

Jaarverslag 2022



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	10
1.5 Zaken met een politieke of maatschappelijke impact.....	10
2. Verantwoording van het beleid	12
2.1 Algemeen en Strategie	12
2.2 Onderwijs & kwaliteit	15
2.3 Personeel & professionalisering	25
2.4 Huisvesting & facilitaire zaken.....	31
2.5 AVG	32
2.6 Financieel beleid.....	33
2.7 Risico's en risicobeheersing	36
3. Verantwoording financiën	39
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief.....	39
3.2 Staat van baten en lasten en balans	41
3.3 Financiële positie	47
Bijlage 1. Verslag van de Raad van Toezicht.....	48



Voorwoord

Voor u ligt het jaarverslag over het kalenderjaar 2022 voor De Vier Windstreken. Ik wil graag een aantal ontwikkelingen in dit voorwoord nader belichten.

In de eerste maanden van dit verslagjaar hebben we nog steeds te maken gehad met beperkingen door het Covid-19 virus. Na de zomervakantie is de situatie iets genormaliseerd en hebben we een draaiboek met scenario's vastgesteld om schoolsluitingen naar de toekomst toe te voorkomen. De druk op ons personeel en de directeurs bleef onverminderd groot door medewerkers die nog steeds in isolatie moesten bij besmetting en het vervangingsvraagstuk dat door het personeelstekort in onze sector onverminderd groot blijft. 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.

Dankbaar waren we zeker voor het feit dat we onze jaarlijkse inspiratiedag live konden organiseren. De keynote en de workshops stonden in het teken van het thema: Taallabyrint. Het was een inspirerende dag met veel ruimte om elkaar te ontmoeten en van elkaar te leren.

Dit jaar hebben we rond de zomer een nieuwe stap gemaakt met onze maandelijkse overleggen met directeurs. Er zijn vier geografisch ingedeelde clusters gevormd met als doel dat er meer ruimte en tijd is om met en van elkaar te leren. Daarnaast zullen er drie keer per jaar D4W-brede directeurendagen worden georganiseerd met als doel inhoudelijke verdieping en verbinding. In deze ontwikkeling worden we begeleid door een externe procescoach. Om deze ontwikkeling te ondersteunen, zijn we in samenwerking met Inge Nuijten een gezamenlijke professionalisering gestart rondom dienend-leiderschap. Dit versterkt de cultuur van de organisatie.

We zien dat de vier pijlers van onze strategische koers 'samen verbinden', 'samen leren', 'samen ontwikkelen' en 'samen gericht op de toekomst' centraal staan in de ontwikkelingen binnen onze organisatie. Zo hebben we in 2022 voor het eerst bestuursgesprekken rondom onderwijskwaliteit met meerdere scholen samen gevoerd. We zien dat scholen door samen in gesprek te gaan over opbrengsten en onderwijsontwikkelingen elkaar versterken en van en met elkaar leren. Daarnaast is het Rijdend Ontdeklab een mooi initiatief dat in gezamenlijkheid ontwikkeld is en waarmee alle scholen D4W-brede expertise op het gebied van Wetenschap en Techniek kunnen benutten.

Een ander thema dat ik eruit wil lichten is duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Deze thema's zijn voor ons enorm belangrijk. Ze versterken ons als goed werkgever en bovenal versterken ze onze medewerkers. In de maand november 2022 hebben we diverse vitaliteitsactiviteiten ingezet als opmaat naar de uitvoering van ons beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Al met al is 2022 een jaar geworden waarin we naast de uitdagingen rondom Covid-19 hele mooie stappen hebben kunnen zetten en we onze organisatie goed op koers hebben kunnen houden. Dank aan alle collega's die dit mogelijk hebben gemaakt!

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 gevestigd zijn. 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 naar het voortgezet onderwijs steeds belangrijker wordt. Hiertoe zoeken we steeds meer samenwerking met kinderopvangpartners en met partners in het voortgezet onderwijs.

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 2022 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 in hun 'zijn' ontwikkelen. We zijn een 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 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 ondersteuningsbehoeften van kinderen. Daarnaast kan het zijn dat scholen qua gebouw hun fysieke grenzen hebben. Dat is dan 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 ca. 350 medewerkers onderwijs aan bijna 2.700 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 2022 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/



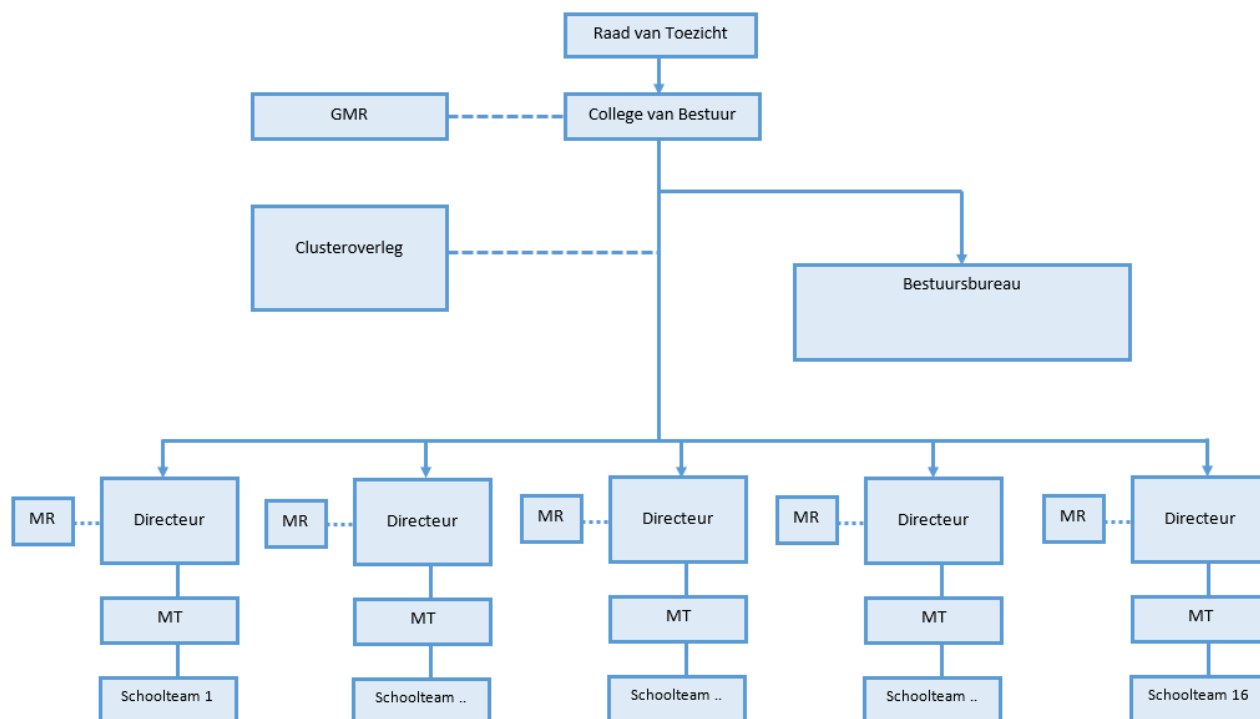
10QS	Plaswijkschool	Gouda	https://plaswijkschool.d4w.nl/
10QS01	Wilhelminaschool	Gouda	https://wilhelminaschool.d4w.nl/
22KE	KC Goejanverwelle	Gouda	https://goejanverwelleschool.d4w.nl/

Naast deze scholen heeft D4W in de afgelopen jaren samen met Stichting De Groeiling, Stichting Klasse en Quadrant Kinderopvang KC De Ontdekkingsreizigers in Gouda opgericht en in stand gehouden. (<https://www.kc-deontdekkingsreizigers.nl/>). Eind 2022 is door de betrokken Raden van Toezicht ingestemd met het overdragen van KC De Ontdekkingsreizigers aan Stichting Federatief. Vanuit elke stichting heeft een bestuurder zitting in het bestuur van Stichting Federatief. Stichting Federatief beschikt ook over een Raad van Toezicht, waarin Cor de Raadt namens D4W zitting heeft. De overdracht van KC Ontdekkingsreizigers vindt plaats op 1 april 2023.

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 Verbeek is per 1 december 2022 toegetreden tot de Raad van Toezicht. Daardoor bestaat de Raad van Toezicht nu uit 6 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 bestuur MFA Cultuurhuis, lid bestuur Stichting Federatief, lid bestuur stichting Perspectief

De Raad van Toezicht was in 2022 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, lid Raad van Toezicht stichting Federatief	Remuneratie Onderwijs	11-11-2014 herbenoemd: 11-11-2018 11-11-2022	11-11-2023
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	Voorzitter stichting tot Bevordering van Ouderenhuisvesting, voorzitter Lokaal Liberaal Bodegraven-Reeuwijk, voorzitter stichting Jongerenhuisvesting De Startsluutel	Juridische aspecten Remuneratie (per 1-8-21)	5-2-2016 herbenoemd: 11-3-2020	11-3-2024
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, voorzitter GCC Olympia	Financiën	1-10-2020	1-10-2024 (herbenoembaar)
de heer J.A. Verbeek	Lid	Directeur/eigenaar Jan Verbeek Advies		Onderwijs en professionalisering	1-12-2022	1-12-2026 (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 (hierna: CvB).

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 hun school. Het 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.

Sinds september 2022 is er een nieuwe overlegstructuur voor de directeuren. In vier clusters van 3 tot 4 directeuren spreken zij samen onder andere over goed onderwijs, teamontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en profilering. Daarnaast halen het CvB en de beleidsmedewerkers informatie en advies bij de clusters op en is het ook een communicatiekanaal voor hen. Op deze wijze worden bepaalde beleidsstukken voorbereid en brengen de directeuren advies uit over het beleid van D4W.

Naast de clusteroverleggen is er driemaal per schooljaar een D4W-brede directeurendag, waar ruimte is voor het bespreken van thema's, ontmoeting en intervisie.

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. Hieronder volgt een beschrijving van de belangrijkste partners.

Ouders/verzorgers

Voor alle scholen en het bestuur van D4W is het belangrijk dat ouders/verzorgers en leerkrachten als partners optrekken richting de kinderen. Samen dragen we de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van onze leerlingen.

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 CvB van D4W een plaats in de agendacommissie van de Lokaal Educatieve Agenda (LEA).

Voortgezet onderwijs (VO)

Krachtenbundeling

Het in 2021 gestarte onderzoek naar een mogelijke krachtenbundeling met De Goudse Waarden (VO-schoolbestuur in Gouda) is in 2022 voortgezet en afgerond. Op verschillende terreinen is met elkaar verkend of en hoe er samengewerkt kan worden en of een bestuurlijk construct hierbij passend zou zijn. In werkgroepen met directeuren, leerkrachten, docenten en afdelingsleiders van beide organisaties werden de volgende gebieden onderzocht:

- Onderwijs
- Identiteit
- Organisatie en Cultuur
- Personeel
- PR en communicatie
- Financiën en bedrijfsvoering

In september 2022 is besloten om de krachtenbundeling niet te formaliseren in de richting van een bestuurlijke fusie. Wel zal de samenwerking blijven op het gebied van de doorgaande lijn van het PO naar het VO. Ook in 2022 was er voor groep 8 leerlingen weer de mogelijkheid om deel te nemen aan:

- Doorstroomklas Lyceum: een ochtend per week Frans en wiskunde volgen op het lyceum voor leerlingen die wat meer aan kunnen dan gemiddeld;
Doorstroomklas praktijkonderwijs: de leerlingen volgen 1 ochtend in de week praktijklessen in het praktijkonderwijs. In schooljaar 2021-2022 hebben 5 leerlingen hieraan deel genomen. In het schooljaar 2022-2023 was hiervoor helaas geen ruimte. We hebben als doel om volgend schooljaar dit aanbod weer te bieden.
- Stimulansklas: een middag per week actief aan de slag met taal (debatteren, kranten lezen, presenteren etc.) en studievaardigheden voor leerlingen die de leerpotentie hebben om naar havo of



vwo door te kunnen stromen, maar die gehinderd worden door een achterstand in taalvaardigheden. Bij dit project is ook samengewerkt met Stichting De Groeiling. Hiervoor is via de gemeente subsidie verkregen in het kader van de Gelijke Kansen Agenda. De Goudse Waarden was penvoerder in dit traject.

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 2022 is ingezet op een onderzoek naar bestuurlijke versterking met de Cultuureducatiegroep in Leiden. Dit heeft ertoe geleid dat per 1 januari 2023 een nauwe samenwerking is aangegaan tussen beide stichtingen dat er 1 Raad van Toezicht is gevormd. D4W zal hierin geen plek hebben, maar vertegenwoordigd worden door de bestuurders van Stichting Klasse en Stichting De Groeiling.

Opleidingsinstituten

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 CvB maakt deel uit van de stuurgroep POO, de bovenschools opleidingscoördinator (BOC) participeert in de werkgroep POO. In het kader van 'Versterking van de samenwerking' participeerde De Eendragt in een gesubsidieerd onderzoeksproject 'Gepersonaliseerd leren en ICT'. Dit project is in het najaar van 2022 afgerond met een eindrapport. 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 stichting De Groeiling, stichting Klasse en stichting Quadrant Kindercentra werken we samen in het kindcentrum in de nieuwbouwwijk Westergouwe (Kindcentrum De Ontdekkingsreizigers).

De bestuurder van D4W participeert namens KC Koningskwartier en stichting De Groeiling in een stuurgroep rond de pilot inclusiever onderwijs in de gemeente Zuidplas.

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

Met kinderopvangorganisaties zoals Quadrant Kindercentra en Junis werken we samen in de doorgaande lijn 0-12 jaar.

In de gemeente Oudewater werken we in verband met de tijdelijke onderwijsvoorziening (taalklas) samen met stichting De Groeiling, Onderwijs Primair, Klavertje Vier, Samenwerkingsverband Passenderwijs en de gemeente Oudewater.

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.

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 2022 hebben drie zij-instromers vanuit dit traject gewerkt bij D4W.

Tenslotte 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 die in 2020 is bijgesteld. In 2022 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.

Daarnaast maken we gebruik van een externe vertrouwenspersoon waar door ouders en medewerkers gebruik van kan worden gemaakt. In 2022 is er één melding gedaan bij de externe vertrouwenspersoon.

In 2022 zijn vier klachten geregistreerd. Deze klachten waren van ouders over de situatie op de school rondom het eigen kind of over het personeel.

Drie van deze klachten zijn naar tevredenheid van de ouders en personeel intern opgelost. Over één klacht heeft besluitvorming door het CvB plaatsgevonden. Hiermee zijn alle klachten in 2022 naar tevredenheid afgehandeld.

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

In 2022 zijn er geen meldingen gedaan op basis van de klokkenluidersregeling. Ook de klokkenluidersregeling is te vinden op onze website. De klokkenluidersregeling is in 2022 aangepast zodat deze nu passend is bij de geldende wet- en regelgeving.

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 2022 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 Covid-19 weg te werken. Dit zorgde echter voor nog meer druk op het aantal beschikbare mensen om vacatures in te vullen. Ook in 2022 waren deze gevolgen duidelijk merkbaar, vooral als er invallers nodig waren. Dit jaar stonden ook reguliere vacatures soms lange tijd open en moesten creatieve oplossingen worden gezocht in de vorm van het inzetten van onderwijsassistenten, het langdurig inzetten van medewerkers vanuit de invalpool, groepen combineren of de formatie herzien door groepen anders samen te stellen.

Covid-19

Het Covid-19 virus heeft opnieuw impact gehad op het afgelopen jaar. Weliswaar waren er dit jaar geen landelijke schoolsluitingen, maar wel werden veel leerlingen en personeelsleden ziek en moesten dan in isolatie. Met het tekort aan invallers betekende dit dat er regelmatig groepen afstandsonderwijs of geen les kregen. Ook kampt een aantal personeelsleden helaas met de gevolgen van long Covid.



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. We onderzoeken de mogelijkheden om op meer gebouwen zonnepanelen te installeren.

Oekraïne

In februari 2022 brak de oorlog in Oekraïne uit en kwamen er Oekraïense vluchtelingen naar Nederland. Vanaf eind maart kwamen de eerste aanmeldingen voor onderwijs binnen. Elke gemeente voerde hierop eigen beleid, maar grote overeenkomst was de realisatie van aparte onderwijsvoorzieningen voor Oekraïense leerlingen. In de gemeenten Gouda en Oudewater had D4W hier een voortrekkersrol in en in mei 2022 zijn deze onderwijsvoorzieningen gestart. In Oudewater kwam een aparte taalklas in de Immanuelschool. In Gouda kwamen twee klassen op een locatie van De Goudse Waarden, waarbij zeker in de beginperiode is samengewerkt met de Brede School Gouda. Op deze onderwijsvoorzieningen werd Nederlandse taal, Oekraïense les (door Oekraïense leerkrachten) en sport en creativiteit aangeboden.

Tegen de zomervakantie bleek dat de onderwijsvoorzieningen voor langere tijd nodig zouden blijven. De taalklas op de Immanuelschool is gebleven en de Goudse onderwijsvoorziening is verhuisd naar de Westerschool, waar de twee taalklassen in het schooljaar 2022-2023 voortgezet zijn. De kleuters zijn in de reguliere groepen van de Westerschool ingestroomd. In november heeft de inspectie een bezoek gebracht aan de taalklassen van de Westerschool.



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 D4W. 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 CvB 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 D4W– 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.

In 2022 zijn verschillende basale zaken gereedgekomen, waardoor er een betere basis is onder de stichting. Voorbeelden hiervan zijn de reglementen voor de MR-en, Raad van Toezicht en het CvB. Daarnaast zijn de managementrapportages verder doorontwikkeld en is er een goed calamiteitenplan vastgesteld. Ook op het gebied van privacy is de basis op orde. Het IPB-beleid is geëvalueerd en hieruit is een uitvoeringsplan en een communicatiekalender opgesteld.

Het toezichtskader voor de Raad van Toezicht en een duidelijke jaarplanning voor de verschillende gremia zijn nog in ontwikkeling.

Wat nog niet gelukt is, is een eenduidige wijze waarop de organisatie geïnformeerd wordt over de besluiten van het CvB.

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.

We merken dat er steeds meer verbinding ontstaat binnen de geledingen in onze stichting. Dat is de praktische kant van deze pijler. Een deel van de beleidsmatige kant van deze pijler, namelijk het identiteitsbeleid, is nog in ontwikkeling. De eerste stappen zijn hier al voor gezet, maar het proces om te komen tot ons identiteitsbeleid zal in 2023 gestart worden.



Acties 'samen leren'

In de koers hebben we aangegeven dat D4W 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.

In 2022 hebben we met name binnen het directeurenteam en de directieoverleggen grote stappen gezet op het gebied van het ontwikkelen van een professionele cultuur. Er is een vervolg gegeven aan het werken met management drives en er wordt door het werken in de clusters een groter beroep gedaan op ieders eigenaarschap. Daarnaast zijn we met een grote groep collega's gestart met het volgen van de online-training dienend-leiderschap.

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.

Inmiddels hebben vrijwel alle scholen een traject gelopen om te komen tot het versterken van hun profilering. Er zijn mooie PR-filmpjes gemaakt die gedeeld worden op de sociale media en ingezet worden bij de werving van personeel.

Ook zijn de websites vernieuwd, waardoor deze beter aansluiten bij onze wensen en voldoen aan de eisen van deze tijd. Ook de 'werken bij De Vier Windstreken-website' is een mooi voorbeeld van hoe we naar buiten treden als organisatie en op een aantrekkelijke manier personeel werven voor onze toekomst!

Strategie

De toekomstbestendigheid van D4W is een belangrijk speerpunt. De leerlingaantallen zijn in de afgelopen jaren gedaald en daarmee zijn ook de inkomsten kleiner geworden. Het lijkt erop dat de aantallen nu stabiliseren op totaalniveau. Per school is dit nog steeds wisselend en zijn er op schoolniveau zorgen over het benodigde aantal leerlingen met het oog op toekomstbestendigheid. Het blijft belangrijk om te kijken hoe we het voorzieningenniveau in stand kunnen houden, zonder dat dit de schoolbegrotingen te veel belast. 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.

Doelen:

Wat wilden we bereiken?
Hoofddoel: De organisatie van D4W 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– We verkleinen kwetsbaarheid bestuur en directie



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.

Om goed zicht te houden op die toekomst, zijn meerjarenprognoses opgesteld en is er per school een strategie bepaald voor de toekomst van de school. Ook zijn de eerste verkenningen gedaan voor wat betreft de toekomstbestendigheid van de organisatie en welke strategische keuzes daarmee samen zouden kunnen hangen.

In 2022 hebben we met elkaar gesproken over de complexiteit van het strategische vraagstuk waar we als organisatie voor staan. We zijn toen gekomen tot het model van drie dimensies, te weten: schaal, kwaliteit en signatuur. In de afgelopen jaren is fors ingezet op kwaliteit en signatuur (onderwijskwaliteit en profilering). De dimensie schaal zal in 2023 nadrukkelijker aan de orde komen. Het gaat dan om schaal op microniveau (schaalgrootte van onze scholen), schaal in de regio en schaal qua stichtingsomvang. Schaal is een conditie voor kwaliteit en signatuur als we naar de toekomst kijken.

Om alles goed vorm te kunnen geven en haalbaar te houden is gekeken naar hoe het CvB versterkt kan worden. Uiteindelijk is ervoor gekozen om het CvB niet daadwerkelijk uit te breiden, maar te gaan werken met een externe proces/organisatiecoach. Hier is mee gestart in augustus 2022. Zij ondersteunt het CvB, de directieclusters en het beleidsteam en bestuurssecretariaat.

Sinds afgelopen jaar vormt D4W samen met de gemeente Gouda, De Groeiling, Stichting Klasse en De Brede School de coalitie 'Korte Akkeren Gouda'. Deze coalitie biedt extra activiteiten buiten de reguliere onderwijstijd aan, onder de noemer van de rijke schooldag. Hiervoor is een subsidie toegekend, waarbij D4W penvoerder is voor de lokale coalitie.

Belangrijk binnen de pijler 'Samen gericht op de toekomst' is ook een tussenevaluatie van de strategische koers. Deze is doorgeschoven naar 2023. Dat geldt ook voor het opstellen van een kindcentrumbeleid. Dit willen we alsnog doen in 2023 om de doorgaande leerlijn van 0 tot 12 jaar binnen onze scholen te ontwikkelen.



2.2 Onderwijs & kwaliteit

Onderwijskwaliteit

In 2022 is de onderwijskwaliteit binnen D4W verder versterkt. De focus lag op samenwerken en van elkaar leren. Dat was het beste zichtbaar in het voeren van de bestuursgesprekken. Deze werden met twee of drie scholen tegelijk gedaan, waarbij directeuren en intern begeleiders hun school presenteerden en bevroegd werden door de andere aanwezige directeuren, IB-ers, beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit en bestuurder. Dit leverde mooie gesprekken op waarbij de scholen enerzijds leerden van de aanpak en voorbeelden van de andere scholen en tegelijkertijd verdiepende vragen stelden waardoor de andere scholen aan het denken werden gezet. Een win-win situatie dus!

- > Ook in de IB-netwerken is weer een verdere kwaliteitsslag gemaakt. Thema's die aan de orde kwamen: nieuw ontwikkelingsperspectief, zorgplicht op de scholen en schoolnormen stellen op de referentieniveaus.
- > Daarnaast hebben de directeuren in de nieuw gestarte clusteroverleggen goede gesprekken over onderwijskwaliteit, waarbij ze met en van elkaar leren.
- > Voor alle directeuren en intern begeleiders is er scholing geweest op het werken met referentieniveaus. Omdat de referentieniveaus de afgelopen jaren steeds belangrijker zijn geworden, was dit een noodzakelijke stap om de leerling resultaten beter te kunnen volgen en te beïnvloeden.
- > Een andere manier waarop we onze kwaliteitscyclus hebben verbeterd, is het werken met Mijn Schoolplan. Deze module in Parnassys zet onderwijsresultaten en doelen in één overzicht. De directeuren hebben hun jaarplan en analyse van de onderwijsresultaten hierin geschreven.
- > Om te werken aan de doelen voor Wetenschap en Techniek zijn we in augustus 2022 gestart met het Rijdend Ontdeklab. Het Rijdend Ontdeklab wordt getrokken door een techniekdocent die op alle scholen lessen geeft aan de groepen 6, 7 en 8. Gewerkt is met een 3D-printer, een green screen en leren programmeren.

Doelen uit de bestuursagenda

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

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 onze scholen opbrengsten hebben die op of boven het landelijke gemiddelde liggen.
- > Eén van de manieren om goed zicht te hebben op de kwaliteit van de scholen is het doen van interne audits. Jaarlijks worden er vier scholen bezocht. Het bijbehorende auditbeleid is geactualiseerd en daardoor is er beter zicht op of de basis op orde is. De auditoren kunnen zo goed het gesprek over de onderwijskwaliteit aan gaan. Het auditbeleid sluit aan bij het meest recente inspectiekader. De auditoren zijn hierin extra geschoold.



- > Door de invoering van Mijn Schoolplan in 2022 is de kwaliteitscyclus verbeterd. Deze is meer eenduidig en planmatig geworden. Afgelopen jaar zijn de jaarplannen en trendanalyses hierin geschreven. Een volgende stap is het schrijven van het Schoolplan 2024-2028. Dat zal komend jaar worden voorbereid.
- > Zoals eerder beschreven is er een slag gemaakt in het werken met referentieniveaus. De directeuren en intern begeleiders zijn geschoold om beter zicht te hebben op de referentieniveaus en hoe zij vanaf groep 6 een analyse kunnen maken om zo inzichtelijk te krijgen welke kinderen de referentieniveau 1F en/of 1S/2F gaan halen en daar het onderwijsaanbod op kunnen aanpassen. Daarnaast stellen de scholen vanaf 2023 een schoolnorm op voor 1F en 1S/2F. Hierdoor kunnen de directeur en intern begeleider meer sturen op opbrengsten en hebben zij zicht op wat de school nodig heeft om de normen te behalen. De vertaalslag naar de leerkrachten is de volgende stap, zodat het hele schoolteam zich bewust is van de waarde van referentieniveaus en hoe deze te beïnvloeden.
- > In 2021 is een rekenonderzoek binnen de stichting gedaan. Dit is in 2022 geëvalueerd. We zijn nog aan het onderzoeken wat werkt om de resultaten te verbeteren.
- > In 2022 is onderzoek gedaan naar de IB-structuur binnen D4W. Gekeken is naar de waarde van een meerschoolse intern begeleider. Inmiddels zijn hier goede ervaringen mee, maar moet in 2023 duidelijk worden welke lijnen hiervoor worden uitgezet binnen D4W. Ook zal dan een goede taakomschrijving voor IB-ers gemaakt worden.

Acties 'samen verbinden'

In het kader van 'samen verbinden' hebben we verschillende projecten gedaan in 2022. Het project PO/VO loopt goed. Kinderen en ouders zijn heel tevreden over de doorstroomklassen. De samenwerking met de Goudse Waarden verloopt hierin prettig. De doorstroomklassen en stimulansklas zetten we door in 2023. Ook zien we dat er kennis gedeeld wordt tussen het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs. Afgelopen najaar organiseerden we ons eerste kenniscafé voor PO- en VO-docenten met rekenen als thema. Dit deden we in samenwerking met verschillende PO- en VO-besturen in Gouda.

Daarnaast hebben we samen met De Goudse Waarden, De Groeiling en het Carmel College onderzocht hoe de kansenongelijkheid tussen kinderen verkleind kan worden. Daar is de stimulansklas een onderdeel van.

Met de Marnix Academie en de Universiteit van Utrecht is op één van onze scholen onderzoekend leren uitgewerkt. Het thema was: Samen de regie: de veranderende rol van de leerkracht. De ervaringen van zo'n onderzoekstraject waren positief, dus dit willen we voortzetten op meerdere D4W-scholen en dan samen met de universiteit van Leiden organiseren. Thema wordt het aanbod voor hoogbegaafde leerlingen.

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.

Er zijn mooie stappen gezet op het gebied van ICT. Binnen de organisatie is nu veel meer kennis over de onderwijskundige kant van ICT. Scholen hebben hier ook beleid op gemaakt en daarnaast hebben vrijwel alle scholen een (geschoolde) onderwijskundig ICT-er.

Daarnaast was het een doel om meer kennis te delen over resultaten. Dat is afgelopen jaar gedaan in de gezamenlijke bestuursgesprekken en door middel van de analyses van Mijn Schoolplan. In 2023 zullen we hierin weer verdere stappen zetten, bijvoorbeeld binnen de clusters.



Ook het versterken van onderwijskundig leiderschap was een doel in 2022. Alle directeuren en beleidsmedewerkers hebben hiervoor een cursusdag dienend-leiderschap gevolgd. Bijna alle directeuren en beleidsmedewerkers hebben aansluitend de onlinetraining dienend-leiderschap gevolgd. De reacties hierop waren zeer positief en de meeste deelnemers gaan in 2023 dan ook door met een verdiepingstraject.

Onderwijsresultaten

Een belangrijk speerpunt voor 2022 was het werken aan stabiele onderwijsresultaten. Wij hadden ons tot doel gesteld dat de eindresultaten op al onze scholen van voldoende niveau zijn en passend zijn bij de leerlingpopulatie. Dit is helaas nog niet op al onze scholen gerealiseerd als het gaat om de eindresultaten. In 2022 is de eindtoets Route 8 (groep 8) afgenomen. We zien dat Covid-19 ook hier invloed heeft op de resultaten van kinderen en we hebben onze leerlingen kansrijk geadviseerd voor het VO.

De eindresultaten van drie opeenvolgende jaren hebben we met elkaar bekeken. In de onderstaande tabel zijn de gemiddelde onderwijsresultaten te zien over de schooljaren 2018/2019, 2020/2021 en 2021/2022. 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. De scholen die een gele balk laten zien, hebben wel de signaleringswaarde gehaald, maar niet de door henzelf gestelde ambitie(waarde).

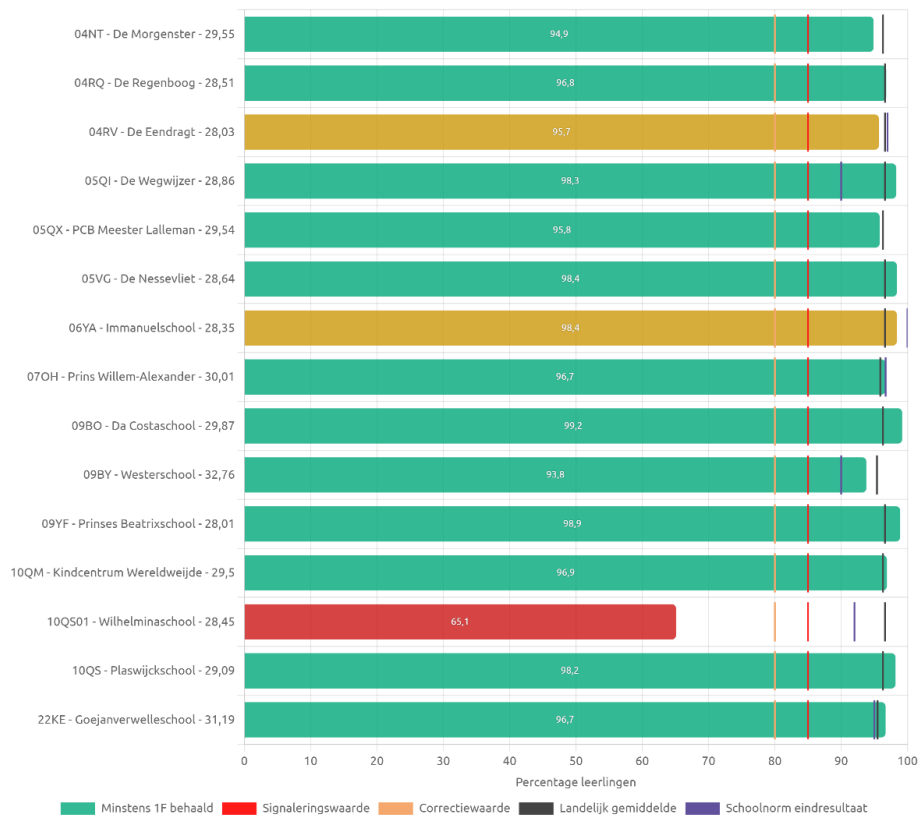
Voor de Wilhelminaschool is een lage score te zien. Dit houdt verband met het feit dat deze school pas vanaf begin 2021 een 'zelfstandige' eenheid is binnen de Parnassys applicatie waarin de resultaten worden verwerkt. Het driejaarsgemiddelde wat in de grafiek te zien is, is voor de Wilhelminaschool slechts gebaseerd op de resultaten van twee jaar en is daardoor lager dan de werkelijke score.





Percentage minstens 1F afgelopen 3 jaar

Ultimview van ParnasSys



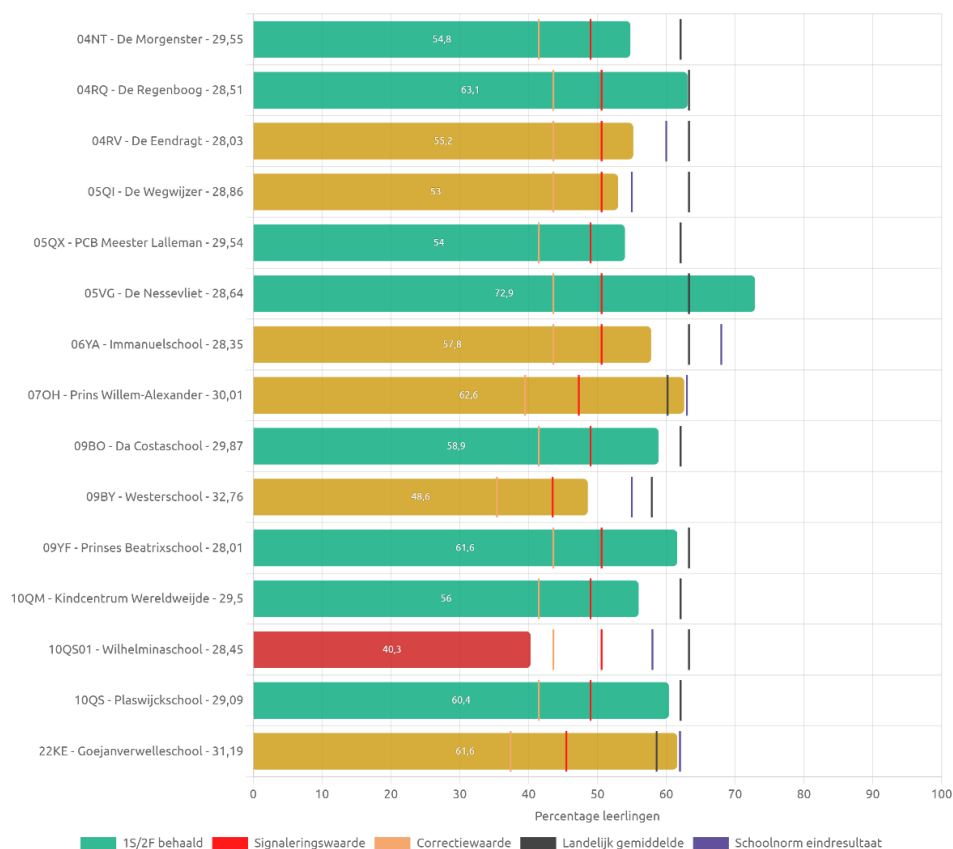
Een andere norm waar de inspectie naar kijkt, is de 1S/2F score. Dit is het streefniveau voor kinderen als ze na acht jaar de basisschool verlaten. Het percentage leerlingen dat de basisschool verlaat op 1S/2F-niveau is afhankelijk van de schoolweging. In onderstaand overzicht zijn de resultaten van de scholen van D4W 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.





Percentage 1S/2F afgelopen 3 jaar

Ultimview van ParnasSys



In bovenstaande tabel is te zien dat onze scholen (met uitzondering van de Wilhelminaschool) boven de signaleringswaarde scoren. Afgelopen jaar hebben we ingezet op eigen schoolnormen en op onderwijskwaliteit om het landelijk gemiddelde passend bij de schoolweging te behalen. Hier zullen we komende jaren nog verder op inzetten.

De Wilhelminaschool scoort op een gemiddelde van 2 jaar onder de signaleringswaarde op 1F. Op 2F/1S scoort de school met 60% tussen de signaleringswaarde en landelijk gemiddelde. Net zoals bij de 1F-grafiek zijn er resultaten van twee jaar in plaats van drie jaar. De school zet momenteel in op verbetering van het onderwijs en de opbrengsten. Het bestuur monitort regelmatig de scholen.

Inspectie van het Onderwijs

Naar aanleiding van het inspectiebezoek in 2021 heeft D4W zich ten doel gesteld om niet alleen naar inspectienormen te kijken en daar naartoe te werken, maar ook eigen ambities en doelen te stellen. In 2022 is een aanzet gemaakt voor dit zogeheten D4W-waarderingskader. In 2023 willen we dit vaststellen. De inspectie heeft in 2022 twee scholen bezocht. Er waren geen herstelopdrachten; het betrof een thema-onderzoek naar 'effectieve tijdbesteding in en buiten de klas' op de Morgenster en een thema-onderzoek 'tijdelijke onderwijsvoorziening' aan de Westerschool in het kader van het onderwijs aan Oekraïense leerlingen (taalklassen).



Audits

In 2022 zijn vijf scholen bezocht door onze interne auditcommissie. Zij hebben het nieuw ontwikkelde beleid gevolgd. Ook is de commissie deels vernieuwd en is er een nieuwe voorzitter gekomen.

De aanbevelingen uit de audits zijn besproken in de bestuursgesprekken.

Visitatie

In 2022 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 (SOP) 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 bovenschoolse ondersteuningsteam begeleidt de scholen bij specifieke ondersteuningsvragen en als scholen handelingsverlegen zijn. Het bovenschoolse ondersteuningsteam kan de scholen ondersteunen, begeleiden en coachen. Door alle krachten van betrokkenen rondom het kind te bundelen, kunnen we het kind beter begeleiden. Daarnaast maken we gebruik van BPO vanuit het Samenwerkingsverband PO Midden-Holland. Via de trajectbegeleider kunnen deze expertise uren worden aangevraagd.

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 aanvullend op de basisondersteuning kunnen bieden. Daarnaast zien we ook dat voor sommige kinderen er een passender plek is binnen het speciaal (basis) onderwijs.

Binnen Passend Onderwijs (elk kind een passende onderwijsplek 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 bij 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. Eind 2022 zijn eenmalig extra middelen ontvangen van het Samenwerkingsverband PO Midden-Holland. Deze middelen zijn in een bestemmingsreserve Inclusiever Onderwijs opgenomen, om in te zetten op nader te formuleren doelen en acties. Hierbij is in te zetten op het vergroten van expertise op de scholen van belang.

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 dat tot 1 september 2022 bestond);
- > Samenwerkingsverband Passend onderwijs, een stichting met hetzelfde doel en waaraan wij zijn verbonden voor de Immanuelschool in Oudewater. Stichting De Groeiling vertegenwoordigt ons in het bestuur van dit samenwerkingsverband.



Wij hebben de middelen van de samenwerkingsverbanden 2022 ingezet voor:

- > Basisondersteuning aan kinderen via de school zelf;
- > Personele inzet: inzet voor formatie voor interne begeleiding en ons team van onderwijsspecialisten (ondersteuningsteam);
- > Gelden op schoolniveau om extra ondersteuning te realiseren. Deze gelden worden ingezet in extra handen in de groep, extra uren voor de intern begeleider, persoonlijke begeleiding of aanschaf van 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 vanuit de middelen van het Samenwerkingsverband toegekend aan de hand van schoolweging en leerlingaantallen. De scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de besteding van de aan hen toegekende middelen voor Passend Onderwijs. Zij leggen hierover verantwoording af aan het bestuur.

Er is een bovenschools noodbudget gereserveerd, waar scholen een beroep op kunnen doen, mochten ze onverwacht knelpunten op dit gebied ervaren.

Nationaal Programma Onderwijs

De Rijksoverheid heeft in 2021 het Nationaal Programma Onderwijs (hierna: NPO) in het leven geroepen. Ook in 2022 zijn deze financiële middelen toegekend om de vertraging die in de ontwikkeling van kinderen is ontstaan, weg te werken. In totaal is er voor het schooljaar 2022-2023 bijna € 1,5 miljoen beschikbaar gekomen voor de scholen van D4W. We hebben ervoor gekozen om 5% 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.

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 goedkeuring heeft 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 de NPO-middelen 2021/2022 die in 2022 zijn ingezet en de NPO-middelen 2022/2023 die in 2022 zijn ingezet. Een groot deel van de middelen 2022/2023 die in 2022 zijn toegekend (augustus t/m december 2022) worden doorgeschoven naar 2023 en bij sommige scholen ook naar 2024/2025. Dit deel is opgenomen bij G. Overige (bestemmingsreserve).



Categorie	Verdeling middelen
A. Meer onderwijs (binnen of buiten reguliere schooltijden) om bij groepen leerlingen kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ 28.000
B. Effectievere inzet van onderwijs om kennis en vaardigheden bij te spijkeren	€ 369.000
C. Sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling van leerlingen	€ 137.000
D. Ontwikkeling van de executieve functies van leerlingen	€ 22.000
E. (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 570.000
F. Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 80.500
G. Overige (bestemmingsreserve)	€ 459.000

In de NPO plannen 2022/2023 is ingezet op kleinere groepen en extra ondersteuning. Om op deze manier de kinderen extra te ondersteunen en een inhaalslag te laten maken waar dat nodig is. Via de bestuursgesprekken onderwijs & kwaliteit monitoren wij wat de invloed is van de inzet van de NPO-middelen.

Inzet bovenschools NPO-middelen

In overleg met de directeuren hebben we besloten om 10% van de NPO-middelen 2021/2022 en 5% van de NPO-middelen 2022/2023 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 hebben ingezet in 2022 op basis van de ontvangen middelen in 2022. Het betreft de NPO-middelen 2021/2022 die in 2022 zijn ingezet. De NPO-middelen 2022/2023 die in 2022 zijn toegekend (augustus t/m december 2022) worden doorgeschoven naar 2023. Dit deel is weergegeven bij G. Overige (bestemmingsreserve).

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	€ 31.500
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	€ 80.500
G. Overige (bestemmingsreserve)	€ 26.500

De bovenschoolse NPO-middelen zijn ingezet op een aantal mooie projecten waar al onze leerlingen en/of personeelsleden van profiteren. Zo is het eerder genoemde Rijdend Ontdeklab hiervan bekostigd, maar ook het PO-VO traject en extra leermiddelen voor NT2 leerlingen.



onderwijsmonitoringsgesprek met de beleidsmedewerker onderwijs en kwaliteit worden de uitslagen en signalen besproken.

In 2023 zal het sociale veiligheidsbeleid geëvalueerd worden. Het wordt vanaf dan iedere vier jaar geëvalueerd en bijgesteld. Hiervoor worden de ervaringen van de directeuren en IB-ers gebruikt en wordt de GMR betrokken bij het vaststellen. Ook de GGD wordt gevraagd weer mee te kijken bij de evaluatie.

Jaarlijks ontvangen we een overzicht van het aantal meldingen bij onze externe vertrouwenspersoon. In 2022 is er één melding door de externe vertrouwenspersoon ontvangen. Het aantal meldingen wordt als signaal meegenomen voor de evaluatie van het sociale veiligheidsbeleid en de evaluatie van de klachtenprocedure.

Om zorg te dragen voor de sociale veiligheid heeft elke school een aandachtsfunctionaris en een vertrouwenspersoon. Zij zijn geschoold en worden jaarlijks uitgenodigd voor een netwerkbijeenkomst waar knelpunten en hun rol en taken worden besproken.

Om de teams voldoende toe te rusten zijn alle medewerkers de afgelopen jaren getraind op het gebied van 'Relaties & Seksualiteit' en 'Grensoverschrijdend gedrag & de Meldcode'. Nieuwe medewerkers worden hier ook in getraind. Daarnaast begeleiden onze onderwijsspecialisten waar nodig groepen in de school als er sprake is van sociale problematiek.

Onderwijs aan nieuwkomers

Zoals beschreven bij paragraaf 1.5 Maatschappelijke ontwikkelingen zijn er twee scholen gestart met taalklassen voor Oekraïense kinderen groep 3 t/m 8. Kleuters hebben wij laten instromen in reguliere groepen op diverse scholen. Hierdoor is bij een aantal van onze scholen meer aandacht gekomen voor woordenschat onderwijs in groep 1/2, waarbij er gebruik gemaakt wordt van woordenschatprogramma's zoals bijvoorbeeld Logo 3000.

In de taalklassen hadden we de onderwijstijd verdeeld in Nederlandstalig onderwijs en een aantal uren per week Oekraïenstalig onderwijs. In de beginfase van de tijdelijke onderwijsvoorziening hadden we extra aandacht voor traumasensitief onderwijs. Doordat de kinderen langer in Nederland bleven dan verwacht, is besloten om vanaf september 2022 het onderwijsaanbod alleen te richten op Nederlands onderwijs zodat kinderen vanuit de taalklas kunnen instromen naar reguliere groepen. In november heeft de inspectie een bezoek gebracht aan de taalklassen van de Westerschool. In 2023 gaan we onderzoeken of de taalklassen een blijvend karakter krijgen in de scholen of dat dit een tijdelijk aanbod was voor de kinderen uit Oekraïne.



2.3 Personeel & professionalisering

Doelen vanuit de strategische koers

Vanuit de strategische koers zijn in 2022 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.

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 hoog niveau blijft. In 2022 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. Gezonde, gemotiveerde en kwalitatief goede medewerkers zijn de basis voor een goede organisatie.

Om onze nieuwe medewerkers een goede start te geven en vervolgens te binden aan de organisatie, hebben we in 2022 inwerkbeleid voor nieuwe leerkrachten, onderwijsondersteunende medewerkers én directeuren opgesteld. Verder hebben we beleid opgesteld t.b.v. de selectie, de arbeidsvoorwaarden en de begeleiding van zij-instromers.

In de maanden april/mei 2022 hebben wij een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgezet, waarbij we een voldoende respons (46%) behaald hebben. Hiermee hebben we een goed beeld van de medewerkerstevredenheid gekregen, t.w. een totaalscore van 3,2 op een schaal van 1 tot 5, Dit komt neer op een voldoende score. We zullen in 2024 opnieuw een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitzetten.

Om te zorgen voor voldoende instroom van nieuwe medewerkers en daarnaast ook onze medewerkers te binden aan onze organisatie wil D4W zich profileren als goed werkgever. Het motto hierbij is 'oog voor jou'. In 2022 hebben we hiervoor een aparte website (www.werkenbijdevierwindstreken.nl) gelanceerd waarop voor toekomstige medewerkers informatie over de organisatie en de vacatures te vinden zijn. Verder ontwikkelen we een infographic waarmee we ons als goed werkgever profileren voor huidige en nieuwe medewerkers.



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.

In 2022 zijn wij gestart met een e-learning academie voor al onze medewerkers, de D4W Academie. Binnen deze omgeving is een uitgebreid pakket van trainingen opgenomen. Verder hebben we in 2022 professionaliseringsbeleid opgesteld, waarbinnen voor alle medewerkers (inclusief directeuren) een (gezamenlijk) professionaliseringsaanbod is opgenomen.

Om een kwaliteitsimpuls te kunnen geven aan de IB-structuur van D4W is in 2022 een start gemaakt met het beschrijven van een gewenste structuur waarbij kwaliteitsverbetering de insteek is. In 2023 zal dit beleid vastgesteld en geïmplementeerd worden.

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.

In 2022 hebben wij, ter ondersteuning van de directeuren in de verzuimbegeleiding, een verzuimcoach ingezet. Daarnaast hebben wij diverse acties uitgezet onder onze medewerkers gericht op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Deze acties komen voort uit een adviesrapport opgesteld door de beleidsmedewerker personeel vanuit de door haar gevolgde RADI-opleiding (adviseur duurzame inzetbaarheid).

Personeelsbeleid en professionalisering

De doelen zoals geformuleerd in de strategische koers zijn richtinggevend ingezet voor de in 2022 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.

Regeling bijzondere bekostiging professionalisering en begeleiding starters en schoolleiders

Het CvB is verantwoordelijk voor de besteding van het bovenschoolse budget voor professionalisering (onder andere de professionalisering van directeuren). Schooldirecteuren zijn verantwoordelijk voor de besteding van het budget voor professionalisering op schoolniveau en de afstemming met de MR. Beide partijen moeten zorgen voor verantwoording van het totale budget via de reguliere financiële rapportages over de besteding van deze middelen. Met het in 2022 bestede totaalbedrag wordt ruimschoots voldaan aan de eis vanuit de cao om tenminste € 500 per jaar per fte voor medewerkers te besteden aan training en opleiding en wordt er voldaan aan de regeling bijzondere bekostiging voor professionalisering en begeleiding van startende leerkrachten en schoolleiders.



Ontwikkeling formatie en mobiliteit

Daar waar in voorgaande jaren sprake was van daling van het leerlingaantal was er in 2022 op bestuursniveau sprake van stabilisatie/lichte groei van het leerlingaantal. Mede als gevolg daarvan was er geen sprake van krimp in de formatie, dan wel gedwongen mobiliteit. Vrijwillige mobiliteit werd ook in 2022 gestimuleerd. Dit heeft o.a. geleid tot interne mobiliteit van 3 directeuren.

Als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt bleken ook in schooljaar 2022-2023 vacatures moeilijk te vervullen. Deze vacatures zijn op tijdelijke basis ingevuld vanuit de invalpool en op detacheringsbasis. Ook zijn vacatures opgevuld door verschuivingen binnen de teams.

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 ook in 2022 niet voor alle besturen gelukt, onder andere als gevolg van het lerarentekort. Mede hierdoor lukte het niet om alle vervangingsaanvragen in te vullen.

De gemiddelde formatie voor heel D4W bedroeg in 2022 210 fte (2021: 209 fte).

Uitkeringen na ontslag

In het verslagjaar zijn zes ontslagvergoedingen uitgekeerd. Hiervan zijn geen ontslagvergoedingen uitgekeerd na ontslag op basis van ziekte en arbeidsongeschiktheid. Voor de uitgekeerde ontslagvergoedingen hebben we dan ook geen beroep kunnen doen op de compensatieregeling van het UWV.

Om uitkeringskosten na ontslag te voorkomen vond nauwkeurige dossiervorming plaats die voldoet aan het reglement van het Participatiefonds zoals dat van kracht was tot 1 augustus 2022. Na een ontslag waarbij het risico bestond dat uitkeringskosten op D4W verhaald zouden kunnen worden, werd een vergoedingsverzoek bij het Participatiefonds ingediend. In een aantal gevallen is juridische ondersteuning ingezet om dit proces te borgen. In 2022 is het niet voorgekomen dat een ontslagsituatie geleid heeft tot uitkeringskosten voor D4W. In verband met een wijziging in het reglement van het participatiefonds is het voor ontslagen vanaf 1 augustus 2022 nog maar in een beperkt aantal situaties mogelijk om voor gedeeltelijke dekking van uitkeringskosten in aanmerking te komen. Na 1 augustus 2022 is er geen sprake geweest van een ontslag dat zou kunnen leiden tot uitkeringskosten voor D4W.



Aanpak werkdruk

Ook in 2022 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 personeelsgeledingen van de medezeggenschapsraden en vervolgens uitgevoerd.

Schooljaar	Teldatum	Onderwijs	Aantal Leerlingen	Tarief	Budget schooljaar	Budget 2022
2021-2022	1-10-2020	BO	2.623	€ 258,67	€ 678.491	€ 395.786
2021-2022	1-10-2020	SBO	113	€ 388,01	€ 43.845	€ 25.576
2022-2023	1-10-2021	BO	2.445	€ 268,52	€ 656.531	€ 273.555
2022-2023	1-10-2021	SBO	95	€ 402,78	€ 38.264	€ 15.943
						€ 710.860

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 werkdrukmiddelen over het geheel genomen besteed zijn aan personele inzet.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag
Personeel	€ 710.860
Materieel	€ -
Professionalisering	€ -
Overig	€ -
	€ 710.860



Ziekteverzuim

Ondanks onze ambities en acties op het gebied van verzuimpreventie en reductie is in 2022 het verzuimcijfer helaas nog maar heel licht gedaald (0,1%). Mooi is wel dat het langdurig verzuim fors gedaald is (bijna gehalveerd van gemiddeld 37,4 dagen in 2021 naar 19,3 dagen in 2022). Oorzaak van het feit dat het verzuimcijfer dan toch nog ongeveer gelijk is, is dan ook dat het kortdurend verzuim gestegen is. Dit komt ook tot uiting in de verhoging van de meldingsfrequentie (het gem. aantal ziekmeldingen per medewerker) van 0,8 naar 1,1 en de verlaging van het nulverzuim (het percentage medewerkers dat niet ziek geweest is) van 48% naar 38%. Deze ontwikkeling in de cijfers sluit aan bij waar we het afgelopen jaar binnen D4W maar ook landelijk mee geconfronteerd zijn, t.w. meerdere malen veel kortdurend verzuim als gevolg van de griepgolf.

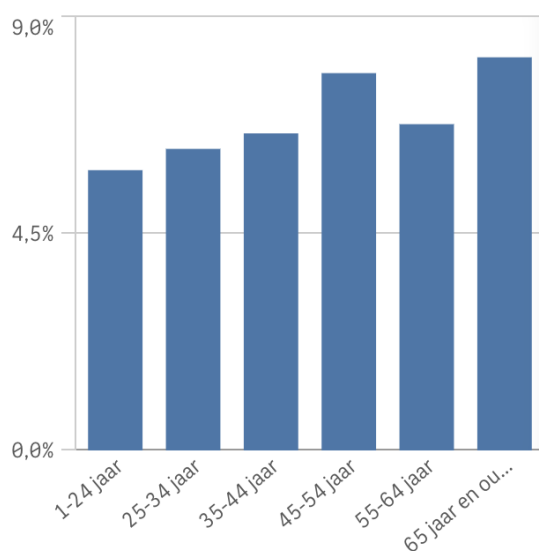
Eén van de acties die we in 2022 ingezet hebben ter verlaging van het ziekteverzuim is de inzet van een verzuimcoach. De voornaamste taak van de verzuimcoach was het coachen van de directeuren in hun rol als casemanager verzuim. Mogelijk is de daling van het langdurig verzuim hier een gevolg van.

In de begroting van 2023 hebben we opnieuw ruimte vrijgemaakt om interventies op het gebied van verlaging van het ziekteverzuim in te zetten. Deze interventies zullen gericht zijn op de verzuimbegeleiding en curatieve interventies maar vooral ook op het gebied van de verzuimpreventie (duurzame inzetbaarheid en vitaliteit).

Het verloop van het ziekteverzuim (excl. zwangerschapsgerelateerd verzuim) over 2020 t/m 2022 is zichtbaar in onderstaande tabel/grafiek:

	Ziekteverzuimpercentage			Meldingsfrequentie			Nulverzuim			Verzuimduur gem. (dagen)		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
D4W	7,5%	6,9%	6,8%	0,8	0,8	1,1	0,48	0,48	0,38	39,9	37,4	19,3
Landelijk cijfer PO	5,8%	5,8%	NB	0,9	1	NB	0,5	0,48	NB	23	28	NB

Verzuimpercentage per leeftijdscategorie



Het gemiddelde verzuimpercentage van D4W over 2022 was 6,8% (2020: 6,9%) terwijl het verzuimpercentage in het Primair Onderwijs (landelijk) volgens DUO in 2021 5,8% (2020: 5,8%) was. Dit betekent dat het verzuimpercentage van D4W ondanks de inspanningen nog steeds boven het landelijk gemiddelde ligt maar ten opzichte van 2021 wel licht gedaald is.

We streven ernaar het verzuimpercentage in 2023 verder te laten dalen.

Per 1 augustus 2021 is het D4W brede 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. We zien in 2022 dat de budgetten voor ziekteverzuim op schoolniveau niet volledig worden benut, maar dat de hogere gezamenlijke kosten voor langdurig verzuim dit voordeel teniet doen.

Participatiewet/ Banenafpraak

D4W ontvangt loonkostensubsidie voor de medewerkers met een arbeidshandicap, die zijn aangesteld of op een van de scholen zijn gedetacheerd in het kader van de Participatiewet. De organisatie voldoet aan de norm (quotum) van de Participatiewet.

Zaken in het afgelopen jaar met (grote) personele betekenis

Ook in het afgelopen jaar heeft de Covid-pandemie nog een groot effect gehad op onze medewerkers. Hoewel zij minder werden geconfronteerd met wijzigingen in het onderwijs aan de leerlingen (afstandsonderwijs of onderwijs op school met steeds wisselende richtlijnen), werden veel medewerkers zelf (opnieuw) 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. Het vervangingsfonds gaat ons ondersteunen bij het in beeld brengen van de strategische personeelsplanning voor de komende 5 jaren (kwalitatief en kwantitatief).

Aangezien de gemiddelde werktijdfactor van D4W (0,6) lager is dan de gemiddelde werktijdfactor in de sector (0,73) doet D4W mee als 1 van de 12 'kopgroepbesturen' met de pilot van het ministerie 'meerurenbonus'. Deze pilot houdt in dat onderzocht wordt of een meerurenbonus (financieel of anderszins) onze medewerkers kan stimuleren meer uren per week te gaan werken. We pakken dit overigens met aandacht voor de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers op.



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 een aantal jaren geleden integrale huisvestingsplannen opgesteld. In zowel de gemeente Krimpenerwaard als de gemeente Zuidplas worden deze plannen nu geëvalueerd en grondig herzien. Beide processen lopen in 2023 door.

Veel gebouwen van D4W zijn aan vervanging toe. Plannen voor nieuwbouw of renovatie staan ingepland in een periode van 0 tot 10 jaar. Voor de Da Costaschool heeft de gemeente Bodegraven-Reeuwijk aan ICS opdracht verstrekt om de verschillende varianten voor (ver)nieuwbouw van de Da Costaschool te onderzoeken. Helaas is het niet gelukt om deze business case in 2022 af te ronden als gevolg van de wisselingen in het college van de gemeente. Hopelijk kan in 2023 snel een start worden gemaakt met de plannen tot (ver)nieuwbouw.

Inkoop

Voor de inkoop werken we al een aantal jaren samen met de Onderwijsinkoopgroep. In 2022 is ook voor het Cultuurhuis in Oudewater geïnvesteerd in LED-verlichting. Op een aantal scholen zijn via Dynamisch aanbesteden nieuwe schoonmaakcontracten afgesloten. Daarnaast heeft de Onderwijsinkoopgroep ons begeleid bij de aanbesteding van het ICT-beheer omdat ons contract afliep. Per 1 september 2022 hebben we een contract met Heutink ICT afgesloten en is ons ICT-beheer naar hen overgegaan. De aankoop van ICT hardware doen we via een Dynamische aanbestedingsprocedure.

Voor de inkoop van energie zijn wij aangesloten bij het inkoopcollectief Energie voor Scholen. Daarvan hebben we in 2022 geprofiteerd omdat we daarmee geen financiële risico's hebben gelopen door de gestegen energieprijzen.

Energiemanagement

Een aantal jaar geleden is D4W de samenwerking aangegaan met Sweco. De besparingen zijn de afgelopen jaren minder geworden en het energimanagement zal dit jaar op de laatste scholen afgerond worden.

Meerjarenonderhoud

In 2021 zijn nieuwe meerjarenonderhoudsplannen opgesteld voor de scholen. Op basis daarvan maken we elk jaar een jaarplan voor de uitvoering van alle werkzaamheden. Hierin worden we begeleid door Multical. Helaas hebben we niet alle werkzaamheden kunnen uitvoeren door het personeelstekort in de bouw- en onderhoudssector.



2.5 AVG

In 2022 is het niet gelukt om een DPIA¹ uit te voeren op Parnassys. We hebben dit nu doorgeschoven naar 2023.

In 2022 is een communicatieplanning op schoolniveau en stichtingsniveau gemaakt. Daar wordt nu uitvoering aan gegeven. Maandelijks wordt in de interne nieuwsbrief een thema op het gebied van AVG nader toegelicht om het bewustzijn onder medewerkers te vergroten.

Daarnaast is in 2022 een onderzoek gestart naar het inkopen van een e-learning om het bewustzijn van medewerkers op het gebied van privacy te vergroten. Daarover is nog geen besluit genomen in 2022. Dit geldt ook voor het invoeren van Multifactor-authenticatie. Het onderzoek hiernaar is afgerond in 2022. Besluitvorming hierover is voorzien in 2023.

Er is een aanzet gedaan om een richtlijn te schrijven voor de wettelijke bewaartermijnen vanuit de AVG. Hier zal in 2023 een vervolg aan gegeven worden.

In 2022 is een beperkt aantal datalekken gemeld. Deze zijn beoordeeld in overleg met onze Functionaris Gegevensbescherming en zo nodig is er een melding bij de Autoriteit Persoonsgegevens gedaan.

Onze stagiaire bestuurssecretaris heeft in 2022 haar evaluatieonderzoek van het Informatiebeveiligings- en privacybeleid (IBP-beleid) afgerond. Uit het onderzoek is gebleken D4W goed op weg is om te voldoen aan de wettelijke vereisten uit de AVG. Er zijn nog wel enkele aandachtspunten waar D4W actie op moet ondernemen in 2023:

- In het IBP-beleid zijn nog niet alle wettelijke vereisten opgenomen;
- Daarnaast zullen door de privacy officer controles moeten worden uitgevoerd om te zien of de persoonsgegevens op de juiste wijze zijn gearhiveerd;
- Ook het creëren van kennis en bewustzijn bij de directeuren is een aandachtspunt.

De stagiaire zal deze aandachtspunten ook meenemen in haar adviesrapport.

¹ Data Protection Impact Assessment. Dit is een instrument om de privacyrisico's van een gegevensverwerking in kaart te brengen.



2.6 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Het financieel beleid is gericht op de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs in al haar aspecten. 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 2022 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 doelstellingen vanuit de pijlers uit de strategische koers behaald kunnen worden. Een solide basis is nodig om in control te zijn en te blijven.

De financiële processen zijn in een handboek beschreven en vastgesteld, het beschrijven van de personele processen wordt in 2023 verder opgepakt. De personeel-administratieve processen zijn in 2022 verder geautomatiseerd door de inrichting van workflows met (digitale) taken voor verschillende functionarissen in het hiervoor gebruikte systeem (Afas). Verder is een begrotings- en rapportagetool in gebruik genomen: Capisci van Datapas.

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.

Om zicht te houden op de risico's en de daarvoor benodigde financiële middelen, is de risicoanalyse halfjaarlijks herijkt en besproken door de Controller met CvB, maar ook met de GMR en RvT. Het inzicht in het benodigde vermogen voor de dekking van risico's geeft ook een beeld van de ruimte die er is voor investeringen die bijdragen aan de toekomstbestendigheid van D4W.

In het begrotingsproces 2023-2026 zijn stappen genomen op het gebied van beleidsrijk begroten, waarbij het koppelen van middelen aan doelen en keuzes het streven is. In 2023 zullen vervolgstappen worden gezet op het gebied van beleidsrijk begroten.

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 CvB.



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 2022 is gekoppeld aan de meerjarenbegroting 2022-2025, 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 profilering en positionering en de bestemmingsreserve voor niet ingezette NPO-middelen uit 2021. De begroting van een school is taakstellend.

Elke school draagt een percentage van de Rijksbijdragen (2022: 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 2022 € 908.000 (4,6% van de totale begrote kosten van D4W) en voor de hierboven beschreven bovenschoolse kosten € 1,31 miljoen (6,6% van de totale begrote kosten van D4W).

De eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering van het financieel beleid ligt bij het CvB. Het CvB 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 CvB adviseren met betrekking tot bijstelling van het beleid.

Toekomstige ontwikkelingen

Op 1 januari 2023 is de vereenvoudiging bekostiging primair onderwijs ingegaan. Schoolbesturen krijgen vanaf dat moment een basisbedrag per leerling en kunnen dit geld naar eigen inzicht besteden. Ook is er overgestapt van schooljaarbekostiging naar kalenderjaarbekostiging. Hiermee is de bekostiging voor een jaar op één moment volledig bekend. 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 is 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 is het effect voor D4W vanaf 2023 als geheel positief.

Bij de overgang van de oude naar de nieuwe bekostigingssystematiek zijn schoolbesturen door de regelgeving en besluitvorming van de minister met een groot materieel probleem geconfronteerd. Waar de schoolbesturen in een schooljaar normaal gesproken 100% aan bekostiging ontvangen, is dat in de overgang naar de nieuwe bekostigingssystematiek circa 93% voor het schooljaar 2022/2023. Schoolbesturen in de PO-sector zijn daardoor in de periode augustus tot en met december 2022 door de minister met circa 7% gekort op hun bekostiging. Dit komt voor D4W neer op € 867.000. Voorzichtigheidshalve is dit bedrag niet als vordering op de balans per 31 december 2022 opgenomen. De minister stelt zich op het standpunt dat dit materieel grote probleem voor de schoolbesturen slechts "een boekhoud-technische correctie is, aangezien



de totale bekostiging van het Rijk naar scholen niet wijzigt door de vereenvoudiging". De overgang van een oude naar een nieuwe bekostigingssystematiek is echter niet enkel een papieren exercitie; de keuzes die daarbij worden gemaakt hebben werkelijk een negatief effect. Vandaar dat D4W samen met circa 230 schoolbesturen, juridisch begeleid door advocatenkantoor Stibbe en gecoördineerd vanuit de PO-Raad, gezamenlijk bezwaar hebben gemaakt tegen de beschikkingen voor de laatste vijf maanden van 2022. Dit bezwaar is op 30 november 2022 door de minister ongegrond verklaard. De financiële belangen en de relevante juridische vragen naar aanleiding van de beslissing op bezwaar van de minister zijn het volgens D4W waard om de kwestie aan een onafhankelijke partij, zijnde de bestuursrechter, voor te leggen. Daarom heeft D4W besloten om gezamenlijk met ruim 220 schoolbesturen een beroep bij de rechtbank Midden-Nederland in te stellen tegen de beslissing op bezwaar van de minister. Op het moment van dit schrijven loopt deze beroepsprocedure nog en is niet bekend wanneer hierin uitspraak volgt.

De Raad van de Jaarverslaggeving (RJ) heeft specifieke verslaggevingsvoorschriften voorgesteld ten aanzien van het verwerken van de kosten voor groot onderhoud. De wijziging zijn van toepassing voor schoolorganisaties in het primair en voortgezet onderwijs die de gebouwen niet op de balans hebben staan. De gewijzigde verslaggevingsvoorschriften zullen ingaan per verslagjaar 2024. 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. Voor schoolorganisaties die overstappen van een egalisatievoorziening naar deze nieuwe wijze van vaststellen, kan dit grote impact hebben voor de reservepositie/het weerstandsvermogen. Er kan een verschuiving van eigen vermogen naar voorziening (vreemd vermogen) nodig zijn, waardoor de reservepositie/het weerstandsvermogen zal afnemen. D4W zal eind 2023 laten doorrekenen wat het financiële effect zal zijn van de te wijzigen systematiek.

De begroting 2023-2026 is gebaseerd op de huidige prognoses van leerlingaantallen, waarbij zes scholen geen positief meerjarig resultaat kunnen tonen en we voor één school de opheffingsnorm van de betreffende gemeente goed moeten bewaken. 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 voor een aantal scholen een meerjarige krimp zien, waarmee de inkomsten structureel dalen. De structureel dalende inkomsten zijn zorgelijk voor de stichting als geheel. Op grond van deze bevindingen is het CvB in gesprek met de Raad van Toezicht en de GMR over de strategische kansen en mogelijkheden voor D4W om toekomstbestendig te blijven.

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 en 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.

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 tot 2021 uitsluitend gebruik gemaakt van spaarrekeningen. Deze spaarrekeningen zijn begin 2021 opgeheven bij het overstappen naar schatkistbankieren. 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). 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, worden er geen spaarrekeningen meer aangehouden.

Covid-19 pandemie

De uitbraak van het Covid-19 virus heeft ook in 2022 invloed gehad op het maatschappelijke leven. Ook op scholen is de invloed van Covid-19 nog groot geweest. 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.

Onderwijsachterstandsmiddelen

Onderwijsachterstandsmiddelen worden vanuit de Rijksbijdragen toegekend aan de scholen die hiervoor in aanmerking komen. 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 2022 hebben we de gelden onder andere ingezet voor het realiseren van meer handen in klas. Hiermee kunnen we kinderen met taalachterstanden extra begeleiden. Ook hebben we een samenwerking met het VO om de kinderen van groep 8 in het schooljaar 2021/2022 en 2022/2023 extra taalonderwijs te bieden zodat de overgang naar het VO voor een aantal kinderen versterkt wordt.

2.7 Risico's en risicobeheersing

Het CvB 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 2022 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 Raad van Toezicht 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 2022 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 Raad van Toezicht onder andere afgesproken om de risico's met de grootste impact op te nemen in onze bestuursagenda. Halfjaarlijks worden alle risico's geëvalueerd; de lijst met risico's en de bijbehorende impact wordt dan geactualiseerd. Dit is in 2022 bij de financiële rapportages over het eerste half jaar en over 2022 gedaan. In het kader van het onderzoek naar de krachtenbundeling met de Goudse Waarden is in 2022 door een externe partij een Due Diligence onderzoek uitgevoerd. Dit Due Diligence onderzoek is verder niet meer ingezet voor het oorspronkelijke doel vanwege het besluit om niet verder te gaan op de weg naar een bestuurlijke fusie, maar de onderzoeksresultaten en de aanbevelingen voor D4W zullen in 2023 bij een herijking van de risicoanalyse worden betrokken.

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. 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 in 2022 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. Voor een aantal kleine scholen en scholen die qua leerlingaantallen richting de opheffingsnorm dreigen terecht te komen, worden andere scenario's in kaart gebracht.

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, kan dit leiden tot verstoring van het onderwijsproces, verhoging van de werkdruk en verhoging van de personele kosten. Ook in 2022 is veel aandacht besteed aan het terugdringen van het ziekteverzuim. Dit wordt in paragraaf 2.3 bij 'Ziekteverzuim' beschreven. Daarnaast willen we ons beleid in het kader van goed werkgeverschap versterken, meer inzetten op professionalisering en vitaliteit 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.



Werkgevers in de onderwijssector zijn verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet. Met de wet Modernisering Participatiefonds (per 1 augustus 2022) wordt (het risico op) de eigen bijdrage hiervoor hoger. Naast het feit dat D4W per casus preventief inzet om niet in de hoogste categorie eigen risico terecht te komen, zal voortaan in de jaarrekening een voorziening moeten worden gevormd voor de (inschatting van de) verplichtingen die op dat moment bestaan. Voor D4W is voor de jaarrekening van 2022 beoordeeld dat er geen voorziening nodig is omdat er geen verplichtingen bestaan.

Huisvesting

Op het gebied van huisvesting speelt een aantal zaken die in meerjarenperspectief financiële impact kunnen hebben. Daarbij gaat het concreet om:

- > De wijze van berekening van de voorziening groot onderhoud zal in de jaarrekening van 2024 moeten worden gewijzigd. Dit is een landelijke wijziging voor schoolbesturen die zal leiden tot een eenmalige ophoging van de voorziening ten laste van het eigen vermogen van de stichting;
- > In de komende jaren worden voor verschillende scholen (ver)nieuwbouwprojecten uitgevoerd, waarbij nog niet duidelijk is welke financiële bijdragen vanuit D4W moeten worden geleverd (en of dat op grond van wettelijke kaders mogelijk is) en op welke wijze financiering daarvan plaats kan vinden. Er is nog geen rekening gehouden met eventuele financiële bijdragen hiervoor. Daarnaast kan de politieke besluitvorming over deze (ver)nieuwbouwprojecten zorgen voor vertraging of te krappe budgetten. Dit kan het risico veroorzaken dat er extra onderhoud aan de gebouwen nodig is dan nu voorzien;
- > Een aantal scholen maakt deel uit van een multifunctionele accommodatie (MFA), waarbij D4W de zeggenschap over het gebouw moet delen met andere partijen. Hierbij zijn niet alle afspraken transparant en is er in sommige gevallen sprake van achterstallig onderhoud.



3. Verantwoording financiën

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

De leerlingaantallen ontwikkelen zich als volgt:

Brin	Naam school	1 okt 2021	1 feb 2022	1 feb 2023	1 feb 2024	1 feb 2025
04PC	SBO Park en Dijk	95	100	128	130	130
04NT	De Morgenster	145	150	143	138	130
04RQ	De Regenboog	198	206	205	198	200
04RV	De Eendragt	183	200	199	235	246
05QI	De Wegwijzer	116	120	126	121	121
05QX	Mr. Lalleman	162	174	172	171	170
05VG	De Nesseviet	134	136	141	139	135
06YA	Immanuelschool	155	164	169	167	165
07OH	Prins Willem Alexanderschool	122	121	129	123	120
09BO	Da Costaschool	163	168	173	176	186
09BY	Westerschool	190	188	211	218	203
09YF	Prinses Beatrixschool	178	193	204	214	225
10QM	KC Wereldwijde	161	169	150	154	155
10QS	Plaswijckschool	166	173	177	177	175
10QS	Wilhelminaschool	137	142	126	122	118
22KE	KC Goejanverwelle	235	242	230	212	206
Totaal	D4W	2540	2646	2683	2695	2685

In de afgelopen jaren heeft D4W een leerlingdaling gekend. Nu is er op stichtingsniveau sprake van stabilisatie tot lichte groei van het leerlingaantal. Een groot deel van onze scholen heeft te maken met een krimp van het aantal leerlingen. Slechts een aantal scholen lukt het om een groei te realiseren. In 2022 hebben we verder ingezet op het profileren en positioneren van onze scholen. Er is daarbij in kaart gebracht hoe de leerlingaantallen zich op schoolniveau ontwikkelen en wat dit betekent voor het marktaandeel van die scholen. We proberen hiermee de zichtbaarheid van onze scholen te vergroten, zodat de leerlingaantallen stijgen. Daarnaast is bekeken hoe de organisatie toekomstbestendig kan worden gemaakt. Op grond van deze bevindingen is het CvB in gesprek met de Raad van Toezicht en de GMR over de strategische kansen en mogelijkheden voor D4W om toekomstbestendig te blijven.



Het aantal fte ontwikkelt zich als volgt:

	2021	2022	2023	2024	2025
Fte DIR	12,4	12,8	13,3	12,9	12,8
Fte OP	141,0	138,7	145,0	142,1	140,7
Fte OOP	55,0	58,9	49,6	45,6	41,8
Totaal fte ultimo	208,4	210,5	207,9	200,6	195,3

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

In de jaren 2021-2022-2023 zien we een tijdelijke verhoging van de formatie, dit heeft te maken met de inzet van de (tijdelijke) NPO-middelen. De scholen die een daling in leerlingaantallen voorzien, hebben dit ook al vertaald in de begrote formatie. Wij verwachten dit, net als in 2022, met natuurlijk verloop te kunnen realiseren zonder gedwongen overplaatsingen.

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

	2021	Begroot 2022	2022	Begroot 2023	Begroot 2024	Begroot 2025	Begroot 2026
	€	€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen OCW	19.811.418	17.643.000	21.289.723	20.678.000	20.189.000	19.991.000	19.992.000
Overige overheidsbijdragen	156.084	151.000	185.035	131.000	128.000	128.000	128.000
Overige baten	1.107.690	860.000	1.257.566	1.091.000	1.069.000	1.073.000	1.075.000
<i>Totaal baten</i>	<i>21.075.192</i>	<i>18.654.000</i>	<i>22.732.324</i>	<i>21.900.000</i>	<i>21.386.000</i>	<i>21.192.000</i>	<i>21.195.000</i>
Lasten							
Personeelslasten	15.763.025	15.960.000	17.324.342	18.281.000	17.611.000	17.407.000	17.219.000
Afschrijvingen	530.922	544.000	549.255	610.000	567.000	478.000	411.000
Huisvestingslasten	1.556.722	1.598.000	1.549.772	1.758.000	1.728.000	1.729.000	1.731.000
Overige lasten	1.620.938	1.739.000	2.152.662	1.618.000	1.519.000	1.488.000	1.487.000
<i>Totaal lasten</i>	<i>19.471.607</i>	<i>19.841.000</i>	<i>21.576.031</i>	<i>22.267.000</i>	<i>21.425.000</i>	<i>21.102.000</i>	<i>20.848.000</i>
<i>Saldo baten en lasten</i>	<i>1.603.585</i>	<i>-1.187.000</i>	<i>1.156.293</i>	<i>-367.000</i>	<i>-39.000</i>	<i>90.000</i>	<i>347.000</i>
Financiële baten en lasten							
Financiële baten	-	-	28.285	-	-	-	-
Financiële lasten	-3.224	-	-707	-	-	-	-
<i>Saldo financiële baten en lasten</i>	<i>-3.224</i>	<i>-</i>	<i>27.578</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Totaal resultaat	1.600.361	-1.187.000	1.183.871	-367.000	-39.000	90.000	347.000



Hieronder volgt een toelichting op de belangrijkste afwijkingen van de realisatie 2022 ten opzichte van de begroting 2022 en de realisatie van 2021:

Rijksbijdragen

De Rijksbijdragen vallen veel hoger uit dan begroot als gevolg van de indexeringen (o.a. ter compensatie van de cao-verhogingen), de middelen van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) (totaal in de baten 2022 € 1,8 miljoen), extra middelen die verband houden met de tijdelijke onderwijsvoorziening en Taalklassen voor vluchtelingen uit de Oekraïne (ca. € 400.000), extra middelen vanuit de samenwerkingsverbanden (ruim € 350.000) en een aantal subsidies zoals de Regionale subsidie aanpak personeelstekort (RAP: € 10.000) en subsidie bewegingsonderwijs voor een aantal scholen (€ 82.800). Bij het opmaken van de begroting was deze informatie nog niet bekend. Ook zijn de Rijksbijdragen van KC Koningskwartier van ruim € 300.000 hier verantwoord, die D4W nog heeft ontvangen op basis van de leerlingtelling per 1 oktober 2020, maar die toekomen aan deze school, die per 1 oktober 2021 is overgedragen aan Stichting De Groeiling. De overdracht van deze middelen is opgenomen onder de overige lasten. In de begroting van 2022 van D4W zijn zowel de baten als de lasten niet meegenomen.

Als gevolg van het wegvallen van alle tijdelijke extra middelen, dalen de Rijksbijdragen in de komende jaren.

Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen realiseren zich in hoger dan voor 2022 is begroot en hoger dan de realisatie in 2021 vanwege (tijdelijke) bijdragen vanuit de gemeenten voor het onderwijs aan nieuwkomers.

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 tijdelijk hogere ouderbijdragen door een inhaalslag van activiteiten uit 2021 die door Covid-19 maatregelen niet door konden gaan. Daarnaast is onder de overige baten € 184.600 opgenomen, dit bedrag ontvangt D4W in 2023 bij de vermogensoverdracht aan Stichting Federatief ter dekking van de bijdragen aan de verlieslatende beginjaren van KC De Ontdekkingsreizigers.

In meerjarig perspectief laten de overige baten een stabiel beeld zien met uitzondering van enkele incidentele gelden.

Loonkosten

Er hebben verschillende cao-verhogingen plaatsgevonden met een effect van ruim € 1,2 miljoen voor 2022. Er is meer personeel ingezet voor ziektevervangende en de besteding van de NPO-middelen. Daartegenover staan meer ontvangsten vanuit het UWV en is er goedkoper personeel ingezet of zijn vacatures niet vervuld als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. De kosten van personeel niet in loondienst zijn hoger dan begroot en moeten in samenhang worden gezien met de lagere kosten van de vaste formatie en de ontvangen uitkeringen die hoger waren dan voorzien.

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



Afschrijvingen

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

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 omdat wij op dit moment niet werken met een meerjaren-investeringsbegroting op stichtingsniveau, is het lastig om een beter beeld van het meerjarig perspectief te bieden.

Huisvestingslasten

Bij de huisvestingslasten valt op dat de kosten voor klein onderhoud hoger zijn dan begroot. D4W heeft veel gebouwen die in de komende drie tot tien jaar vernieuwd of gerenoveerd zullen worden, dit leidt tot meer klachten en/of klein onderhoud. De kosten voor energie zijn voor D4W in 2022, ondanks de energiecrisis, niet toegenomen vanwege de tijdige inkoop van energie door het inkoopcollectief waarbij D4W is aangesloten.

In meerjarig perspectief is wel een toename van energiekosten te verwachten. Voor zover dit nu is te voorzien, zal deze toename rond de 30% liggen. De overige huisvestingslasten zijn voor de komende jaren redelijk stabiel begroot. Hierbij dient de kanttekening te worden geplaatst dat dit beeld kan wijzigen zodra er meer duidelijkheid ontstaat over de benodigde middelen voor (ver)nieuwbouw 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, uitgaven van de ouderbijdrage, kosten voor accountant, PR en communicatie, advieskosten en huishoudelijke uitgaven. Deze kosten zijn met name hoger dan begroot vanwege de overdracht van de baten van KC Koningskwartier aan stichting De Groeiling van ruim € 300.000. Omdat de leerlingen per 1 oktober 2020 ingeschreven stonden bij D4W, heeft D4W nog in 2022 (januari t/m juli) bekostiging ontvangen, die aan deze school, die per 1 oktober 2021 overgedragen is aan stichting De Groeiling, toekomt. In de begroting 2022 waren zowel deze baten als lasten niet opgenomen.

De overige lasten zijn vanaf 2024 lager begroot vanwege de kosten voor profilering en positionering, die in 2022 en 2023 vanuit de bestemmingsreserve worden gedekt, maar bij overige instellingslasten in de exploitatie staan. Voor de overige instellingslasten is een prijsindexering van 5% toegepast.

Financiële baten en lasten

Eind 2022 is er door de marktontwikkelingen weer positieve rente ontstaan. Vanwege de vele extra middelen die lang niet allemaal zijn ingezet, is het banksaldo hoog en hiermee zijn er hoge rentebaten gerealiseerd over een korte periode in 2022. De rentestijging was in de meerjarenbegroting 2023-2026 nog niet voorzien.



Balans (na verwerking resultaatbestemming)

per 31-12 van jaar	Werkelijk 2021	Werkelijk 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026
	€	€	€	€	€	€
Activa						
Vaste activa	3.275.486	3.282.088	3.376.036	2.966.636	2.635.036	2.372.136
Vorderingen	1.232.568	967.835	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Liquide middelen	6.135.982	8.511.766	6.915.906	7.387.538	8.016.077	8.779.365
Totaal activa	10.644.036	12.761.689	11.591.942	11.654.174	11.951.113	12.451.501
Passiva						
Eigen vermogen	5.637.604	6.821.475	6.066.804	6.027.804	6.117.804	6.464.804
Voorzieningen	2.361.262	2.514.856	2.525.138	2.626.370	2.833.309	2.986.697
Kortlopende schulden	2.645.170	3.425.358	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Totaal passiva	10.644.036	12.761.689	11.591.942	11.654.174	11.951.113	12.451.501

De prognoses zijn ontleend aan de meerjarenbegroting 2023-2026 en niet meer aangepast aan de hand van de jaarrekening 2022.

Hieronder volgt een toelichting van de belangrijkste mutaties in balansposten ten opzichte van 2021 en in meerjarenperspectief:

Materiële vaste activa

De voor 2022 begrote investeringen in verbouwingen en meubilair zijn niet uitgevoerd zoals begroot of doorgeschoven naar 2023. De investeringen in ICT zijn toegenomen als gevolg van de inzet van de NPO-middelen voor ICT-hardware en doordat een school overgestapt is van licenties voor een leer methode inclusief devices naar investering in eigen devices. Bij de leer methoden is te zien dat een aantal keer een investering in een nieuwe leer methode tot uiting komt in licenties in plaats van een investering in de vorm van boeken. Ook zijn keuzetrajecten voor een nieuwe leer methode doorgeschoven naar het volgende jaar.

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. 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 vorderingen zijn afgenomen ten opzichte van 2021 vanwege de overgang van bekostigingssystematiek van schooljaar naar kalenderjaar per 1 januari 2023. Hierdoor bestaat er voor de personele bekostiging en bekostiging onderwijsachterstandenbeleid geen vordering op OCW meer per balansdatum.



Liquide middelen

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

Liquideitsbegroting	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Exploitatieresultaat	€ 1.600.361	€ 1.183.871	€ -367.000	€ -39.000	€ 90.000	€ 347.000
<i>Af: uitgaven die niet in exploitatie meelopen</i>						
Investerings	€ -389.238	€ 956.377	€ -697.650	€ -157.500	€ -146.500	€ -148.000
Uitgaven ten laste van voorzieningen	€ -647.852	€ -547.482	€ -422.968	€ -648.768	€ -543.061	€ -596.612
	€ -1.037.090	€ 408.895	€ -1.120.618	€ -806.268	€ -689.561	€ -744.612
<i>Bij: Lasten die wel in de exploitatiebegroting zijn opgenomen maar geen uitgaven van liquide middelen zijn</i>						
Afschrijvingen	€ 520.268	€ -962.979	€ 609.900	€ 566.900	€ 478.100	€ 410.900
Dotatie voorzieningen	€ 654.439	€ 701.076	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000
	€ 1.174.707	€ -261.903	€ 1.359.900	€ 1.316.900	€ 1.228.100	€ 1.160.900
Wijzigingen in werkkapitaal	€ -8.841	€ 1.044.921	€ -	€ -	€ -	€ -
Mutatie liquiditeit	€ 1.729.137	€ 2.375.784	€ -127.718	€ 471.632	€ 628.539	€ 763.288
Liquide middelen:	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Stand 1 januari	€ 4.406.845	€ 6.135.982	€ 8.511.766	€ 8.384.048	€ 8.855.680	€ 9.484.219
Mutatie liquiditeit	€ 1.729.137	€ 2.375.784	€ -127.718	€ 471.632	€ 628.539	€ 763.288
Stand 31 december	€ 6.135.982	€ 8.511.766	€ 8.384.048	€ 8.855.680	€ 9.484.219	€ 10.247.507

Hierbij moeten de opmerkingen die bij de staat van baten en lasten en de balans zijn opgenomen over het meerjarig perspectief worden meegenomen.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen neemt toe met het positieve resultaat dat in 2022 is behaald. Een groot deel van dit positieve resultaat wordt aan specifieke bestemmingsreserves toegevoegd vanwege het oormerk dat bij de ontvangen middelen hoort (NPO-middelen, middelen inclusiever onderwijs) of vanwege doelen 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) en indexeringen van prijzen. Bij de bepaling voor de voorziening groot onderhoud ultimo 2022 is gebruik gemaakt van de tijdelijke uitzonderingsbepaling conform RJO 4, lid 1c.

Het grootste deel van de voorzieningen per 31-12-2022 kent een looptijd die langer dan 5 jaar is.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden nemen toe vanwege de schuld aan stichting De Groeiling voor de bekostiging die D4W in 2022 heeft ontvangen inzake KC Koningskwartier en die aan stichting De Groeiling toekomt. Daarnaast nemen de kortlopende schulden toe vanwege de nog te besteden subsidie 'Regeling school en omgeving – aanvraag doorgroeiers' die in 2022 is toegekend voor drie scholen/schoolbesturen en waarvan D4W de penvoerder is.



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 2021	Werkelijk 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025	Prognose 2026	Signalerings- waarde
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen) / Balanstotaal	0,75	0,73	0,74	0,74	0,75	0,76	< 0,3
Weerstandsvermogen Eigen vermogen / totale baten (incl. financiële baten)	0,27	0,30	0,28	0,28	0,29	0,31	< 0,05
Liquiditeit Vlottende activa / Kortlopende schulden	2,79	2,77	2,74	2,90	3,11	3,36	< 0,75
Rentabiliteit Resultaat / totale baten (incl. financiële baten)	0,08	0,05	-0,02	-0,00	0,00	0,02	< -0,10
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW) (Feitelijk publiek eigen vermogen / Signaleringswaarde publiek eigen vermogen)	1,18	1,43					> 1,0

De kengetallen voor solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en weerstandsvermogen liggen ruim en meerjarig binnen de signaleringsgrenzen.

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 vanaf 2021 boven het normatieve publieke eigen vermogen uitkomt. Dit is voornamelijk het gevolg van de incidentele baten die in 2021 en 2022 nog niet besteed zijn en waarvoor bestemmingsreserves zijn gevormd. Met het vormen van deze bestemmingsreserves zijn er concrete doelen bepaald en is er geen sprake van het langdurig oppotten van onderwijsmiddelen.

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, dan is de algemene reserve (vrij beschikbaar deel van het eigen vermogen) volgens de gehanteerde uitgangspunten toereikend om de gewogen risico's op te vangen. Daarnaast heeft het CvB in 2021 na goedkeuring door de Raad van Toezicht besloten 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. Het vormen van de bestemmingsreserves voor specifieke doeleinden die gericht zijn op de toekomstbestendigheid van D4W past bij dit financiële beleid.

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 beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de 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;
- > Vormgeving van samenwerking met andere organisaties met het oog op toekomstige ontwikkelingen en indien dit bijdraagt aan de continuïteit van de stichting.

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 voor het aangaan van het Convenant doorgroeiers School en Omgeving 2022-2025 Korte Akkeren.

Bestuurlijke fusie of splitsing van de stichting

Dit is in 2022 niet aan de orde geweest.

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

De benoemingstermijn voor de voorzitter van het College van Bestuur liep op 15 september 2022 af. De remuneratiecommissie heeft in een uitgebreide procedure met consultatie van de betrokken organen en geledingen een advies voorbereid voor de Raad van Toezicht. Op 13 maart 2022 heeft dat er toe geleid dat de Raad van Toezicht met instemming van de GMR unaniem heeft besloten tot herbenoeming van mevrouw Diana Lorier- Kooi tot 15 september 2026.

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

In 2022 is goedkeuring verleend aan het aanstellen van een procescoach ter ondersteuning van de wijziging van de overlegstructuur voor de directeuren.



Benoemen van de accountant

Op voorstel van de auditcommissie heeft een evaluatie plaatsgevonden door de commissie ten aanzien van het functioneren van de zittende accountant. Aan de hand van input van diverse betrokken organen heeft hierover een gesprek met de accountant plaatsgevonden, waarbij met name informatievoorziening en proactieve advisering als aandachtspunten zijn meegegeven. Op 14 maart 2022 is deze evaluatie besproken en heeft de Raad van Toezicht besloten tot continuering van de benoeming van accountant van Ree.

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.
- > De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben onder externe begeleiding aandacht besteed aan een aantal strategische vraagstukken die voor de toekomst van de stichting relevant zijn. Daarbij is prioriteit gelegd op een drietal dimensies: schaal van de organisatie, kwaliteit van het onderwijs en signatuur.
- > 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 2023-2026 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 van Toezicht uitvoert. De commissie heeft periodiek een evaluatiegesprek met de voorzitter. Dit jaar heeft de evaluatie een bijzonder karakter gekregen in verband met het aflopen van de benoemingstermijn en het besluit tot herbenoeming.

Evaluatie van het bestuur

De evaluatie van het bestuur heeft dit jaar in hoge mate plaatsgevonden in het kader van de besluitvorming over de herbenoeming van de voorzitter van het College van Bestuur. Op grond van een uitgebreide advisering door de remuneratiecommissie heeft de Raad van Toezicht met genoegen besloten tot herbenoeming.

Daarbij heeft de Raad kunnen constateren dat organisatie en financiële positie van de stichting in control zijn en dat uitdagingen op onderdelen als schaal en kwaliteit met voortvarendheid worden aangepakt. Dit jaar is daarbij veel bestuurlijke aandacht gegaan naar het onderzoek naar mogelijke krachtenbundeling met de Goudse Waarden. Zowel College van Bestuur als Raad van Toezicht betreuren het dat die mogelijke bundeling voorshands niet tot stand kon worden gebracht.

De Raad van Toezicht heeft in de loop van het jaar geconstateerd dat het College van Bestuur voor forse uitdagingen staat op gebieden als schaal en kwaliteit. Om dat te faciliteren is akkoord gegaan met een tijdelijke versterking in de vorm van een procesmanager die met name de interne versterking van de organisatie tot taak heeft.

Der Raad van Toezicht bezoekt jaarlijks een aantal scholen om een beeld te krijgen van de stand van het onderwijs.



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 2022 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, mogelijke krachtenbundeling met de Goudse Waarden en over elkaars jaaragenda.

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

De samenstelling van de Raad van Toezicht bestaat op dit moment uit zes leden die naast het lidmaatschap deel uitmaken van een van de commissies. In 2022 liep de termijn van de voorzitter van de Raad af: Gelet op de omvangrijke agenda van de Raad van Toezicht heeft de Raad van Toezicht gevraagd aan de voorzitter nog maximaal een jaar aan te blijven. De voorzitter heeft hierin toegestemd.

In de loop van 2022 is gestart met de procedure ter vervanging van de positie van de heer de Raadt en voor de komende vacature die door het aflopen van de termijn in 2023 voor de heer Nagtegaal dient te worden ingevuld. Inmiddels is het gelukt de heer Verbeek te benoemen tot lid van de Raad van Toezicht. De werving voor de vacature voor de vervanging van de heer Nagtegaal heeft nog geen resultaat opgeleverd en zal in 2023 in afstemming met de GMR worden opgepakt.

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. Tevens bereidt de commissie het jaarverslag en de begroting voor ten behoeve van bespreking en vaststelling in de Raad van Toezicht en overlegt met het College van Bestuur en de controller periodiek over de risicoanalyse. In 2022 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 beziggehouden 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 2022 bestond de commissie uit de heren de Raadt en Tange (voorzitter).

1.3. De werkwijze van het toezichthoudend orgaan

De Raad van Toezicht en het College van Bestuur hebben in 2022 acht keer regulier vergaderd. Besproken onderwerpen waren:

- > de jaarbegroting en het jaarverslag, gesprek met de accountant;
- > risicoanalyse stichting;
- > herbenoemingsprocedure voorzitter College van Bestuur;
- > de onderwijskwaliteit van onze scholen;
- > inspectieonderzoek 2021;
- > financiële rapportages;
- > klokkenluidersregeling;
- > 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 Koningskwartier;
- > oprichting van de Stichting Federatief;
- > krachtenbundeling met de Goudse Waarden;
- > toekomstbestendigheid organisatie;
- > reglementen Raad van Toezicht en College van Bestuur.

1.4. De vergoedingsregeling

Honorering leden Raad van Toezicht vindt plaats conform een in 2019 vastgestelde regeling. In 2022 bedroeg de vergoeding voor leden van de Raad van Toezicht € 2.500,- per jaar, de voorzitter ontvangt een vergoeding van € 5.000,-.



1.5. Jaarlijkse evaluatie op het eigen functioneren

Dit jaar heeft de evaluatie van het eigen functioneren onderdeel uitgemaakt van de sessies over de strategie van de stichting. Onder begeleiding van een externe adviseur heeft een aparte sessie over strategische vraagstukken plaatsgevonden en is terug en vooruitgekeken.

Gouda, mei 2023

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 6 leerkrachten die allen een verbinding hebben met één van de scholen van de stichting. Er zijn 2 vacatures. De voorzitter bereidt in de agendacommissie de vergaderingen voor. De agendacommissie bestaande uit de voorzitter van de GMR, voorzitter College van bestuur (CvB) en de bestuurssecretaris. Daarnaast zit de voorzitter van de GMR uiteraard de vergaderingen van de GMR voor. De GMR wordt ondersteund door de bestuurssecretaris die zorg draagt voor het tijdig verzenden van de agenda en bijbehorende documenten aan de leden. De verslaglegging vindt plaats door Tekstbureau Talent in de persoon van Marja van Steijn.

Missie en visie

De GMR van De Vier Windstreken is in ontwikkeling. De toekomstbestendigheid van de GMR is besproken. Het was een zoektocht. Uiteindelijk is ervoor gekozen om de samenstelling van de GMR te houden zoals hij was, oftewel elke school heeft een vertegenwoordiging in de GMR. Onze doelstelling is dat er een goede balans is tussen het aantal personeelsgeleding en oudergeleding binnen de GMR. Aangezien in 2022 veel wisselingen hebben plaatsgevonden en na de zomervakantie nieuwe leden zijn ingestroomd, is inzake de stabiliteit gekozen om schooljaar 2022/2023 te werken met een externe voorzitter. Deze tijdelijk externe voorzitter, in de persoon van Hendrik Aries Edeler, zal in gezamenlijkheid met de GMR-leden zoeken naar nieuwe werkvormen om te vergaderen waarbij ieder lid inbreng kan geven en de vergaderingen boeiend blijven.

Het bestuursbureau heeft 11 oktober 2022 een informatiebijeenkomst georganiseerd voor GMR-leden, MR-leden, directeuren en beleidsmedewerkers. Naar aanleiding van die avond is er een actieplan opgesteld om de medezeggenschap binnen D4W te versterken. Dit actieplan is in de GMR besproken. Het komende jaar willen we met dit plan aan het werk gaan. Goede communicatie tussen GMR en MR is een actiepunt en we willen de kennis van regelgeving van de MR en GMR versterken door trainingen aan te bieden.

Samenstelling GMR

De samenstelling van de GMR per 31 december 2022:

	Naam	School	1 ^e Termijn	2 ^e Termijn	O/P
1	Hidde Bos	Da Costaschool	01-12-2018 - 31-07-2022	31-07-2022 - 31-07-2026	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	Christa Verbree	KC Wereldweijde	01-09-2022 - 31-08-2026		P
5	Tim Dees	KC Goejanverwelle	01-09-2022 - 31-08-2026		P
6	Bas Oosterlaken	Park en Dijk	01-09-2022 - 31-08-2026		P
7	Vacature	PCB Meester Lalleman-school			
8	Renske Stapper	Regenboog	01-09-2022 - 31-08-2026		P



	Naam	School	1 ^e Termijn	2 ^e Termijn	O/P
9	Renske Arents	Westerschool	01-09-2022 - 31-08-2026		O
10	Esther Struijk	Pr. Beatrixschool	01-09-2019 - 31-07-2023		O
11	Marjan van Alphen (fin.cie)	Nessevliet	01-09-2022 - 31-08-2026		P
12	Vacature	Plaswijckschool/ Wilhelminaschool			P
13	Ilja Siebert	De Morgenster	01-09-2020 - 31-08-2024		O
14	Lenneke Zwanenburg	Immanuelschool	01-02-2021 - 31-01-2025		O
15	Ariette van Tilborg	De Wegwijzer	01-12-2020 - 31-07-2024		O

Vergaderingen en besproken onderwerpen

De GMR heeft in 2022 één keer een videoconferentie gehad in februari en acht keer fysiek vergaderd in het bestuurskantoor in Gouda. Daarnaast was er twee keer een gezamenlijk overleg met de Raad van Toezicht en een afvaardiging van de GMR.

7 februari 2022

- Beleidsprotocol bij scheidingen; *Status: instemming*
- Calamiteitenplan; *Status: instemming*
- Stand van zaken Krachtenbundeling De Goudse Waarden; *Status: ter bespreking*
- Stand van zaken toekomstbestendige GMR; *Status: ter bespreking*
- Pilot zij-instroom; *Status: instemming*
- Vergoedingsbeleid (reiskosten, m.n. de dienstreizen); *Status: instemming*
- Jaarverslag GMR; *Status: instemming*
- Stand van zaken Covid 19; *Status: ter bespreking*

22 maart 2022

- Training GMR met CNV

20 april 2022

- Q4 Rapportage en Actualisatie risicoanalyse; *Status: ter bespreking*
- Overplaatsingsbeleid; *Status: instemming*
- Presentatie Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit; *Status: ter bespreking*
- Managementrapportage september – december 2021; *Status: ter bespreking*
- Vervolg toekomstbestendige GMR en taakverdeling; *Status: ter bespreking*
- Jaarplanning 2022-2023; *Status: instemming*

31 mei 2022

- Financiën: Bestuursverslag, Jaarverslag, Jaarrekening, Q1 rapportage; *Status: ter bespreking*
- Presentatie strategische dilemma's De Vier Windstreken; *Status: ter bespreking*



- Klokkenluidersregeling; *Status: instemming*
- Privacyreglement medewerkers; *Status: instemming*
- Rapportage DPIA Google; *Status: ter bespreking*
- Vacatures GMR; *Status: ter bespreking*
- Terugkoppeling gezamenlijk overleg met Raad van Toezicht 16 mei; *Status: ter bespreking*

29 juni 2022

- Managementrapportage januari – april 2022; *Status: ter bespreking*
- NPO-plan D4W-breed; *Status: instemming*
- Stand van zaken De Goudse Waarden; *Status: ter bespreking*
- Stand van zaken mogelijke externe voorzitter; *Status: ter bespreking*

21 september 2022

- Formalisering benoeming extern voorzitter; *Status: ter informatie*
- Rapportage Q2; *Status: ter informatie*
- Herijking risicoanalyse; *Status: ter informatie*
- Uitwerking D4W sectorplan corona; *Status: instemming*
- Uitkomsten medewerkertevredenheidsonderzoek; *Status: ter informatie*
- Informeren GMR over inrichting directeurenoverleg; *Status: ter informatie*
- Profielschets lid RvT; ter advisering: *GMR adviseert positief op de profielschets lid RvT*
- Werkwijze GMR; *Status: ter bespreking*

19 oktober 2022

- Terugblik GMR/MR/DIR-overleg 11 oktober; *Status: ter informatie*
- Financiële rapportage Q2; *Status: ter informatie*
- Samenstelling Financiële Commissie; *Status: ter informatie*
- Beleid vergoedingen medewerkers; *Status: instemming personeel*
- RvT/GMR-overleg 28 november; *Status: ter informatie*
- Procedure Werving & Selectie RvT op voordracht GMR; *Status: instemming*
- Profilering (G)MR; *Status: ter bespreking*
- Samenwerking met De Goudse Waarden; *Status: ter informatie*

14 december 2022

- Begroting 2023 inclusief bestuursformatieplan 2023-2026; *Status: instemming*
- Meerjarenbegroting; *Status: instemming*
- Sollicitatieprocedure vacature Raad van Toezicht; *Status: ter bespreking*
- Actieplan Medezeggenschap; *Status: besproken en in ontwikkeling*

Overleg met bestuur

De samenwerking met de bestuurder wordt door de GMR gewaardeerd. Er is sprake van een open en transparante cultuur met het CvB waarin 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 leerlingenaantallen, over de onderwijsresultaten, het versterken van de kwaliteitscultuur en de financiële situatie van de stichting.



Overleg met andere gremia

In 2022 hebben verschillende afvaardigingen van de GMR ook gesproken met 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?

Onder leiding van de externe voorzitter werken we aan een andere vergaderstructuur om alle leden een actieve rol in de GMR te geven. Bijvoorbeeld door meer te werken met expertise in werkgroepen. We zullen daarbij ook gebruik maken van training en advisering.

Tot slot

We zijn dankbaar dat de GMR weer bijna compleet is. Van bijna alle scholen is er een afvaardiging en de sfeer in de vergaderingen is open. Er ligt een mooie basis om ons als GMR verder te ontwikkelen.

We willen het bestuursbureau en het CvB bedanken voor alle nodige informatie en ondersteuning om tot goede keuzes en beslissingen te kunnen komen. We zijn dankbaar voor de faciliterende steun. Door de externe voorzitter is het mogelijk om te werken aan een nieuwe structuur om de vergaderingen beter te laten verlopen. De volgende stap voor de GMR is om meer verantwoordelijk te zijn voor de organisatie van alle GMR-activiteiten. Een interne voorzitter en secretaris is de eerste stap in eigenaarschap. Het opstellen van de agenda en meer inbreng en advisering van de GMR zijn ontwikkelpunten.

De vergaderingen mogen we altijd starten en afsluiten met mooie en inspirerende woorden die ons tot inzicht brengen bij de kern van het leven: liefde voor elkaar en liefde voor de Schepper. Hij die voor ons wil zorgen en ons inzicht wil geven om te zoeken naar het beste voor de kinderen, ouders en personeelsleden van D4W.

Gouda, 10 maart 2023

Hester Veldhuijzen namens de 13 leden van de GMR

