie ondersteuningsteam; *Status: positief advies*
- Benoeming D4W brede interim-directeur; *Status: instemming*
- Federatieve stichting Westergouwe; *Status: positief advies*
- Toekomstbestendige GMR; *Status: ter bespreking*

29 september 2021

- Herijking risicoanalyse, Q2 Rapportage; *Status: ter informatie*
- Aanpassing werving en selectieprocedure; *Status: positief advies ouders, instemming personeel*
- RI&E en arbo- en veiligheidsbeleidsplan; *Status: instemming*
- Bestuursagenda 2021 – 2022; *Status: ter informatie*
- Managementrapportage mei – augustus 2021; *Status: ter informatie*

2 november 2021

- Procedure herbenoeming voorzitter College van Bestuur; *Status: positief advies*
- Presentatie WMK PO/ Mijn Schoolplan; *Status: ter informatie*
- Medicijnprotocol; *Status: komt terug in volgende vergadering*
- Q3 rapportage en Kaderbrief; *Status: ter informatie*
- Presentatie stand van zaken percentage en kosten ziekteverzuim; *Status: ter informatie*
- Visie op verzuimbeleid en verzuimbegeleiding; *Status: instemming*
- Taakbeleid invalpool; *Status: instemming*
- Toevoegen 'aanbrenghpremie' aan beleid Werving & Selectie; *Status: instemming*
- Medezeggenschapsstatuut, GMR-reglement en MR-reglement; *Status: instemming met Medezeggenschapsstatuut, instemming met standaard MR reglement, GMR Reglement komt terug in de volgende vergadering.*
- Rol GMR in onderzoek krachtenbundeling DGW; *Status: ter informatie*

15 december 2021

- Begroting 2022 inclusief bestuursformatieplan 2022-2025; *Status: instemming*
- Toetsbeleid; *Status: positief advies*
- Medicijnenprotocol; *Status: instemming*
- Beleid startende leerkrachten; *Status: instemming*
- Evaluatie mobiliteitsbeleid; *Status: ter bespreking*
- Brainstorm organisatiecultuur; *Status: ter bespreking*
- GMR-reglement; *Status: besluit uitgesteld in afwachting van ontwikkelingen*



Overleg met bestuur

De samenwerking met de bestuurder wordt door de GMR gewaardeerd. Er is sprake van een open en transparante cultuur waarbij er ruimte is om zaken met elkaar te bespreken. Zo is er meerdere malen van gedachten gewisseld over de profilering en positionering van de stichting en de scholen, over leerlingaantallen, over de onderwijsresultaten, het versterken van de kwaliteitscultuur en de financiële situatie van de stichting.

Overleg met anderen

In 2021 hebben verschillende afvaardigingen van de GMR ook gesproken met de Onderwijsinspectie en de Raad van Toezicht. Daarnaast hebben individuele GMR leden een bijdrage geleverd aan het onderzoek naar de krachtenbundeling met De Goudse Waarden.

GMR in 2022

We willen als GMR in ontwikkeling zijn en kijken naar de toekomst. De volgende vragen staan daarbij centraal:

- Hoe kunnen we een toekomstgerichte GMR zijn?
- Wat willen we uitstralen?
- Hoe kunnen we onze positie sterk en professioneel houden?

We denken na over een andere vergaderstructuur binnen de GMR. Bijvoorbeeld door meer te werken met expertise in werkgroepen. We zullen daarbij ook gebruik maken van training en advisering.

Tot slot

Als voorzitter spreek ik mijn dank uit aan de leden voor hun kritische inbreng tijdens de vergaderingen. Dank ook aan het bestuursbureau voor alle nodige informatie en ondersteuning om tot goede keuzes en beslissingen te kunnen komen. Ik kijk terug op een jaar van goede, transparante samenwerking. Deze Covid-19 tijd zet ons aan tot nadenken en er zijn veel onzekerheden waar we ook bang voor kunnen zijn. We mogen erop vertrouwen dat God met ons is, in mooie momenten en zeker ook in de moeilijke dagen.

Gouda, mei 2022

Namens de GMR

Lucia Liefvaart, voorzitter GMR

