



## Bestuursverslag 2020

College van Bestuur;  
Dorien Sommers en Karin Albers

# Inhoudsopgave

## Introductie

---

### 1. Het schoolbestuur

#### 1.1 Profiel

#### 1.2 Organisatie

---

### 2. Verantwoording beleid

#### 2.1 Onderwijs & kwaliteit

#### 2.2 Personeel & professionalisering

#### 2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

#### 2.4 Financieel beleid

#### 2.5 Risico's en risicobeheersing

---

### 3. Verantwoording financiën

#### 3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

#### 3.2 Staat van baten en lasten en balans

#### 3.3 Financiële positie

---

## Bijlagen

### 1. Koersplan Dynamiek 2020-2024

### 2. Procedure aanmelding en inschrijving

### 3. Jaarverslag Raad van Toezicht 2020

### 4. Jaarverslag GMR 2020

### 5. Klachtenregeling Dynamiek Scholengroep

### 6. Statuten Dynamiek Scholengroep

### 7. Managementstatuut

### 8. Kwaliteitskader

### 9. Treasurystatuut Dynamiek Scholengroep

### 10. Jaarrekening 2020

---

# Introductie

Hierbij presenteren we het Bestuursverslag 2020 van Dynamiek Scholengroep, inclusief jaarrekening.

Het jaar 2020 begon voor Dynamiek met een bestuurswissel. De heer Jos Baggen nam eind februari afscheid van Dynamiek. Per 1 april 2020 is het College van Bestuur met de komst van Dorien Sommers weer volledig bemand.

In het voorjaar van 2020 werd de wereld onaangenaam verrast door de Corona pandemie. Onze scholen moesten halverwege maart halsoverkop hun deuren sluiten. Gelukkig hebben onze medewerkers binnen zeer korte tijd met grote betrokkenheid en inzet afstandsonderwijs voor onze leerlingen weten te realiseren. De in 2019 gestarte investeringen op het gebied van goede devices, de ingezette vernieuwing van de ICT-infrastructuur en de organisatie van i-coaches per school, hebben ons hierbij enorm geholpen.

Inmiddels is duidelijk dat Corona in 2020 veel heeft gevraagd – en in 2021 nog steeds vraagt - van onze leerlingen, hun ouders en al onze medewerkers. We maakten ons zorgen over de kinderen die de veilige haven van school een lange periode moesten missen. In goede samenwerking met de gemeente hebben we al deze kinderen gelukkig goed in beeld kunnen houden. Daarnaast hadden veel collega's ook hun zorgen over het risico van besmetting. Zeker als zij zelf of hun naasten tot een kwetsbare doelgroep behoorden. We hebben daarom stevig ingezet op het treffen van extra hygiëne- en veiligheidsmaatregelen, voordat de scholen op 11 mei weer open konden. Eerst met halve groepen en na enkele weken weer met hele groepen. Het handelen volgens de steeds wisselende protocollen en de interne en externe communicatie kostte ons veel tijd en energie.

Goede ventilatie in schoolgebouwen kwam door Corona ineens hoog op de landelijke agenda. Voor een aantal van onze oudere schoolgebouwen hadden we hier al langere tijd zorgen over, maar Corona maakte het ineens urgent. Voor drie scholen is in samenspraak met de gemeente Horst a/d Maas een subsidietraject gestart voor de verbetering van ventilatie. Daarnaast loopt in samenwerking met deze Gemeente nog de planvorming en uitvoering van het convenant Frisse scholen.

Ondanks de enorme impact van Corona hebben we in 2020 verdere stappen kunnen zetten in de realisatie van ons Koersplan. Onze scholen geven vanuit gezamenlijkheid en vanuit eigenheid vorm en inhoud aan de onderwijsvernieuwing en de vier beloften aan kinderen uit het koersplan. Sinds 2017 reserveren we middelen uit ons positief resultaat en investeren we deze jaarlijks in de ontwikkeling van onze medewerkers. Ook in 2020 hebben onze medewerkers deze middelen omgezet in tijd om met - en van - elkaar te leren. Helaas was er door de Corona-maatregelen nauwelijks ruimte voor onderlinge scholenbezoeken.

Dynamiek heeft in 2020 deelgenomen aan een benchmark PO. Dit heeft relevante kengetallen opgeleverd op de gebieden financieel, personeel, huisvesting en ICT. Hierdoor kunnen we onze organisatie in een breder perspectief plaatsen en reflecteren op effecten van bepaalde keuzes. In 2020 is er een RI&E uitgevoerd en zijn er

tevredenheidsmetingen uitgevoerd onder medewerkers en ouders. In 2021 gaan we met de resultaten en verbetermaatregelen aan de slag.

In het najaar is het functiehuis OOP en directeuren vernieuwd. Door een goed uitgelijnd proces, waarbij recht is gedaan aan de inspraak van alle betrokkenen, is dit proces naar volle tevredenheid verlopen.

De arbeidsmarktproblematiek raakt ons nu nog beperkt als stichting. We merken dat we als innovatieve organisatie een aantrekkelijke werkgever zijn. Maar we kijken naar de toekomst en werken aan een continue verbetering van onze arbeidsmarktpositie. We bieden medewerkers goede begeleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. In 2020 hebben we een start gemaakt met het verbeteren van onze website.

We zijn ons zeer bewust van onze plaats in de samenleving. In veertien kernen binnen Horst a/d Maas en twee kernen binnen Venray bieden we primair onderwijs. Dat betekent dat we veel kleine scholen kennen. We willen graag onze maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen en we doen dit samen met onze regionale partners. Met de gemeente Venray hebben we al in 2019 een gezamenlijk IHP kunnen vaststellen. In de gemeente Horst a/d Maas is dit in 2020 gebeurd. Ook is in dit jaar gestart met de bouw van STIP in Tienray/ Swolgen. Samen met kinderopvang 't Nest zullen we hier ons 2e kindcentrum realiseren.

We verheugen ons op het komend jaar, waarin we samen verder uitwerking geven aan ons koersplan en het waarmaken van onze beloften aan kinderen.

Karin Albers, Dorien Sommers  
College van Bestuur

# 1. Het schoolbestuur

## 1.1 Profiel

Stichting Dynamiek Scholengroep is een organisatie van negentien samenwerkende basisscholen, waarvan één school voor speciaal basisonderwijs. Zeventien van onze scholen staan in gemeente Horst a/d Maas en twee scholen in gemeente Venray. Onze 380 medewerkers zetten zich iedere dag met veel passie in, voor thuisnabij onderwijs aan 3.078 leerlingen.

Alle kinderen zijn bij ons welkom. Wij dagen onze leerlingen uit tot leren. Dat kunnen we niet alleen. Dat doen we samen met hun ouders, gemeenten, maatschappelijke partners en omgeving.

In januari 2020 is ons nieuwe Koersplan '20-'24 vastgesteld. Voor het opstellen hiervan heeft het College van Bestuur in 2019 visiegesprekken gevoerd met kinderen, ouders, medewerkers, directeuren, GMR en Raad van Toezicht. We zijn ons ervan bewust dat onze Koersplan-ambities hoog zijn, maar in het bijzondere jaar 2020 heeft onze organisatie laten zien dat we samen in staat zijn in korte tijd veel te realiseren.

### Missie, visie en kernactiviteiten

Onze missie is het begeleiden van kinderen in hun ontwikkeling tot kritische, democratische burger. We bereiden hen zo goed mogelijk voor op hun leven in de maatschappij van de (nabije) toekomst, die sterk verandert en moeilijk voorspelbaar is. Wij dragen bij aan een brede ontwikkeling van kinderen, bieden kennis en stimuleren nieuwsgierigheid en een open en ontdekkende houding.

Onze uitgangspunten zijn:

- Alle kinderen zijn welkom.
- We bieden thuisnabij onderwijs.

Gekoppeld aan deze missie is de kernactiviteit van Dynamiek Scholengroep het geven van goed primair onderwijs. Dat doen wij in verbinding met onze partners. Tot onze kernactiviteiten behoren daarom ook:

- Het ontwikkelen van kindcentra waar kinderen van 0-13 jaar terecht kunnen voor ontwikkelen, ontmoeten, onderwijs en opvang. Dat doen wij samen met kinderopvangorganisatie 't Nest.
- Het doorontwikkelen van SOOOOL 10-14, een tienercollege voor leerlingen van 10-14 jaar, samen met het Citaverde College en het Dendron College (beide VO-instellingen). SOOOOL 10-14 is één van de pilot-scholen in Nederland. Ons tienercollege geeft leerlingen meer tijd om een keuze te maken voor het VO.

Onze kernwaarden zijn Eigenaarschap, Verbinding en Groei.



Hiertoe nemen wij initiatief en verantwoordelijkheid. Vanuit gezamenlijke kaders maken wij eigen keuzes. Wij vinden het belangrijk om ons met elkaar, met de samenleving en met de toekomst te verbinden. Dat doen wij met oprechte nieuwsgierigheid. Vanuit passie en hoge verwachtingen werken wij aan de ontwikkeling van zowel kinderen als onszelf.

Wij doen aan onze leerlingen een viertal beloften:



Dat vraagt om de inzet van vijf strategische thema's:

### 1. Onderwijskwaliteit versterken

Werken volgens continue verbetercyclus conform opgesteld kwaliteitskader met jaarlijkse cyclus en inzet visitaties (bijlage).

Opbrengstbewustzijn en maximale kansen vanuit hoge verwachtingen.

Vergroten instructie en analysevaardigheden (DI en OPO).

### 2. Ontwikkeling medewerkers

Inzet op ontwikkeling en vergroten expertise medewerkers.

Intensieve en positieve begeleiding stagiaires en startende leerkrachten.

Versterken professionele organisatie en cultuur en eigenaarschap.

### 3. Omgeving integreren

We betrekken onze omgeving bij ons onderwijs, vanuit een open blik naar buiten.

Creëren van boeiende leerlandschappen, inclusief buiten leren, die nieuwsgierigheid wekken.

### 4. Onderwijs vernieuwen

Minder klassikaal en meer ontdekkend, onderzoekend en ontwerpnd leren, faciliteren in een boeiende leeromgeving.

## 5. Organisatie door ontwikkelen

Doorontwikkelen stafbureau tot een flexibel, wendbaar orgaan.

Meer op vraagsturing en expertise, in relatie met integraal managementdirecteuren.

IKC-ontwikkeling en doorgaande lijn VO.

**In Bijlage 1 is het “Koersplan Dynamiek 2020-2024” terug te vinden.**

### Toegankelijkheid & toelating

Binnen Dynamiek wordt er gewerkt met een centrale aanmelding. Jaarlijks - in januari – kunnen ouders hun kind aanmelden dat in het schooljaar daarna 4 jaar wordt. Middels een uitgebreide intake met ouders, de voorschoolse voorziening en eventueel andere betrokken instanties stelt de school vast wat de onderwijsbehoeften van de leerling zijn. Op basis hiervan wordt vastgesteld of de voorkeursschool de leerling voldoende ondersteuning kan bieden vanuit de basisondersteuning, eventueel aangevuld vanuit het Passend Onderwijs. In dat geval kan de leerling worden geplaatst. Als de leerling meer ondersteuning nodig heeft, dan gaat de basisschool op zoek naar een andere passende plek. Dit proces verloopt via een aanmelding bij het Ondersteuningsloket.

**In Bijlage 2 is de “Procedure aanmelding en inschrijving” terug te vinden.**

## 1.2 Organisatie

Dynamiëk Scholengroep is een innovatieve en wendbare organisatie die in staat is zich voortdurend aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Onze organisatie is actief en voortdurend op zoek naar samenwerking en verbinding.

### Contactgegevens

Dynamiëk Scholengroep

Bestuursnummer 47920

Expeditiestraat 3a, 5961 PX Horst

077 - 467 80 20

[info@dynamiëk.nu](mailto:info@dynamiëk.nu)

[www.dynamiëk.nu](http://www.dynamiëk.nu)

### Bestuur

Naam	Functie	Nevenfuncties (betaald en onbetaald)	Aandachtsgebied
Karin Albers	College van Bestuur	Toezichthoudend Bestuur SWV Passend Onderwijs	Onderwijs(vernieuwing) - HR - Passend Onderwijs - Kwaliteit
Dorien Sommers	College van bestuur	Raad van Toezicht Stichting Cultuurpad	Huisvesting - ICT – Financiën

Het College van Bestuur van Dynamiëk Scholengroep bestaat uit twee leden. Er wordt gewerkt volgens een collegiaal bestuurdersmodel dat in 2020 statutair is vastgelegd.

### Overzicht scholen

Dynamiëk Scholengroep heeft in totaal 19 scholen, waarvan 17 in de Gemeente Horst a/d Maas en 2 in de gemeente Venray.

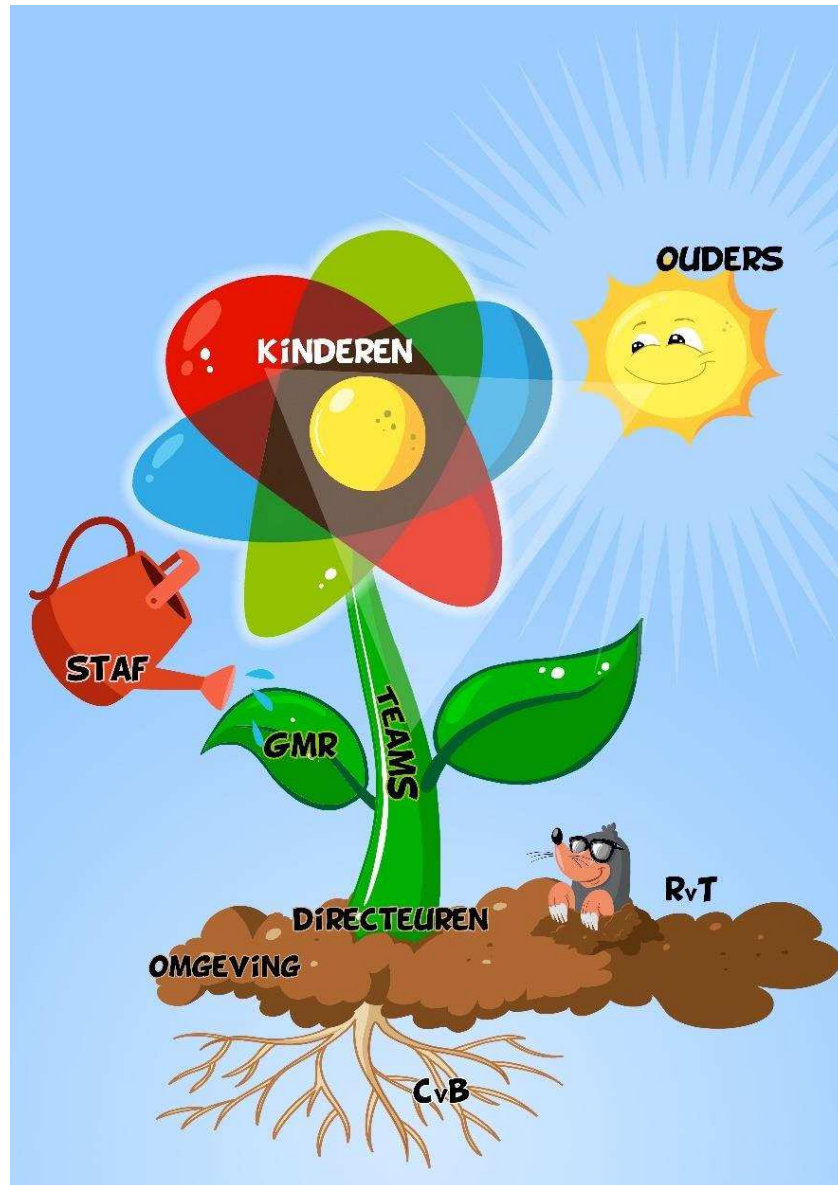
Hierbij de link met het overzicht van alle scholen met bijbehorende websites.

[Onze scholen | Dynamiëk Scholengroep](#)



## Organisatiestructuur

Met onderstaand organogram willen we laten zien dat voor onze organisatie de ontwikkeling van het kind leidend. Alles is erop gericht het kind tot bloei te laten komen en daar zijn diverse spelers bij betrokken, ieder vanuit zijn eigen rol. Belangrijk is de driehoek kind-ouder-leerkracht als basis in het individuele ontwikkelproces. Het College van Bestuur ondersteunt en kadert volgens de principes van regie, ruimte, ruggensteun en rekenschap. De Raad van Toezicht houdt toezicht en kijkt kritisch mee. De GMR signaleert en adviseert vanuit kind/ouder en personeelsperspectief. Een belangrijke rol hebben onze integraal verantwoordelijke directeuren.



### Intern toezichtsorgaan

De raad van toezicht bestond in 2020 uit vijf onafhankelijke toezichthouders, waarvan één lid op voordracht van de GMR en één lid op voordracht van gemeente Horst a/d Maas.

Naam	Functie	Bezoldiging	Commissies
Dhr. C. de Koning Op voordracht van de gemeente Horst a/d Maas.	Voorzitter	€ 6.455,27	Remuneratie- commissie
Dhr. R. Joosten Op voordracht van de GMR.	Lid	€ 4.439,49	
Mw. C. Smets-Spitters	Lid	€ 4.439,49	Remuneratie- commissie
Mw. I. Creemers	Lid	€ 4.439,49	
Dhr. J. Janssen	Lid	€ 4.439,49	

I.v.m. de aftredende leden van de Raad van Toezicht per 1 januari 2021, is medio 2020 gestart met het uitzetten van een vacature voor 2 nieuwe leden. Dit is in 2020 succesvol afgerond. Per 1 januari 2021 zijn 2 nieuwe leden gestart.

**In Bijlage 3 is het jaarverslag van de Raad van Toezicht over het jaar 2020 terug te vinden.**

### (Gemeenschappelijke) medezeggenschap

De Gemeenschappelijke Medezeggenschap Raad (GMR) denkt mee over beleidsontwikkeling vanuit de belangen van de kinderen, ouders en de leerkrachten. Ook ziet de GMR toe op kwaliteit van het onderwijs en de leeromgeving van onze scholen. De GMR werkt op overkoepelend niveau. Daarnaast heeft iedere school een eigen medezeggenschapsraad die de belangen kinderen, ouders en leerkrachten op schoolniveau behartigt. De GMR en het College van Bestuur vergaderen zes keer per jaar.

**In Bijlage 4 is het jaarverslag van de GMR over het jaar 2020 terug te vinden.**

## Horizontale dialoog en verbonden partijen

Dynamiek vindt het belangrijk om in verbinding te staan met haar omgeving. Wij participeren daarom in netwerken, samenwerkingsverbanden en diverse projecten.

Organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de vorm van de (horizontale) dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Medewerkers	Met onze medewerkers voeren we op allerlei wijzen de dialoog, informeel/ formeel, individueel/ als team, op schoolniveau/ bovenschools.
Leerlingen	Ook met onze leerlingen voeren we de dialoog. Wij vinden het belangrijk dat leerlingen eigenaar zijn van hun eigen leerproces en gaan daarover in gesprek. Met leerlingen individueel, op groepsniveau en in onze leerlingenraden.
Ouders	Wij vinden het belangrijk om met ouders in gesprek te zijn, op schoolniveau maar ook op bestuursniveau. Waar gevraagd leggen wij als bestuur onze keuzes uit. Dat doen we tijdens overlegmomenten met de GMR, maar ook op school als er bijv. vragen zijn over noodzaak van fusie of sluiting.
Gemeenten	Met onze beide gemeente Venray en Horst a/d Maas voeren wij de dialoog over allerlei thema's, zoals onderwijsachterstanden, taalontwikkeling, sport en cultuur, onderwijshuisvesting.
Kinderopvang	Dynamiek Scholengroep werkt nauw samen met een aantal kinderopvangorganisaties aan doorgaande lijnen. Afstemming daarover vindt binnen het LEA overleg plaats. De samenwerking met Kinderopvangorganisatie 't Nest is het meest intensief. Samen bouwen we aan integrale kindcentra waarin onderwijs- en pedagogische professionals doorgaande ontwikkellijnen en dag arrangementen aanbieden aan kinderen van 0-13 jaar.
SPOVenray	SPOVenray participeert samen met Dynamiek in het shared service center Overkwartier. Daarin zijn diensten ondergebracht op het gebied van huisvesting en facilitaire zaken.
Voortgezet Onderwijs	Regelmatig heeft Dynamiek contact met haar partners in het voortgezet onderwijs, over bijv. de doorgaande lijn, maar ook over onderwijshuisvesting.
Stichting Cultuurpad	Deze stichting is opgericht samen met nog vier andere onderwijsinstellingen uit de regio (Akkoord, Fortior, Kerobei en Prisma) die samen 73 scholen, bijna 15.000 leerlingen en meer dan 1000 leerkrachten vertegenwoordigen. Cultuurpad heeft tot doel om cultuureducatie – onder en na schooltijd – een structurele plek te geven bij de ontwikkeling van kinderen in de leeftijd van 0-16 jaar.
SOOOOL 10-14	Dynamiek is ook één van de projectpartners van SOOOOL 10-14, een tienerschool die in augustus 2018 gestart is. SOOOOL 10-14 is een samenwerking met het Dendron College en Citaverde College in Horst.
O2	Samen met de genoemde partners uit het VO, Dendron College en Citaverde College, heeft Dynamiek in 2018 een convenant gesloten met O2, de ondernemersvereniging van Horst a/d Maas. We slaan de handen in elkaar met als doel een toekomstbestendige en inspirerende leef- leer- en werkomgeving te creëren waarin gedeelde verantwoordelijkheid Onderwijs, Ondernemers en Overheid samenwerken in de regio Horst a/d Maas.
MBO/ HBO/ WO instellingen, waaronder Fontys en De Kempel	Het is belangrijk om structureel overleg te voeren met instellingen op MBO, HBO- en WO-niveau over wat/wie nodig is om in de toekomst goed primair onderwijs te kunnen blijven bieden.
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs	Samen met de andere 32 schoolbesturen met 135 scholen in 8 gemeenten voelen wij als deelnemer van SWV PO3101 een grote verantwoordelijkheid om Passend Onderwijs te bieden aan zo'n 22.386 leerlingen in de regio Noord-Limburg.

## Klachtenbehandeling

In 2020 hebben wij 3 klachten ontvangen. Bij het ontvangen van klachten wordt altijd contact opgenomen met de indiener van de klacht en een persoonlijk gesprek ingepland. We nemen alle klachten serieus en gaan het gesprek aan om te kijken of we het probleem op samen op kunnen lossen.

Voor een klacht is de geschillencommissie ingeschakeld. Deze heeft de klacht ongegrond verklaard. De andere 2 zijn direct met de ouders opgelost.

**In Bijlage 5 is ons huidige klachtenbeleid terug te vinden. Deze is in 2020 geactualiseerd.**

## Juridische structuur

Dynamiëk Scholengroep is een stichting. De stichting heeft haar zetel in de gemeente Horst a/d Maas en heeft tot doel het geven van primair onderwijs op katholieke grondslag en het geven van openbaar onderwijs overeenkomstig art. 46 Wpo in de regio Horst a/d Maas en Venray.

## Governance

In 2020 is een start gemaakt met de actualisering van onze statuten en reglementen (Raad van Toezicht en College van Bestuur) onder andere op basis van de nieuwe Code Goed Bestuur Primair Onderwijs. Begin 2021 zijn de statuten notarieel bekrachtigd evenals het reglement CvB. Het reglement RvT volgt in 2021. In december 2020 hebben het College van Bestuur en de Raad van Toezicht tijdens een bezinningsdag met elkaar uitgebreid over de betekenis en invulling van de nieuwe Governance Code gesproken. Binnen onze statuten en reglementen (College van Bestuur en Raad van Toezicht) is de scheiding tussen bestuur en toezicht helder vastgelegd.

**In Bijlage 6 zijn onze nieuwe statuten terug te vinden.**

## Functiescheiding

Dynamiëk Scholengroep werkt met het two-tier bestuursmodel. Er is een strikte scheiding tussen bestuur en toezichthouders. Op basis van de besturingsfilosofie van Dynamiëk die in 2020 is vastgesteld en de nieuwe statuten is het Directiereglement vernieuwd naar een Managementstatuut. Dit sluit aan bij onze visie op leiderschap en geeft transparantie over de verdeling van taken en bevoegdheden binnen de gehele besturingskolom.

**In Bijlage 7 is ons managementstatuut terug te vinden.**

# 2. Verantwoording beleid

## 2.1 Onderwijs & kwaliteit

### Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Dynamiek werkt er iedere dag aan om kwaliteit te leveren en deze te verbeteren. In 2020 heeft Dynamiek haar kwaliteitskader vastgelegd. Het bestaat uit vier kwaliteitsgebieden die samen het geheel van onderwijs vormen.

- Wij geven goed onderwijs.
- Het is hier veilig en fijn.
- Leerlingen leren maximaal.
- We verbeteren continu.

Onderwijskwaliteit is voor Dynamiek het waarmaken van onze vier beloften aan leerlingen:

- We geloven in je.
- We zien wie je bent en bieden wat je nodig hebt.
- We bieden een boeiende en inspirerende leeromgeving.
- We laten je zien dat de wereld groter is dan je school.

We willen dat onze kinderen zich breed ontwikkelen, nieuwsgierig zijn en de wereld ontdekken met een open houding. Kinderen worden begeleid in hun ontwikkeling tot kritisch, democratisch burger. Er wordt bijgedragen aan een brede ontwikkeling, kennis geboden, nieuwsgierigheid en een open en ontdekkende houding worden gestimuleerd.

Kwaliteit moet merkbaar, maar ook meetbaar zijn. Dynamiek werkt met een kwaliteitscyclus. Dit is een jaarcyclus waarin de vaste meetbare elementen zijn opgenomen. Hierbij kan gedacht worden aan de analyse van resultaten van de eindtoets en het doen van quickscans. De toetskalender is ook een onderdeel van het kwaliteitskader.

Daarnaast doet iedere school zelfevaluatie op basis van de vier kwaliteitsgebieden uit het kwaliteitskader. Hierbij is er een onderscheid gemaakt tussen eisen van de onderwijsinspectie, afspraken binnen Dynamiek, ambities van Dynamiek en schoolambities. Er zijn ieder jaar managementgesprekken tussen de directeur van een school en het bestuur. Ieder schooljaar komen er minimaal twee onderdelen uit de zelfevaluatie van kwaliteit aan bod.

**In bijlage 8 is ons kwaliteitskader terug te vinden.**

Er wordt binnen Dynamiek gebruikt gemaakt van het kwaliteitsinstrument 'Werken met Kwaliteit' (WMK), onder andere voor de analyses rondom sociale veiligheid en tevredenheidsonderzoeken. De elementen van Werken met Kwaliteit zijn een onderdeel van de jaarcyclus. Daarnaast is er een meerjarenplanning van 4 jaar waarin per jaar benoemd wordt welke onderdelen van het WMK aan bod komen.

Eind 2020 zijn de tevredenheidsonderzoeken bij leerlingen, ouders en medewerkers gedaan. De uitkomsten van het onderzoek bij leerlingen is zeer positief. Alleen op het item: 'heb je het gevoel dat mensen op school het fijn vinden dat je er bent' was de score iets lager dan de doelstelling. Ook de uitkomsten van het onderzoek bij ouders is zeer positief, op alle items waren de scores boven de doelstelling. In brede zin kan er gezegd worden dat de ouders van leerlingen van Dynamiek die deze vragenlijst hebben ingevuld tevreden zijn over de sfeer op school, informatie en communicatie, de lessen en veiligheid en welbevinden. Uit het tevredenheidsonderzoek bij medewerkers blijkt uit het algemeen een hoge mate tevredenheid. Aandachtspunten liggen op het vlak van werkdruk en duurzame inzetbaarheid. Resultaten worden op scholen besproken. Vervolgonderzoek voor arbeidsomstandigheden (o.a. werkdruk) is gepland voor november 2021

Er is een Actieteam Kwaliteit, bestaande uit een bestuurder, drie directeuren en de adviseur onderwijs en kwaliteit. Dit actieteam is onder andere verantwoordelijk voor het opstellen van de kwaliteitskader en de kwaliteitscyclus, de toetskalender en het beleid rondom WMK.

Daarnaast is er in 2020 beleid rondom visitaties, thema-onderzoeken en audits vastgesteld.

Begin 2021 volgt een scholing op dit gebied.

Sinds schooljaar 2018-2019 heeft iedere school van Dynamiek een Kwaliteitsteam (vanaf nu KT). Dit team bestaat uit de directeur en minimaal twee Kwaliteitsteamleden met specifieke kennisgebieden (bijvoorbeeld: taal, rekenen, gedrag, jonge kind specialist, kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong) en coachings vaardigheden. Het doel van het werken met een KT is om kwaliteit van onderwijs te verhogen, eigenaarschap bij leraren te vergroten en innovatie vorm te geven. Daarnaast draagt het KT er zorg voor dat de doorgaande lijn voor de leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag niet uit het oog wordt verloren.

Op langere termijn willen we de volgende resultaten behalen door met KT's te werken:

- Meer onderwijs op maat voor alle leerlingen.
- Verhoging onderwijskwaliteit.
- Leraar gedrag passend bij onderwijsinnovatie.
- Verbetering van de volgende competenties: samenwerken, flexibiliteit, klantgerichtheid en kritisch denken van alle medewerkers.
- Lerende cultuur binnen de school ontwikkelen.
- Minder doorverwijzingen naar SBO en SO.
- Meer gebruik van expertise binnen de eigen school gericht op ondersteuning van individuele leerlingen.
- Evaluatie en borging ingezette innovaties op schoolniveau.

Naast het werken met een KT op school, wordt er vanuit Dynamiek ook gewerkt met een Bovenschools Kwaliteitsteam (vanaf nu BKT). Wanneer er sprake is van complexe ondersteuningsbehoeften bij een leerling of leerlingen, doet het KT-lid een aanvraag voor de inzet van een BKT-lid om mee te denken in deze casus en de KT-lid hierin te ondersteunen. De insteek is hierbij dat het BKT-lid het KT-lid coacht, zodat het eigenaarschap op school blijft en de expertise van KT-leden vergroot wordt.

Vanuit de Dynamiek Academie is er een scholingsaanbod voor directeuren, Kwaliteitsteamleden, leerkrachten en onderwijsassistenten. Daarnaast is er een specifiek aanbod voor Kwaliteitsteamleden.

Via 'Scholen op de Kaart' is er informatie beschikbaar voor alle belangstellenden ten aanzien van de scholen. Binnen de MR van de scholen en de GMR wordt er verantwoording afgelegd op het gebied van kwaliteit. Daarnaast houdt de onderwijsinspectie toezicht op de onderwijskwaliteit.

Door de Coronacrisis heeft er in 2020 enkele weken afstandsonderwijs plaatsgevonden. De scholen hebben een grote inzet getoond om dit snel en goed te organiseren. Er is goed samengewerkt met de kinderopvang en gemeente voor de opvang van kinderen van ouders met cruciale beroepen en kwetsbare kinderen. Er was in het begin een kleine groep kinderen met wie moeizaam of geen contact te krijgen was. Dit is op een goede manier opgepakt in samenwerking met schoolarts, gezinscoaches en gemeenten zodat het contact snel hersteld was en alle kinderen hebben kunnen profiteren van het afstandsonderwijs.

Er zijn in directe zin geen zaken blijven liggen op het gebied van onderwijskwaliteit door de gevolgen van de Coronacrisis. De meeste (bij)scholingen voor onderwijspersoneel hebben digitaal plaatsgevonden, wat soms voor een iets andere invulling heeft gezorgd dan oorspronkelijk de bedoeling was.

Door het ontbreken van de eindtoetsen konden deze resultaten niet geanalyseerd worden en eventuele acties op uitgezet worden.

### Onderwijsinnovatie en ICT

Anno 2020 is onderwijskwaliteit, innovatie en ICT onlosmakelijk met elkaar verbonden. Voor verdere en duurzame ontwikkeling van onderwijskwaliteit zijn de infrastructurele ICT-voorzieningen van Dynamiek in 2020 aangepast volgens de geldende eisen. Een snelle, waar mogelijk glasvezel, internetverbinding zorgt voor een stabiele verbinding en toegang tot de nodige tools en applicaties. In 2020 is alle data van de lokale server naar de MS 365 en G-Suite cloud verplaatst waardoor iedereen altijd en overal toegang heeft tot de gegevens die nodig zijn om goed (digitaal) onderwijs te geven. Voor alle medewerkers en leerlingen is voldoende hardware beschikbaar. Ondersteuning wordt geboden door een helpdesk. Op alle scholen worden leraren geïnspireerd en ondersteund door de i-coaches die zorgen voor innovaties op gebied van ICT en W&T. Centraal zijn er projecten geïnitieerd om een bepaalde doelgroep extra te stimuleren zoals met het doorstroomproject po-vo (kansengelijkheid) en de innovatievraag gericht op visie en beleid op ICT-innovatie. In de Dynamiek-academie worden doorlopend passende trainingen aangeboden voor leraren op het gebied van ICT-vaardigheden.

### Doelen & resultaten

Voor 2020 waren onderstaande doelen gesteld.

Doel/thema	Status	Toelichting
------------	--------	-------------

Er is een systeem van visitaties/audits	Behaald	Binnen Dynamiek was nog geen eenduidig beleid aanwezig ten aanzien van audits en visitaties. Het actieteam kwaliteit heeft samen met een externe adviseur een beleidsstuk opgesteld dat is gedeeld met de directeuren en vastgesteld met het bestuur. Scholing heeft inmiddels plaats gevonden.
Oriëntatie op leerlingvolgsysteem	Lopend	Er is een ontwikkelgroep samengesteld die onderzoekt of het huidige toets-systeem (CITO LOVS) nog voldoende aansluit bij de wensen van Dynamiek of dat een ander leerlingvolgsysteem beter aansluit. Dit onderzoek loopt nog en zal in schooljaar 2020-2021 afgerond worden.
Inzicht in en werken met Functioneringsniveaus	Lopend	Functioneringsniveaus worden steeds belangrijker wat betreft onderwijsresultaten. In september 2020 is er daarom een scholing geweest voor alle directeuren en Kwaliteitsteammedewerkers over functioneringsniveaus. Ook is ervoor gekozen om de eindtoetsen opnieuw in te voeren in ParnasSys, zodat er nog beter zicht komt op de functioneringsniveaus. In 2021 moeten alle scholen doelen gaan stellen.
Implementatie Kwaliteitsbeleid	Lopend	Het kwaliteitsbeleid is vastgesteld en gedeeld, maar moet ook goed geïmplementeerd worden. Dit zal altijd een lopend proces blijven. Het kwaliteitsbeleid komt regelmatig terug in het Actieteam Kwaliteit en blijft daarmee een onderwerp van gesprek.
Herinrichten overlegstructuren	Behaald	Er zijn afspraken gemaakt over welke overlegstructuren er zijn, wie eraan deelneemt, wat het doel is van een overleg is en in hoeverre er wordt gefaciliteerd.

#### Doelen & resultaten onderwijsinnovatie en ICT

Doel/thema	Status	Toelichting
Eind 2020 is de gehele infrastructuur (de glasvezelverbindingen, de internetprovider en de interne verbindingen) vernieuwd.	Behaald	Doel is behaald. Dit biedt voldoende waarborg voor de verder ontwikkeling van ICT onderwijs op de scholen
Aan het einde van het huidig schooljaar is Parnassys de nieuwe leerling administratie en volgsysteem geïmplementeerd.	Behaald	Parnassys is geïmplementeerd. Het komend schooljaar ontwikkelen we dit verder en borgen het adequaat gebruik.
De onderwijsomgeving en de administratieve omgeving is eind 2020	Behaald	Eind 2020 zaten alle scholen en het bestuurskantoor in een cloud based omgeving.



gemigreerd naar een cloud based omgeving.		
Op alle scholen worden leraren geïnspireerd en ondersteund door de i-coaches die zorgen voor innovaties op gebied van ICT en W&T.	Behaald	De i-coaches zijn van onschatbare waarde geweest in het realiseren van het thuisonderwijs.

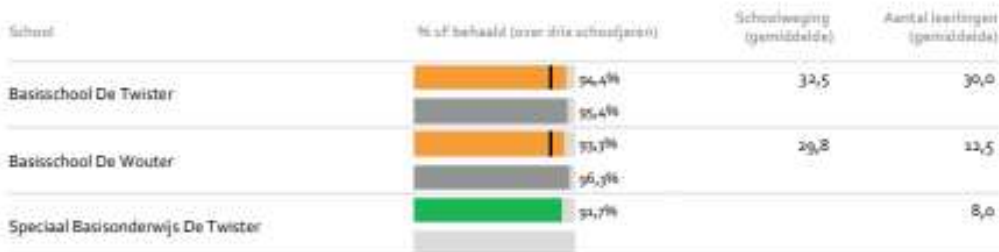
### Toekomstige ontwikkelingen

Het nieuwe onderwijsresultatenmodel waarin de referentieniveaus een belangrijke rol spelen, is belangrijk geweest voor de ontwikkeling van het beleid. Dit vraagt om een andere gezamenlijke taal, maar ook om een andere manier van analyseren van onderwijsresultaten. Daarnaast zijn alle scholen van Dynamiek bezig met onderwijsinnovatie. Dit zorgt ervoor dat er kritisch gekeken moet worden of de manier waarop er nu gewerkt wordt voldoende aansluit bij de wensen richting de toekomst. Dit is terug te zien in het onderzoek naar een passend leerlingvolgsysteem en de visitaties/audits.

### Onderwijsresultaten

Door de tijdelijke sluiting van de scholen in 2020 i.v.m. de Coronacrisis is er geen eindtoets afgenomen. Nadat de scholen weer open zijn gegaan, is er veel aandacht geweest voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. Er is voor gekozen om niet alle leerlingen structureel te testen, waardoor er geen eindtoetsen vanuit het leerlingvolgsysteem zijn afgenomen. Om toch een beeld te geven van de onderwijsresultaten zijn hieronder de resultaten op de eindtoets van 2018-2019 te vinden, als er wordt gekeken naar het behalen van het referentieniveau 1f:

Wat is het percentage leerlingen dat het fundamentele niveau (1F) heeft behaald op de scholen onder het bestuur ten opzichte van vergelijkbare scholen in Nederland?



**Legenda % 1F behaald**

- Op of boven signaleringswaarde inspectie EN op of boven gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging
- Op of boven signaleringswaarde inspectie EN onder gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging
- Onder signaleringswaarde inspectie EN onder gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging
- | Signaleringswaarde inspectie (85,0%)
- Gemiddelde van scholen met vergelijkbare schoolweging

Hier is te zien dat 14 scholen boven het landelijke gemiddelde voor scholen met een vergelijkbare schoolweging scoren. Vijf scholen scoren onder het landelijke gemiddelde, maar boven de signaleringswaarde van de inspectie.

In maart 2020 zijn voor de coronacrisis de middentoetsen van het leerlingvolgsysteem bij alle leerlingen afgenomen. Hieronder een weergave van de resultaten op Dynamiekniveau op het gebied van begrijpend lezen (BL), technisch lezen (TL), rekenen/wiskunde (RW) en spelling (SP) per groep.

groep	BL	DMT	RW	SP
3		7/19	13/20	15/18
4	3/8	10/20	15/20	15/20
5	6/20	10/20	13/20	8/20
6	4/20	8/20	15/20	12/20
7	7/20	12/19	15/20	11/20
8	2/15	10/16	8/13	10/16

1<sup>e</sup> cijfer = aantal groepen binnen Dynamiek boven de ondergrens

2<sup>e</sup> cijfer = totaal aantal groepen binnen Dynamiek waar gegevens van zijn

Als eerste moet opgemerkt worden dat er binnen Dynamiek veel kleine scholen zijn met relatief kleine klassen. Hierdoor kan er eerder een vertekend beeld ontstaan, zowel in negatieve als in positieve zin. Uit het bovenstaande overzicht blijkt dat binnen Dynamiek leerlingen het beste hebben gescoord op de middentoets op het vakgebied rekenen/wiskunde. Spelling is ook een vakgebied waar de leerlingen relatief goed op scores. De scores op het gebied van technisch lezen zijn wisselend, in de bovenbouw wordt hier beter op gescoord dan op de onderbouw en middenbouw. De scores op begrijpend lezen zijn verhoudingsgewijs lager dan op de andere onderdelen. In 2021 gaat een ontwikkelgroep begrijpend lezen van start die dit verder gaat analyseren en met voorstellen komt tot verbetering.

Na het uitbreken van de coronacrisis zijn de leerlingen niet meer allemaal centraal getoetst. Dit zorgt voor beperkte informatie op bestuursniveau ten aanzien van de onderwijsresultaten en het effect van de Coronacrisis hierop. Op schoolniveau is de ontwikkeling van leerlingen in zicht door observaties en methodegebonden toetsen. In 2021 is de verwachting dat het leerlingvolgsysteem en de eindtoets wel afgenomen kunnen worden waardoor er ook op bestuursniveau nog beter zicht komt op de onderwijsresultaten.

### Internationalisering

Een van de beloften van Dynamiek aan de kinderen is: "We laten je zien dat de wereld groter is dan je school." We vinden het belangrijk dat kinderen over de grenzen van de school kijken en daarbij hoort ook de wereld vergroten en kinderen kennis laten maken met andere landen en culturen. Dit krijgt binnen Dynamiek vorm en inhoud binnen het thematisch onderwijs.

### Inspectie

Er zijn themabezoeken geweest bij BS de Kroevert en BS de Bottel. Daarnaast is er meegewerkt op bestuurs- en schoolniveau (Twister) aan onderzoek naar onderwijs in tijden van Corona. Bij de Doolgaard heeft er op 18 mei 2020 een herstelonderzoek plaatsgevonden nadat de kwaliteit van het onderwijs in december 2018 als onvoldoende is beoordeeld. Tijdens dit herstelonderzoek is de kwaliteit van onderwijs als voldoende beoordeeld.

## Visitatie

Het College van Bestuur heeft zich opgegeven voor een bestuurlijke visitatie in 2021. In 2020 heeft het College van Bestuur deelgenomen aan een kenniskring ter voorbereiding van de bestuurlijke visitatie in 2021.

## Passend Onderwijs

De middelen vanuit de lumpsum gaan wat betreft Passend Onderwijs naar de basisondersteuning van de scholen. Binnen Dynamiek bestaat de basisondersteuning uit ondersteuningsniveau 1 en ondersteuningsniveau 2. In ondersteuningsniveau 1 is de onderwijsbehoefte van de leerlingen het uitgangspunt voor het onderwijsaanbod, wordt er gewerkt volgens handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD) en wordt er planmatig gewerkt. In ondersteuningsniveau 2 wordt de basisondersteuning op scholen versterkt door gerichte interventies door het Kwaliteitsteam binnen elke school. De focus ligt op uitbreiding van leerkrachtvaardigheden met behulp van coaching en intervisie door het Kwaliteitsteam. Ook is er op iedere school een aandacht-functionaris hoogbegaafdheid. Deze is verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling en implementatie van beleid en aanbod voor (hoog)begaafde leerlingen

De middelen vanuit het Samenwerkingsverband wat betreft Passend Onderwijs worden onder andere ingezet voor het Bovenschoolse Kwaliteitsteam (BKT). In het BKT zitten vier specialisten ten aanzien van het ondersteunen van leerlingen op het gebied van leren en/of gedrag. Het BKT heeft de opdracht om KT-leden te coachen. De KT-leden coachen op hun beurt weer de leerkracht. Op deze manier moet er een olievlekwerking plaatsvinden waarmee de expertise zoveel mogelijk verspreid wordt.

Daarnaast loopt er de pilot verbrede toelating binnen Dynamiek. Aan deze pilot doen twee scholen mee die nu al breder werken vanuit een positieve mindset op meer inclusief onderwijs. In de pilot wordt dit doorontwikkeld door verder te onderzoeken wat de succesfactoren zijn voor verbrede toelating, voor meer inclusiviteit. Door hier meer kennis over op te doen kunnen de andere scholen van Dynamiek hier ook van profiteren en een stap zetten naar meer inclusief onderwijs. Beide scholen hebben bekostiging gekregen voor deze pilot vanuit het budget van het Samenwerkingsverband.

In 2020 is er nieuw beleid vastgesteld rondom NT2. Uitgangspunt hiervan is dat het taalaanbod voor nieuwkomers binnen Dynamiek geoptimaliseerd wordt. Eén van de onderdelen hiervan is dat sinds schooljaar 2020-2021 de taalmiddag gestart is binnen Dynamiek. Iedere woensdagmiddag krijgen eerstejaars nieuwkomers een intensief taalaanbod van een NT2 docent om hun basis op het gebied van de Nederlandse taal zo veel mogelijk te versterken. Dit wordt bekostigd vanuit het budget Passend Onderwijs.

Tot slot worden er twee bovenschoolse aandachtfunctionarissen ten aanzien van het hoogbegaafdheidsbeleid bekostigd, zij coachen de aandachtfunctionarissen van de scholen ten aanzien van het beleid van hoogbegaafdheid binnen Dynamiek.

Deze doelen sluiten aan bij de visie en het koersplan van Dynamiek. Het koersplan is vastgesteld in samenwerking met de stakeholders ouders en onderwijspersoneel, die zijn vertegenwoordigd door de GMR.

Daarnaast zijn de ketenpartners buiten het onderwijs waar nauw mee wordt samengewerkt zoals de gemeente geïnformeerd over het koersplan.

## 2.2 Personeel & professionalisering

### Introductie

De kwaliteit van het onderwijs wordt gerealiseerd door onze medewerkers. Dynamiek doet een voortdurend beroep op het aanpassingsvermogen van de medewerkers. Daarom investeren we in ontwikkeling, scholing, gezondheid, vitaliteit en betrokkenheid. Daarmee willen we een flexibele organisatie zijn met medewerkers die met plezier hun werk doen, vitaal zijn en zich voortdurend blijven ontwikkelen.

De Corona pandemie heeft in 2020 veel van onze medewerkers gevraagd, sommigen medewerkers waren besmet of hebben een besmetting in hun naaste omgeving gehad. Iedereen heeft extra hard gewerkt en gaten dichtgelopen om verzuim en/ of quarantaine van medewerkers op te kunnen vangen en het thuisonderwijs vorm te geven.

Daarnaast heeft de pandemie laten zien dat Dynamiek een wendbare organisatie is. In steeds veranderende situaties wisten we telkens weer zo goed als mogelijk onderwijs aan de kinderen vorm en inhoud te geven. Uiteraard is de corona pandemie ook van invloed geweest op het verzuim. In algemene zin zien we dat het verzuim binnen Dynamiek t.o.v. van voorafgaande jaren stijgende is. Waar we drie jaar geleden nog op een verzuimpercentage van 4.5% zaten, zitten we eind 2020 richting de 6,5% en is er nog geen daling zichtbaar. Uiteraard is de corona pandemie hierop van invloed, maar daarnaast zien we ook een toename van psychosociale klachten en problemen m.b.t. disbalans werk-privé. Voor kalenderjaar 2021 is verzuim een speerpunt.

Het Dynamiek personeelsbestand kent de volgende leeftijdsopbouw in percentages op basis van aantallen:

0-24 jaar: 7%

25-34 jaar: 18%

35-44 jaar: 28%

45-54 jaar: 20%

55- 67 jaar: 27%

In de praktijk zien we dat veel medewerkers rond de 63 jaar gebruik maken van keuzepensioen. Gezien het dreigend lerarentekort is het zaak om medewerkers vitaal aan het werk te houden zonder dat we voorbij willen gaan aan de individuele keuze van medewerkers om gebruik te maken van keuzepensioen. Daarnaast is het belangrijk om op lange termijn te focussen op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

### Doelen & resultaten

Voor 2020 waren onderstaande doelen gesteld.

ABAB Accountants B.V.

9 juni 2021

Voor identificatiedoeleinden

Doel/thema	Status	Toelichting
------------	--------	-------------

Voortvarend stagebeleid en de benoeming van een opleidingscoördinator, die inzet op meerjarige afspraken met de opleidingsinstituten en een gedegen begeleiding van stagiaires.	Behaald	
Het benutten van de mogelijkheden van zij-instroom en ontwikkeling en doorstroming van onderwijsassistenten naar leerkracht-functies.	Behaald	In 2020 lopen er 2 zij-instroomtrajecten en 7 onderwijsassistenten zijn in opleiding tot leraar.
Medewerkers zijn eigenaar van hun eigen ontwikkeling en stemmen deze af met collega's en leidinggevende.	Behaald	De ontwikkelgesprekken worden gevoerd volgens het beleid dat in 2019 is vastgesteld.
Leerkrachtvaardigheden worden continu versterkt in een cultuur van gezamenlijk verder leren en professionaliseren.	Lopend	De Dynamiek Academie is nieuw leven in geblazen hetgeen het leren van en met elkaar heeft bevorderd. De gezamenlijke studiedag heeft wegens Corona een andere vorm gekregen. Deze zal in 2021 weer opnieuw op de agenda staan.
Medewerkers binnen Dynamiek zijn bewust van de eisen die de AVG aan hen stelt.	Behaald	De privacy en veiligheid van onze leerlingen en medewerkers is gewaarborgd door technische instellingen, 24 uren monitoring, filtering en firewall. De AVG is onder de aandacht en i-coaches, directeuren en onze Privacy Officer houden dit onder de aandacht. Privacy incidenten worden gemeld en geanalyseerd en waar nodig worden verbetermaatregelen getroffen.
De Dynamiek Academie maakt een nieuwe start.	Behaald	Het aantal opleidingen en trainingen is flink toegenomen. Wegens Corona zijn veel livebijeenkomsten geannuleerd of veranderd naar een digitale bijeenkomst. In april 2021 vindt er een evaluatie plaats door het actieteam Employee Journey.
Uitvoeren MedewerkerstevredenheidsOnderzoek met als doel informatie te vergaren en toekomstig beleid te ontwikkelen.	Behaald	Het MTO is uitgevoerd in november 2020.
Efficiëntere inrichting van Afas met meer klantgerichte benadering.	Behaald	
Ontwikkelen van visie op vitaliteit & veiligheid.	Lopend	Beleidsvoorbereiding is afgerond, formalisering volgt in 2021. Na besluit over de visie volgt de uitvoering van het beleid.

Door de tekorten op de arbeidsmarkt is het belangrijk om op te vallen in de markt om de beste mensen naar Dynamiek Scholengroep toe te trekken.	Lopend	Het werkgeversmerk van Dynamiek is bepaald. De uitvoering van een nieuwe website en andere communicatie uitingen volgen in 2021.
Functiehuis OOP en directeuren vernieuwen.	Behaald	Door een goed uitgelijnd proces, waarbij recht is gedaan aan de inspraak van alle betrokkenen is dit proces naar volle tevredenheid verlopen.
Beleidsvorming in een vroegtijdig stadium samen met de (P)GMR vormgeven.	Lopend	De samenwerking met de personeelsgeleding van de GMR op HR beleid is geïntensiveerd en we zien dat dit de kwaliteit van het beleid verhoogt.

### Toekomstige ontwikkelingen

De demografische opbouw van ons medewerkersbestand laat een uitstroom van ruim 60 fte zien in de komende 10 jaar. Tegelijkertijd is de instroom op de lerarenopleidingen in de regio niet voldoende om de aankomende uitstroom op te vangen. Dit verschijnsel doet zich niet alleen voor onder leerkrachten, maar onder de gehele beroepsbevolking. We merken dat we als Dynamiekorganisatie een aantrekkelijke werkgever zijn. Die aantrekkelijkheid komt vooral naar voren uit de waarden en visie van de Dynamiekscholen en ons innovatief karakter. We focussen op eigentijds onderwijs, het benutten van talenten en combineren dit met een prettige werksfeer. Wij hebben een project opgestart om deze kracht van Dynamiek nog meer zichtbaar te maken.

Het besef van vitaliteit en duurzame inzetbaarheid kan verhoogd worden. We zoeken naar een goede balans tussen sturing en eigenaarschap. Medewerkers ervaren nog altijd een te hoge werkdruk en het verzuim is stijgende. Dit vergt een multidisciplinaire aanpak waarbij we niet willen betuttelen, maar willen investeren in onze medewerkers.

De belasting op onze medewerkers is ten gevolge van de pandemie flink toegenomen. Dynamiek heeft in 2020 extra geïnvesteerd in flexkrachten om de gevolgen van de pandemie voor leerkrachten en continuïteit van onderwijs te ondervangen. Het Nationaal Programma Onderwijs biedt voor de komende 2,5 jaar extra ruimte om te investeren in leerkrachten en onderwijs. Helaas is het geen structurele oplossing en zal dit de druk op een toch al gespannen arbeidsmarkt alleen maar doen toenemen.

### Aanpak werkdruk

Op alle scholen is met het eigen team een voorstel gemaakt voor de besteding van de werkdrukmiddelen en dit vervolgens voorgelegd aan de PMR. Alle PMR-en hebben ingestemd met het voorstel. In 2020 zijn de middelen als volgt ingezet:

School	Personeel	Professionalisering	Materieel	Overig	Totaal
Twister	100%				100%
Twister (SBO)	100%				100%
OdW	100%				100%
OdL	100%				100%

Bottel	100%			100%
Schakel	100%			100%
STiP	75%	25%		100%
St. Anna	100%			100%
Weisterbeek	100%			100%
Megelsheim	100%			100%
Peddepoel	100%			100%
Wouter	100%			100%
Driehoek	100%			100%
Kameleon	100%			100%
Horizon	100%			100%
Dobbelsteen	100%			100%
Kroever	100%			100%
Brink	100%			100%
Doolgaard	100%			100%

Uit het MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (MTO) van november 2020 kwam werkdruk naar voren als een specifiek aandachtspunt. De resultaten van het MTO worden in 2021 op schoolniveau verder besproken. Op stichtingsniveau zal meer aandacht worden besteed aan de mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Het onderdeel arbeidsomstandigheden (o.a. werkdruk) zal in november 2021 nogmaals worden onderzocht middels een verkort MTO.

In januari 2020 was er een landelijke staking in het onderwijs. Inzet was de verlaging van de werkdruk en de aankomende personeelstekorten. Binnen Dynamiek zagen we een verminderde stakingsbereidheid ten opzichte van de vorige stakingen.

In de ontwikkelgesprekken is werkdruk een terugkerend onderwerp. Uiteraard wordt bij dreigende overbelasting dit gesprek niet afgewacht en wordt door de medewerker, leidinggevende en indien nodig door de HR-consulent gekeken naar oplossingen voor de korte en de lange termijn.

### Strategisch personeelsbeleid

Een van onze strategische thema's is de **ontwikkeling van onze medewerkers**. We zetten in op de ontwikkeling en het vergroten van de expertise van de medewerkers, begeleiden van stagiaires en leerkrachten intensief en versterken de professionele organisatie en cultuur en eigenaarschap. Deze punten komen tot uiting in ons dagelijks handelen, maar komt ook tot uiting in een aantal projecten, te weten:

- Vernieuwde Dynamiek Academie;
- Goede besteding van opleidings-, scholings- en coachingsbudgetten;
- Starterscoaches;
- Uitrol van de ontwikkelgesprekken, waarin de medewerker en zijn/haar ontwikkeling centraal staat;
- Samenwerking in de regio op het gebied van personeelstekorten en stages.

Een ander belangrijk strategisch thema is de **arbeidsmarktproblematiek**. We merken dat we als innovatieve organisatie nu een aantrekkelijke werkgever zijn. Maar we kijken ook naar de toekomst en werken aan een continue verbetering van onze arbeidsmarktpositie. Dat doen we op verschillende manieren.



- We bieden medewerkers en goede begeleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Door middel van een onderzoek gericht op het project “Arbeidsmarktcommunicatie” is veel kennis vergaart van hoe de medewerkers tegen hun werk, school en Dynamiek Scholengroep als geheel aankijken. Deze resultaten worden meegenomen in de communicatie en inhoud van toekomstig beleid.
- Daarnaast werken we in de regio Noord-Limburg samen met 7 intrinsiek gemotiveerde partners om elkaar te versterken bij het vinden van oplossingen voor een regionale aanpak in het toenemende personeelstekort. In onze regio worden in toenemende mate problemen herkend bij het vervullen van vacatures voor onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel en schoolleiders, zowel voor reguliere formatie als voor vervangingen.

Gestreefd wordt naar intensievere samenwerking door een regionale aanpak, zodat de mogelijkheden voor alle medewerkers daar waar nodig worden vergroot. Voor deze regionale aanpak ontvangen we een subsidie (RAP).

### Uitkeringen na ontslag

Er is in 2020 een bedrag van € 3.378 aan uitkeringen verrekend. Dit betreffen uitkeringen die via het participatiefonds via DUO worden verrekend.

Om werkloosheidskosten in de toekomst te voorkomen, bestaat een procedure waarbij voormalige medewerkers met voorrang benoemd worden op vacatures. Hierbij wordt uiteraard de noodzakelijke kwaliteit niet uit het oog verloren. We voeren beleid op het minimaliseren van de risico's. In 2021 wordt het regelement van het participatiefonds/ vervangingsfonds aangepast. De afdeling HR is op de hoogte van de wijzigingen en voert ook toekomstgericht beleid om kosten te minimaliseren.

## 2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

Dynamiek is een innovatieve en dynamische organisatie. Wij werken met vernieuwende onderwijsconcepten en daarmee veranderen de eisen aan onderwijsgebouwen. Onderwijshuisvesting moet niet alleen het onderwijsconcept ondersteunen, maar ook aspecten als duurzaamheid, financiering en exploitatie zijn van belang bij. De scholen van Dynamiek voldoen nog niet allemaal aan de eisen aan deze tijd. Samen met de gemeenten Horst a/d Maas en Venray werken wij aan de realisatie van passende onderwijshuisvesting.

### Doelen & resultaten

Doel/thema	Status	Toelichting
Overeenstemming bereiken inzake het Integraal Huisvestings Programma 2020-2024	Behaald	Dynamiek heeft- samen met de overige onderwijsaanbieders uit het PO als VO – zowel met gemeente Horst a/d Maas als met gemeente Venray overeenstemming bereikt met betrekking tot een beleidsrijk IHP 2020-2024 met bijbehorende uitvoeringsprogramma.
Ontwikkelen op opstarten van één gezamenlijke nieuwbouwlocatie ter vervanging van de sterk verouderde huisvesting van de inmiddels gefuseerde scholen van Swolgen/Tienray.	Lopend	Momenteel is de realisatie in uitvoering. De oplevering staat gepland voor juni 2021. Vanaf de eerste schooldag van leerjaar 2021-2022 zullen de kinderen onderwijs gaan krijgen in deze inspirerende en groene omgeving direct nabij het bos en verbonden aan de sportvelden.
Uitvoering afspraken convenant 'Frisse scholen 2021' gemeente Horst a/d Maas.	Lopend	Alle in het convenant genoemde locaties zijn inmiddels volledig in kaart gebracht. Dit is gedaan nadat in de eerste twee jaar de locaties gemonitord zijn qua daadwerkelijk gemeten waardes. In 2020 is locatie BS de Bottel installatietechnisch aangepast. Het jaar 2021 staat in het teken van uitvoering en volledige afronding van het convenant. Zeker drie projecten (aanvraag goedgekeurd) en mogelijk nog twee extra projecten (nog aan te vragen) worden, in samenspraak met de gemeente Horst a/d Maas gecombineerd uitgevoerd als Suvis-subsidietraject voor de verbetering van ventilatie op scholen.

### Toekomstige ontwikkelingen

#### Bestaande vastgoed:

Een goed school (binnen)klimaat qua energiehuishouding, temperatuur maar zeker ventilatieproblematieken als gevolg van COVID-19 hebben het afgelopen jaar grote impact gehad en zullen de aankomende jaren een vast agendapunt (moeten) blijven. BENG bouwen (= Bijna Energie Neutraal) alleen is daarbij niet voldoende.

Dynamiek heeft een groot aantal scholen die op consolideren staan en waar op een andere wijze duurzaamheidsmaatregelen nodig zijn. Dynamiek heeft samen met de gemeente Horst a/d Maas inmiddels voor 3 scholen (De Brink in Melderslo, De Schakel in Broekhuizenvorst en Onder de Linde in Hegelsom) een SUVIS

(Specifieke Uitkering Ventilatie In Scholen) verzoek gedaan waarbij meerdere vraagstukken gecombineerd aangepakt gaan worden. Denk dan aan én frisse scholen én verduurzaming met behulp van o.a. zonnepanelen én uitvoering van meerjaren-onderhoudswerkzaamheden samen gaan vallen. Bij de tweede tranche van de Suvis regeling volgt medio 2021. Dynamiek overweegt een tweetal andere scholen hiervoor op te geven. Ook hier kijkt Dynamiek samen met gemeente Horst a/d Maas naar gecombineerde uitvoeringen.

### **Nieuwbouw:**

Vanuit het IHP zal gemeente Horst a/d Maas samen met Dynamiek en kinderopvang 't Nest de voorbereidingen starten om voor BS de Weisterbeek te Horst een nieuwbouw IKC te realiseren op de huidige locatie.

In Sevenum gaat Dynamiek – samen met Stichting Akkoord PO / OBS De Krullebaar – onderzoeken hoe op de huidige locatie van De Krullebaar en Dynamiekschool De Horizon één onderwijsgebouw gerealiseerd kan worden, waar ook de leerlingen van fusieschool De Dobbelsteen in kunnen stromen.

### **Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen**

#### **Duurzaamheid Nieuwbouw:**

Hoewel er in 2020 nog geen wettelijke bouwkaders waren om een (nieuwe) school Bijna Energie Neutraal Gebouw, kortwerk BENG, te bouwen is daar bij zowel de ver-/nieuwbouw van BS Onder de Wieken in Meterik en de momenteel in uitvoering zijnde nieuwbouw van STip in Swolgen/Tienray wel op gekoerst.

#### **Maatschappelijk ondernemen:**

- Regionale betrokkenheid: Onderhoud aan gebouwen en facilitaire zaken worden daarbij zoveel als mogelijk verzorgd uitgezet bij lokale of regionale partijen.
- SROI (Social Return On Investment): Een deel van het dagelijkse of periodieke schoonmaakwerk aan onze gebouwen wordt verzorgd door een derde partij. Met deze partij zijn afspraken gemaakt omtrent de inzetbaarheid van SROI op de werkvloer en de begeleiding van deze medewerker(sters).

## 2.4 Financieel beleid

Binnen Dynamiek Scholengroep werken we met schooljaarplannen en begrotingen per schooljaar. Deze lopen niet synchroon aan de externe verantwoordingssystematiek. De doelstellingen uit de kaderbrief 2020-2021 zijn hieronder verwoord. Aangezien het schooljaar '20-'21 nog niet is afgerond, zijn voor niet alle doelstellingen definitieve uitkomsten te geven.

### Doelen & resultaten

Doel/thema	Status	Toelichting
Op stichtingsniveau is het streven om een rendement te behalen van 0%.	Lopend	Tot december 2020 was te zien dat in de realisatie deze doelstelling wordt behaald.
Bovenschoolse activiteiten moeten betaald kunnen worden uit 16,2% afdracht van de opbrengsten van onze scholen.	Behaald	De doelstelling is in 2020 gehaald.
Iedere directeur dient een kostendekkende begroting per school in. Naast de exploitatiebegroting dient de directeur ook een investeringsbegroting in. In deze begroting wordt ook per school een meerjarenbegroting opgesteld met een doorkijk naar de komende 4 jaar.	Behaald	Zowel de schooljaarbegroting als de investeringsbegroting zijn op de juiste wijze ingediend, we zien dat de realisatie aansluit de begroting.  De meerjarenbegroting zoals verwacht op hoofdlijnen.
Bij de bepaling van de personeelskosten gaan we uit van een opslag van 5% van de loonkosten. Hiervan is 4% voorzien voor vervanging wegens verzuim en 1% voor overige vervangingen.	Behaald	Een aantal scholen heeft deze beleidsregel gevolgd in de begroting. Daarnaast heeft een aantal scholen minder vervangersruimte gereserveerd, n.l. 3% van de loonkosten.  De overige 2% zijn ingezet voor directe formatie en de vervangingen op deze scholen zijn in eerste instantie ingevuld vanuit de eigen formatie.
We vormen een bovenschools budget van 1% van de totale loonkosten ter dekking van bovenmatige kosten als gevolg van ziekteverzuim. Op het moment dat een school als gevolg van ziekteverzuim meer loonkosten heeft dan de begrote 4%, dan kan de school bij het College van Bestuur een verzoek indienen voor extra middelen ter compensatie van de meerkosten.	Behaald	Budgetallocatie heeft plaatsgevonden. De toekenning van budgetten vindt op drie momenten per jaar plaats.

<p>In het geval een school aan het einde van het schooljaar een positief financieel resultaat heeft behaald, dan worden de middelen opnieuw aangewend voor de school (volgend schooljaar +1). Hierover is beleid afgesproken en binnen dit beleid wordt een verzoek door het College van Bestuur gehonoreerd.</p>	<p>Behaald</p>	<p>Op grond van de individuele schoolresultaten van het schooljaar 19-20 is een bestemmingsreserve gevormd. Scholen kunnen deze reserve aanwenden in het schooljaar 21-22.</p>
<p>Er is financiële ruimte gereserveerd om gerichte impulsen te geven aan de onderwijsontwikkeling via een onttrekking aan de bestemmingsreserve personeelsontwikkeling en innovatie.</p>	<p>Behaald</p>	<p>Bestemmingsreserve is gereserveerd en aangewend ten behoeve van de personeelsontwikkeling.</p>
<p>De gelden voor Passend Onderwijs worden na aftrek van het bovenschools budget en het budget SBO verdeeld over de scholen op basis van het aantal leerlingen op teldatum 1-10-2019.</p>	<p>Behaald</p>	<p>De budgetten zijn conform afspraak verdeeld.</p>
<p>De stafafdelingen HR, Financiën en ICT krijgen vanuit het bovenschools en stafbudget ieder een eigen budget. De afdelingen Onderwijs &amp; Kwaliteit en de Facilitaire Dienst beschikken reeds meerdere jaren over een eigen budget. Budgetten worden gebaseerd op de vastgestelde formatie en het jaarplan van de afdeling. We stellen een verdeling vast welke posten onder welke afdeling gaan vallen.</p>	<p>Behaald</p>	<p>Budgetten zijn verdeeld en gealloceerd.</p>
<p>We maken nieuwe afspraken met onze kinderopvangpartners over de huur dan wel medegebruik van onze gebouwen. Uitgangspunt hierbij is dat de samenwerking minimaal kostenneutraal moet zijn voor de betreffende school. Daarnaast maken we afspraken dat eventuele meeropbrengsten rechtstreeks worden ingezet voor de ontwikkeling van Integrale Kindcentra. De opbrengst huur/medegebruik kinderopvang wordt berekend via een sjabloon naar rato van werkelijke gebruik m2 en een prijs per m2.</p>	<p>Lopend</p>	<p>De gesprekken met de kinderopvangpartners lopen, waarbij we zijn gestart vanuit inhoud. We streven ernaar deze af te ronden voor eind 2021.</p>
<p>We stellen middelen ter beschikking aan onderwijs vernieuwende initiatieven van medewerkers en/of leerlingen middels de "Droompot".</p>	<p>Lopend</p>	<p>Er is een aantal initiatieven gehonoreerd. De niet aangewende middelen zijn in een bestemmingsreserve opgenomen.</p>

## Opstellen meerjarenbegroting

Dynamiek werkt aan de ontwikkeling van een reële meerjarenbegroting met een doorkijk naar de komende 4 jaar.

We werkten al sinds enkele jaren met een meerjaren onderhoudsbegroting en in 2019 zijn we ook begonnen met een meerjaren investeringsbegroting.

Vanaf 2020 bouwden we verder aan een de meerjarenbegroting, middels een check op de leerling prognoses en daaraan gekoppelde schoolbegroting.

## Toekomstige ontwikkelingen

- Nationaal Programma Onderwijs: In totaal wordt er de komende 2,5 jaar 8,5 miljard euro geïnvesteerd in herstel én ontwikkeling van het onderwijs. Dit programma is bedoeld voor het inhalen én compenseren van vertraging ten gevolge van de Corona pandemie, en op het ondersteunen van leerlingen en studenten in het onderwijs die het hierdoor extra moeilijk hebben. Er wordt gesteld dat komend schooljaar gemiddeld 180.000 euro per school aan extra middelen beschikbaar komt. De exacte bedragen zijn nog onbekend en afhankelijk van het schoolgewicht.
- Veranderende bekostiging per 2023: De wet vereenvoudiging bekostiging betekent dat de bekostiging vanaf 2023 per kalenderjaar zal plaats vinden. Dit betekent ook het einde van de overlopende balanspost "vordering op OCW". DE bedoeling van de wet is om de bekostiging duidelijker, eenvoudiger en beter voorspelbaar te maken. Tegelijkertijd is het nog onduidelijk op welke wijze wordt omgegaan met de vordering op OCW bij de overgang van 2022 naar 2023.
- Wet- en regelgeving in het kader van meerjaren onderhoudsvoorziening: Vanaf 2023 moet de voorziening groot onderhoud anders verwerkt worden. De jaren 2021 en 2022 dienen gebruikt te worden als overgangsjaren. Op dit moment is nog onvoldoende bekend welke financiële consequenties dit kan hebben.

## Treasury

Dynamiek voert een zeer terughoudend treasurybeleid.

### Het Treasurystatuut is opgenomen in Bijlage 9.

## Leningen U/G

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Boekwaarde 1 januari	1.068.564	1.111.874
Aflossing	45.908	43.310
Boekwaarde 31 december	1.022.656	1.068.564

De onder deze post opgenomen vordering betreft vooruitbetaalde bouwkosten. In het kader van onderwijsinnovatie is een investeringsplan overeengekomen met de gemeente Horst a/d Maas voor een bedrag van € 1.514.439. De investeringen hebben plaatsgevonden in de periode 2004 tot en met 2008. De gemeente heeft deze onderwijsinnovatiegelden toegekend in 2004. Gezien het feit, dat de looptijd van de vordering langer dan 1 jaar is, is de vordering opgenomen onder de financiële vaste activa.

Over de periode 2005 tot en met 2034 is door de gemeente Horst a/d Maas een budget toegekend van in totaal € 3.300.500. De toegekende gelden zijn gebaseerd op een 30-jarige annuïteit met een rentepercentage van 6%, hetgeen leidt tot een jaarlijkse annuïteit van € 110.022 (is aflossing plus rentedeel).

#### Liquide middelen

	31-12-2020	31-12-2019
	€	€
Bankrekening bestuursbureau	1.665.220	1.111.874
Spaarrekening	1.023.473	43.310
Bankrekening scholen	34.323	1.068.564
Kasmiddelen	1.620	1.537
	2.723.636	3.147.985

#### Coronacrisis

De invloed van de Coronacrisis op het financieel resultaat van 2020 is beperkt. Een aantal activiteiten heeft geen doorgang kunnen vinden en aan de andere kant zien we dat we meer kosten hebben gemaakt op vervangingen en aanvullende schoonmaakwerkzaamheden.

#### Allocatie van middelen

Dynamiek hanteert als uitgangspunt voor de verdeling van middelen over de ressorterende scholen dat scholen de feitelijke bekostiging (gebaseerd op T-1) ontvangen.

Iedere school (kostenplaats) draagt 16,2% van deze inkomsten af ten behoeve van bovenschoolse activiteiten en verplichtingen vanuit het solidariteitsprincipe (10,2%) en ter dekking van de kosten van stafdiensten en bestuur (6%). Op stichtingsniveau is het streven om een rendement te behalen van 0%. Waarbij we uitgaan van het basisprincipe dat alle inkomsten rechtstreeks ten goede komen aan de school waarvoor ze ter beschikking worden gesteld.

#### Onderwijsachterstandenmiddelen

De onderwijsachterstandsmiddelen (OAB-middelen) worden over de scholen verdeeld op basis van de schoolscores van het CBS. Binnen Dynamiek bedragen deze middelen voor 2020 € 53.000 en worden deze verstrekt voor 2 BRIN nummers (Twister en De Driehoek). Deze middelen worden volledig op schoolniveau ingezet ten behoeve van de formatie. De doelstelling hierbij is dat voor deze groep leerlingen extra begeleiding ingezet kwam worden.

## 2.5 Risico's en risicobeheersing

### Interne risicobeheersingssysteem

Dynamiek hanteert een beheerssysteem voor de risico's met betrekking tot de liquiditeitspositie.

We werken met maandelijks managementrapportages om de voortgang te volgen en op basis daarvan besluiten te nemen. Deze zijn actueel beschikbaar voor het management op centraal niveau, stafniveau en schoolniveau. Hiermee verkrijgt het management inzicht in o.a. leerlingaantallen, ziekteverzuim, exploitatie, bezetting vervangingen, meerjaren onderhoudskosten, klachten, leerresultaten etc.

Maandelijks voert het College van Bestuur voortgangsgesprekken met het stafteam en individuele managers HRM, ICT en Facilitair. Tweewekelijks is er Directeuren Overleg, waarin opgehaald wordt welke ontwikkelingen er spelen met betrekking tot onderwijs en hoe zij daarin gefaciliteerd willen worden.

Vier keer per jaar voert het College van Bestuur managementgesprekken met de individuele schooldirecteur. Daarin wordt gesproken over de jaarplannen en voortgang van de scholen, o.a. m.b.t. kwaliteit van het onderwijs, personeel, financiën en resultaten jaarplan.

Met betrekking tot zaken die de huisvesting aangaan, voert Dynamiek voortdurend overleg met de gemeenten Venray en Horst a/d Maas in het kader van het Integrale Huisvesting Plan.

### Risico's die van invloed kunnen zijn op goed onderwijs

Het beleid binnen onze organisatie staat ten dienste aan het geven van goed onderwijs. Daarbij streven wij de doelen na die wij geformuleerd hebben in ons Koersplan 2020-2024.

Dynamiek Scholengroep heeft de volgende risico's in beeld die een belemmering (kunnen) vormen bij het realiseren van onze korte en lange termijn doelen:

- Onvoldoende goed onderwijsprofessionals: Om goed onderwijs te kunnen geven, moet Dynamiek beschikken over voldoende en goed gekwalificeerde leerkrachten, zowel voor vaste functies als voor onze vervangerspool. Door het Nationaal Programma Onderwijs komt er meer geld naar het onderwijs, maar neemt ook de vraag naar leerkrachten toe in een toch al krappe arbeidsmarkt. Dynamiek heeft in 2020 klassen naar huis moeten sturen door gebrek aan leerkrachten als gevolg van Corona. Ook ons langdurig verzuimcijfer stijgt.
- Ongeschikte onderwijshuisvesting: De meeste van onze scholen zijn gehuisvest in oude gebouwen. Naast de problemen rondom ventilatie op scholen hebben we ook te maken met gebouwen die onze onderwijsambities in de weg staan. Daarnaast vragen deze gebouwen meer onderhoud en zijn de energielasten hoger dan waarvoor Dynamiek door het Rijk materieel bekostigd wordt. Wij zijn dan genoodzaakt om middelen in te zetten die eigenlijk bedoeld zijn voor onderwijs aan onze leerlingen. In 2020 is het concept Integraal Huisvesting Plan (IHP) van gemeente Horst a/d Maas goedgekeurd en wordt gewerkt aan het realiseren van het uitvoeringsplan voor de komende 4 jaar.



- Dalende leerlingaantallen: Dynamiek heeft al jaren te maken met een daling van leerlingaantallen, met name als gevolg van dalende geboortecijfers. Het aantal ingeschreven leerlingen vormt de belangrijkste factor voor de bekostiging. Naast dalende financiering hebben we ook te maken met het risico dat in sommige dorpskernen de ondergrens voor verantwoord onderwijs dichtbij komt. Dynamiek voelt een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid om te blijven voorzien in kind nabij onderwijs in elke dorpskern, maar daar waar het aantal leerlingen op een school te klein wordt, dat de kwaliteit van onderwijs die wij nastreven niet meer geboden kan worden moet gekeken worden naar oplossingen. In die gevallen kan een oplossing gevonden worden in een fusie en/of intensieve samenwerking met één van onze andere scholen.
- Onvoorspelbare overheid: Een risico waar alle onderwijsinstellingen in Nederland mee te maken hebben, is de onvoorspelbare wet- en regelgeving en de tekortschietende structurele financiering. Er wordt (steeds) meer van het onderwijs verwacht, dan waar wij middelen voor ontvangen. Dit wordt ook geconstateerd door onderzoeksbureau Mc Kinsey & Company in het rapport: "Een verstevigd fundament voor iedereen" (april 2020). Daarnaast zien we hoeveelheid subsidies die door de overheid in het leven wordt geroepen om de problemen te dekken, maar die geen structurele grondslag hebben en daardoor niet leiden tot een duurzame investering en onderwijsontwikkeling. Daarbij komt het probleem dat als met de ontvangen subsidiemiddelen vaste formatie wordt ingezet, het risico bestaat dat deze formatie te hoog is op het moment dat de subsidie wegvalt.
- Haperende aansluiting met VO: Tot slot, een risico dat wij zien in het bredere perspectief van onderwijsontwikkeling: als PO instellingen investeren wij fors in vernieuwend onderwijs. Een soortgelijke ontwikkeling zien wij ook binnen het VO, maar in een minder rap tempo. PO en VO sluiten daardoor steeds minder goed op elkaar aan, waardoor de overgang voor leerlingen moeilijker wordt. Dynamiek gelooft in de kracht van samenwerking, o.a. rond kindcentrum-ontwikkeling (IKC-ontwikkeling), SOOOOL 10-14 en ondersteunende diensten. De (juridische) vorm waarin deze (project)samenwerkingen gegoten wordt, vraagt wel om alertheid om (fiscale) claims te voorkomen en slagkracht te behouden.
- Gezonde bedrijfsvoering: Dynamiek Scholengroep is financieel gezond en blijft zeer alert op de volgende ontwikkelingen: Dynamiek is eigenrisicodragers voor ziekteverzuim. Als gevolg van een stijgend ziekteverzuim, stijgen ook de lasten. De inhaalslag voor onze ICT-infrastructuur kan nog een aanslag doen op onze liquiditeit. Dalende leerlingaantallen betekent minder bekostiging, terwijl de lasten van vast personeel en gebouwen hetzelfde blijven. De materiele bekostiging schiet te kort voor de energievoorzieningen en het onderhoud van onze verouderde gebouwen.

# 3. Verantwoording financiën

## 3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

### Leerlingen

	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	Prognose T+1	Prognose T+2	Prognose T+3
Aantal leerlingen	3.133	3.076	3.013	2.963	2.911

Na jaren van flinke daling van leerlingaantallen, tonen de prognoses nu alleen nog een licht dalende trend. Deze cijfers zijn gebaseerd op de geboortecijfers van de gemeente Venray en Horst aan de Maas. Hierbij is geen rekening gehouden met zij-uitstroom of zij- instroom van leerlingen.

### FTE

	Vorig jaar (T-1)	Verslagjaar (T)	Prognose T+1	Prognose T+2	Prognose T+3
Bestuur / management	10.6	11.2	10.2	10.2	10.2
Onderwijzend personeel	181.9	185	183.3	174.2	169
Ondersteunend personeel	50.4	51.3	48.3	44.5	43.7

We zien is dat in het jaar 2020 veel extra middelen zitten in FTE (vanuit bestemmingsreserves). De terugloop van leerlingen, in combinatie met uitfasering van de extra middelen vanuit bestemmingsreserve in 2021 verklaart de daling in FTE de komende jaren. In dit plaatje is echter nog geen rekening gehouden met de extra middelen die ter beschikking komen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs, omdat we nog niet concreet weten wat dit betekent voor Dynamiek.

Dynamiek staat de komende jaren voor de volgende personele uitdagingen:

1. Goed blijven bewaken van de ontwikkeling in leerlingaantallen in relatie tot het natuurlijk verloop en de flexibele schil middels de tijdelijke arbeidscontracten:
2. Zorgen dat er voldoende instroom blijft van jonge, getalenteerde leerkrachten. Er wordt daarom specifiek in deze groep geïnvesteerd. Bij goed functioneren biedt Dynamiek hun een dienstverband voor onbepaalde tijd aan. Dit draagt ook bij aan een gezonde leeftijdsopbouw binnen ons personeelsbestand:
3. Het aantrekken van voldoende formatie om invulling te geven aan het Nationaal Programma Onderwijs en tegelijkertijd ervoor zorgen dat de financiële risico's die dit met zich meebrengt beheersbaar blijven (i.v.m. tijdelijke financiering).

## 3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten (bedragen x € 1.000)

Kengetal	Vorige jaar (T-1)	Begroting verslagjaar (T)	Realisatie verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	Vershil verslagjaar t.o.v. Begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
<b>BATEN</b>								
Kengetal	Vorige jaar (T-1)	Begroting verslagjaar (T)	Realisatie verslagjaar (T)	T+1	T+2	T+3	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
Rijksbijdragen	20.896	20.040	21.041	20.157	19.974	19.662	1.001	145
Overige Overheidsbijdr. en subsidies	74	72	77	76	76	76	5	4
Baten werk in opdracht van derden								
Overige baten	1.028	163	534	89	90	38	372	-494
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>21.998</b>	<b>20.275</b>	<b>21.652</b>	<b>20.322</b>	<b>20.140</b>	<b>19.776</b>	<b>1.378</b>	<b>-345</b>
<b>LASTEN</b>								
Personeelslasten	17.635	17.566	18.865	18.063	17.059	16.609	1.299	1.230
Afschrijvingen	498	598	597	644	600	590	-1	99
Huisvestingslasten	1.217	1.242	1.346	1.277	1.289	1.285	104	128
Overige lasten	1.779	1.684	1.461	1.553	1.376	1.351	-223	-318
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>21.129</b>	<b>21.090</b>	<b>22.269</b>	<b>21.537</b>	<b>20.324</b>	<b>19.835</b>	<b>1.179</b>	<b>1.139</b>
<b>SALDO</b>								
Saldo baten en lasten	868	-815	-616	-1.215	-184	-59	199	-1.484
Saldo financiële baten en lasten	59	59	57	59	59	59	-2	-3
Saldo buitengewone baten en lasten								
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>927</b>	<b>-756</b>	<b>-559</b>	<b>-1.156</b>	<b>-125</b>	<b>0</b>	<b>197</b>	<b>-1.487</b>

### Verklaring voor de belangrijkste verschillen tussen het resultaat in het verslagjaar en de begroting

Binnen de opbrengsten/ personele kosten is met name het effect van de aangepaste bekostiging en de nieuwe CAO zichtbaar. Binnen de overige lasten was een nog niet ingezet schoolbudget gealloceerd. Dit is het budget waar de school nog geen bestemming voor heeft op het moment dat de begroting wordt afgesloten. In de praktijk is te zien dat deze kosten vaak personeel betreft. Dat was ook in 2020 het geval.

Daarbij zien we wel dat de overige lasten in 2020 lager uitvielen: een aantal uitgaven heeft als gevolg van Corona nu niet plaatsgevonden, maar zullen mogelijk later nog wel volgen (denk aan scholing, kind gerelateerde kosten). De budgetoverschrijding binnen de huisvestingslasten is volledig toe te schrijven aan de hogere schoonmaakkosten: als gevolg van Corona zagen we enerzijds hogere vervangingskosten van de eigen schoonmaakmedewerkers, anderzijds zagen we dat er extra schoongemaakt moest worden.

## Verklaring voor de belangrijkste verschillen tussen het resultaat in het verslagjaar en het resultaat in het voorgaande jaar

In 2020 zijn met name de personele lasten veel hoger dan in 2019. De oorzaak hiervan is dat de nabetaling / salarisverhoging volledig in 2020 heeft plaatsgevonden en dat de opbrengsten hiervan grotendeels in 2019 zijn verwerkt. Dit zorgt voor een scheef beeld tussen de opbrengsten en lasten.

## Belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

De komende jaren zien we dat de huidige bestemmingsreserves aflopen en dat de leerlingaantallen verder terugloopt. Dit zorgt ervoor dat er goed gestuurd moet worden op de personele uitgaven. Deze dienen in balans te blijven met de middelen die wij ontvangen.

## Balans in meerjarig perspectief (bedragen x € 1.000)

	Realisatie vorig jaar (T-1)	Realisatie verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3
<b>ACTIVA</b>					
<b>VASTE ACTIVA</b>					
Materiële vaste activa	2.572	2.587	3.228	2.996	2.651
Financiële vaste activa	1.069	1.023	983	943	903
<b>TOTAAL VASTE ACTIVA</b>	<b>3.641</b>	<b>3.610</b>	<b>4.211</b>	<b>3.939</b>	<b>3.554</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>					
Vorderingen	2.158	2.319	1.934	1.549	1.549
Liquide middelen	3.148	2.724	652	739	273
<b>TOTAAL VLOTTENDE</b>	<b>5.306</b>	<b>5.043</b>	<b>2.586</b>	<b>2.288</b>	<b>1.822</b>
	Realisatie vorig jaar (T-1)	Realisatie verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>8.947</b>	<b>8.652</b>	<b>6.797</b>	<b>6.227</b>	<b>5.376</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>EIGEN VERMOGEN</b>					
Algemene reserve	2.856	2.860	2.860	2.857	2.857
Bestemmingsreserves	1.923	1.359	203	81	81
<b>TOTAAL EIGEN VERMOGEN</b>	<b>4.779</b>	<b>4.219</b>	<b>3.063</b>	<b>2.938</b>	<b>2.938</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>					
Voorzieningen	1.011	996	730	718	301
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>					
Kortlopende schulden	3.122	3.436	3.003	2.570	2.136
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>8.947</b>	<b>8.652</b>	<b>6.797</b>	<b>6.227</b>	<b>5.376</b>

### Belangrijkste mutaties in de balansposten ten opzichte van het voorgaande jaar

- Afname van de bestemmingsreserve: in 2020 is deze fors afgenomen. Dit komt doordat er bekostiging gereserveerd was voor de CAO nabetaling in februari 2020 en doordat er een verdere afname was van de bestemmingsreserve Personeelsontwikkeling en Innovatie.
- Toename kortlopende schulden: wij hebben in 2020 diverse subsidies ontvangen die nog uitgegeven dienen te worden.
- Toename liquide middelen: als gevolg van de mutatie van bovenstaande 2 balansposten.

### Toekomstige belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans

Voor de komende jaren verwachten wij dat onze liquide middelen dalen. Dit is een gevolg van de afname voorzieningen (in de komende jaren een aantal projecten vanuit MJOP gepland) en de uitgaven van de subsidiemiddelen. Mocht de realisatie kloppen met onze verwachting, zullen wij daar gepaste actie op ondernemen.

### 3.3 Financiële positie

#### Kengetallen

Kengetal	Realisatie vorige jaar (T-1)	Realisatie Verslagjaar (T)	Begroting T+1	Begroting T+2	Begroting T+3	Signaleringswaarde
Solvabiliteit 2	0.65	0.6	0.56	0.59	0.6	Ondergrens: < 0,30
Weerstandsv Vermogen	0.217	0.195	0.151	0.146	0.149	Ondergrens: < 0,05%
Liquiditeit	1.7	1.5	0.9	0.9	0.9	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	-2.6	-2.6	-5.9	-0.6	0	Afhankelijk van de financiële positie
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW)	1.3	1.15	0.72	0.71	0.71	Bovengrens: >0

#### Toelichting op de financiële positie

De reservepositie van Dynamiek Scholengroep ligt in 2019 en 2020 nog boven de signaleringswaarde van de inspectie. Wij hebben beleid op het boventallige eigen vermogen. Dit is afgestemd met de Raad van Toezicht, GMR en directeuren. Het boventallig eigen vermogen wordt ingezet/afgebouwd middels de volgende bestemmingsreserves:

- Personeelsontwikkeling en Innovatie: hier is drie jaar geleden mee gestart en jaarlijks wordt een deel hiervan toegevoegd aan de inkomsten op schoolniveau. Dit zorgt ervoor dat we als stichting een negatieve begroting hadden en zullen hebben in 2020. Deze middelen worden op schoolniveau gebruikt voor ontwikkeling en innovatie.
- Positief resultaat scholen: binnen Dynamiek is het beleid dat scholen hun positieve exploitatieresultaten in de volgende begroting weer mogen inzetten. Op deze manier blijven de middelen beschikbaar voor de scholen. We zien echter een trend dat deze middelen aan het oplopen waren. Hierop hebben wij afgelopen jaar het beleid aangepast en een maximum gesteld aan de middelen die de scholen mogen meenemen. Mochten scholen meer middelen over hebben, dan zullen deze 1:1 ingezet worden voor ontwikkeling en innovatie voor alle scholen. Het aanscherpen van dit beleid zal er in de toekomst voor zorgen dat deze bestemmingsreserve zal afnemen.

Tot slot zien wij binnen Dynamiek dat wij wel al een verhoging van de bekostiging hebben ontvangen, maar dat de nieuwe CAO nog niet is afgesloten. Deze middelen hebben wij ook in een bestemmingsreserve gebracht. Zodra er duidelijkheid is, zullen deze middelen gebruikt worden voor de extra kosten van de nieuwe CAO.