

Bestuursverslag 2019



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Het schoolbestuur	4
1.1 Organisatie	4
1.2 Profiel	8
1.3 Dialogo.....	10
2. Verantwoording beleid.....	12
2.1 Onderwijs & kwaliteit	12
2.2 Personeel & professionalisering	17
2.3 Huisvesting, facilitair & ICT.....	20
2.4 Financieel beleid.....	23
2.5 Risico's en risicobeheersing	27
3. Verantwoording financiën	30
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief Leerlingen.....	30
3.2 Staat van baten en lasten en balans	31
3.3 Financiële positie.....	34

Bijlagen

1. Overzicht scholen
2. Reglement College van Bestuur
3. Jaarverslag GMR 2019
4. Koersplan Dynamiek 2020-2024
5. Procedure aanmelding en inschrijving
6. Klachtenregeling Dynamiek Scholengroep
7. Treasurystatuut Dynamiek Scholengroep
8. Jaarrekening 2019

Voorwoord

Hierbij presenteren we het jaarverslag 2019 van Dynamiek Scholengroep. Een jaar waarin onze organisatie weer op een aantal punten verder is versterkt.

Er is een nieuw koersplan verschenen rond vier beloften aan kinderen. Een koersplan vanuit een proces met goede gesprekken over de toekomst van ons onderwijs met medewerkers, kinderen, ouders, Raad van Toezicht, directeuren en GMR. Een koersplan dat door proces, maar vooral door inhoud breed gedragen wordt in de organisatie en de komende jaren uitvoering zal krijgen op velerlei vlak.

Onze gezamenlijke koers is zichtbaar in de schoolplannen en jaarplannen waarin vanuit eenzelfde visie en taal gewerkt wordt. De scholen zullen de komende vier jaar vanuit gezamenlijkheid en vanuit eigenheid vorm en inhoud geven aan de onderwijsvernieuwing. Dat betekent ruimte voor onderwijsvernieuwing vanuit onze basisbeloften, waarbij kwaliteit van onderwijs en een gezonde financiële situatie basisvoorwaarden zijn.

Inhoudelijk hebben we Dynamiek-breed beleid ontwikkeld op hoogbegaafdheid, kwaliteit en het verbeteren van onze ondersteuningsstructuur. Samen met de gemeente Horst aan de Maas en Akkoord hebben we ingezet op goede samenwerking en preventiever werken rond kinderen met een zorgbehoefte.

Sinds 2017 reserveren we middelen uit het positief resultaat en investeren deze jaarlijks in de ontwikkeling van onze medewerkers. Ook in 2019 hebben onze medewerkers deze middelen omgezet in tijd om met en van elkaar te leren.

In het kader van werkdrukvermindering en kwaliteitsverhoging is er onder andere geïnvesteerd in een ander administratie- en volgsysteem om administratieve lasten te verminderen door bewustere keuzes en een helpend systeem. De besteding van de werkdrukkiddelen heeft rechtstreeks op iedere school plaatsgevonden.

Arbeidsmarktproblematiek raakt ook ons als stichting, zij het nog in veel beperktere mate dan andere delen van Nederland. Het vraagt van ons een bewust arbeidsmarktbeleid als aantrekkelijke werkgever met kansen voor medewerkers en goede begeleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

In 2019 hebben we de Dynamiek Academie opgezet en is bewust ingezet op begeleiding van stagiaires en starters. Daarnaast is onze profilering op gebied van onderwijsvernieuwing in vacatures ook landelijk niet onopgemerkt gebleven. We merken dat mensen graag bij Dynamiek werken.

De ingezette investering op ICT qua middelen in goede devices en benodigde scholing is in 2019 voortgezet. Er is onderzoek gedaan naar een goede infrastructuur, die uiterlijk 2020 geheel wordt gerealiseerd. En er is voorbereid op goed werkplekbeheer en datamigratie naar de Cloud.

We zijn ons zeer bewust van onze plaats in de samenleving. In veertien kernen binnen Horst aan de Maas en twee kernen binnen Venray bieden we primair onderwijs aan. Dat betekent dat we veel kleine scholen kennen. We willen graag onze maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen. Tegelijk is dat alleen mogelijk als ook de gemeenten hun verantwoordelijkheid nemen en zorgdragen voor adequate huisvesting. Met de gemeente Venray hebben we in 2019 een gezamenlijk IHP kunnen vaststellen. In de gemeente Horst aan de Maas is dit een langdurend en moeilijker proces, waarbij overeenstemming hopelijk begin 2020 wordt bereikt.

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

Jos Baggen

Karin Albers

College van Bestuur

Het schoolbestuur

1.1 Organisatie

Stichting Dynamiek Scholengroep is een organisatie van negentien samenwerkende basisscholen waarvan één school voor speciaal basisonderwijs en één openbare school. Zeventien van onze scholen staan in de gemeente Horst aan de Maas en twee scholen zijn gevestigd in gemeente Venray.

Dynamiek Scholengroep verzorgt eigentijds primair onderwijs voor alle 3130 kinderen in ons voedingsgebied, ongeacht geloof of afkomst. Onze 380 medewerkers zetten zich daar iedere dag met veel passie voor in. Wij willen onze leerlingen uitdagen tot leren. Dat kunnen we niet alleen. Dat doen we samen met onze leerlingen, ouders, gemeenten, maatschappelijke partners en omgeving.

Contactgegevens

Dynamiek Scholengroep
Bestuursnummer: 47920
Expeditiestraat 3a
5961 PX Horst
077-4678020
info@dynamiek.nu / www.dynamiek.nu

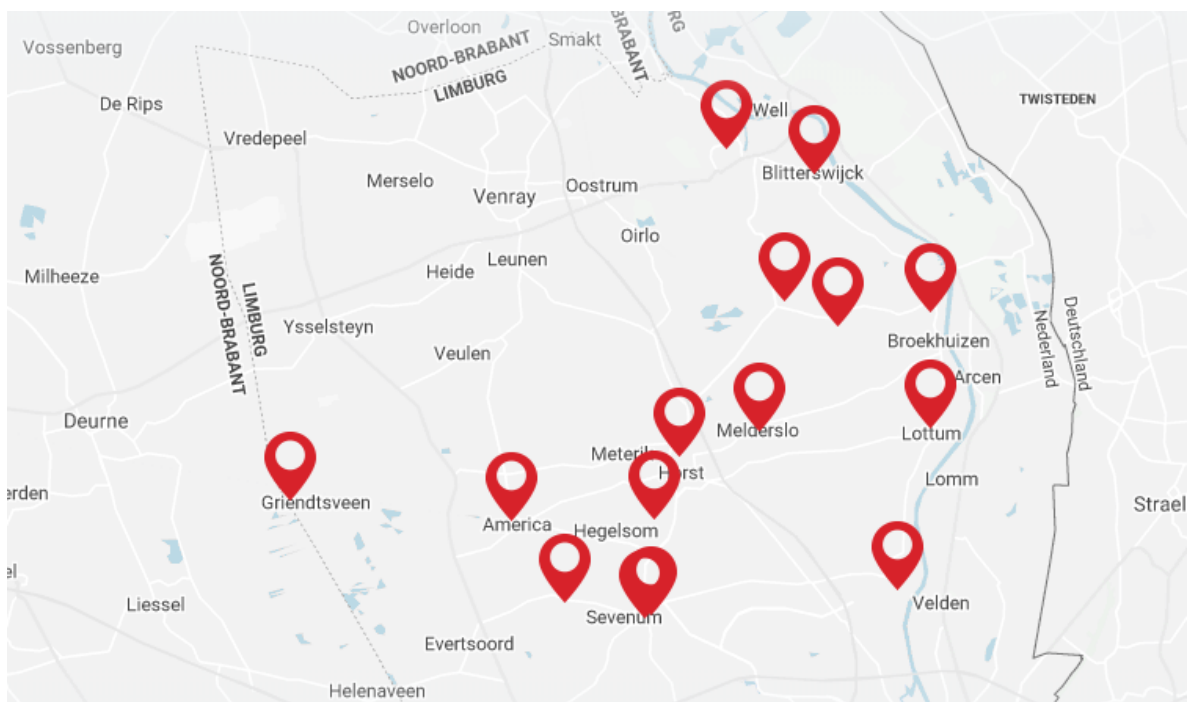
Contactpersoon voor vragen met betrekking tot bestuursverslag

Karen Joppen
Personal Assistent/ Communicatie
077-4678020

Overzicht scholen

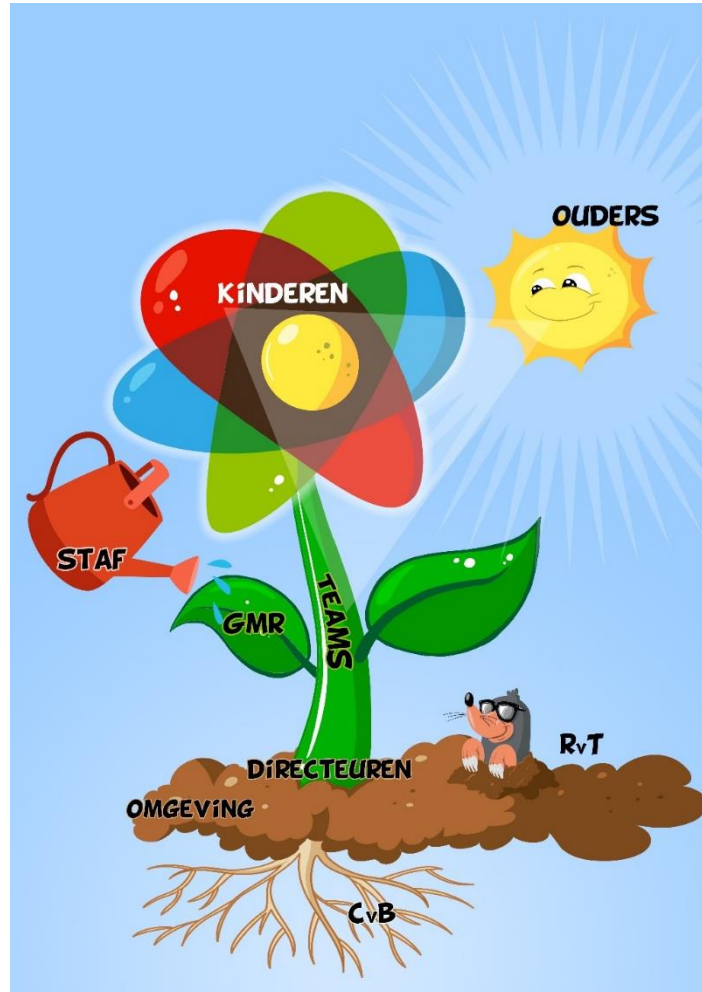
Dynamiek Scholengroep heeft in totaal 19 scholen in de Gemeente Horst aan de Maas (17) en Venray (2).

In bijlage 1 is een overzicht van alle scholen met bijbehorende websites opgenomen.



Organisatiestructuur

Onderstaand organogram geeft aan hoe Dynamiek in 2019 gewerkt heeft. Dit is volgens het nieuwe koersplan 2020-2024. De kinderen staan centraal met de daar bijbehorende ondersteunde afdelingen.



Governance Code

De bestuurders, toezichthouders, directeuren en managers binnen Dynamiek Scholengroep gedragen zich volgens de principes uit de Code Goed Bestuur Primair Onderwijs. Het bestuur ziet er op toe dat er niet wordt afgeweken van de code. In bijlage 2 is het Managementstatuut opgenomen.

In 2019 zijn de voorbereidingen gestart voor de actualisering van de statuten, reglement RvT en het managementstatuut. Het Intern Toezichtsorgaan heeft hier in 2019 mee ingestemd. Aanleiding hiervoor was dat de statuten uit 2011 niet meer aansloten op het in 2018 gekozen model van een collegiaal CvB. Hierop is besloten om de statuten en reglementen integraal onder de loep te nemen en deze aan te passen volgens de laatste voorschriften en inzichten uit de Wet op het primair onderwijs, de Wet medezeggenschap op scholen, de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs, alsmede met het wetsvoorstel wet bestuur en toezicht rechtspersonen. Voornemen is om in 2020 de statuten te wijzigen volgens de modelstatuten die door het VTOI/NVTK zijn ontwikkeld samen met Van Doorne Advocaten.

Functiescheiding

Binnen Dynamiek Scholengroep zijn bestuur en toezicht gescheiden. Er is sprake van een two-tier-model waarbij een separate Raad van Toezicht toeziet op het beleid van het College van Bestuur.

Bestuur

Het bestuur van Dynamiek Scholengroep wordt gevormd door twee leden: Jos Baggen en Karin Albers. Statutair is er nog sprake van een Voorzitter College van Bestuur (Jos Baggen) en een Lid College van Bestuur. In de praktijk wordt gewerkt volgens een collegiaal bestuurdersmodel, hetgeen in 2020 statutair zal worden vastgelegd.

Intern toezichtsorgaan

De Raad van Toezicht werd in 2019 gevormd door vijf personen.

Dhr. C. de Koning (vz)	Interim Management en Advies Onderwijs
Dhr. R. Joosten	Personeel en Organisatieadviseur
Mw. I. Creemers	Senior Marketing Strateeg - Imagro
Dhr. J. Janssen	Directeur – Biggelaar Groep
Mw. C. Smets- Spitters	Plan- en gebiedsontwikkelaar- Accrea

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht

Mw. I. Creemers

- Directeur City management Roermond
- Bestuurslid Museum aan het vrijthof

Dhr. J. Janssen

- Voorzitter van het Infraplatform Limburg (onderdeel bouwend Nederland)
- Bestuurslid van het regiobestuur afdeling Zuid (onderdeel van Bouwend Nederland)

Mw. C. Smets – Spitters

- Vice-voorzitter van Rbob De Kempen, organisatie voor algemeen en bijzonder onderwijs, gevestigd in Veldhoven. (geëindigd dec. 2019)

De bezoldiging van RvT leden in 2019 was € 4697,- per persoon. De voorzitter ontvangt een bezoldiging van € 6768,-.

De Raad van Toezicht werkt met een remuneratiecommissie. Deze bestond in 2019 uit Dhr. C. de Koning en Dhr. R. Joosten.

Verslag van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft kennisgenomen van dit verslag en de bijbehorende jaarstukken vastgesteld. Deze zijn samengesteld in opdracht van het huidige College van Bestuur, bestaande uit de heer Jos Baggen (vz.) en mevrouw Karin Albers, en gecontroleerd door ABAB Accountants te Tilburg.

Na het afketsen van de samenwerking met de Stichting Prisma is de omvang van de Raad van Toezicht eind 2018 weer op de gewenste sterkte gebracht. Vanaf dit verslagjaar bestaat de Raad van Toezicht dan ook weer uit 5 leden. Daarbij is veel aandacht besteed aan het inwerken van de drie nieuwe leden en de onderlinge samenwerking.

Aangezien ook de twee langstzittende leden vertrekken per 01-01-2021 en deze leden de twee kwaliteitszetels (voordracht gemeente en voordracht GMR) bezetten, zijn in 2019 voorbereidingen getroffen voor de vervanging van deze leden. De GMR is gevraagd begin 2020 een voordracht te doen ter vervanging van René Joosten. Bij het gemeentebestuur is de vraag neergelegd om de interne procedure in te richten om te komen tot een voordracht vanuit de gemeente ter vervanging van Chrit de Koning. Uiteindelijk ligt de benoembaarheidsvraag m.b.t. de voorgedragen kandidaten bij de Raad van Toezicht zelf.

Gedurende het jaar 2019 is de Raad van Toezicht door de volgende personen ingevuld:

Voorzitter:	Dhr. Chrit de Koning	aftredend en niet meer benoembaar op 1-1-2021
Overige leden:	Dhr. René Joosten	aftredend en niet meer benoembaar op 1-1-2021

Mw. Ine Creemers	benoemd op 4-12-2018, 1e keer herbenoembaar op 4-12-2022, 2e keer herbenoembaar op 4-12-2026, aftredend en niet meer benoembaar op 4-12-2030
Dhr. Johan Janssen	benoemd op 4-12-2018, 1e keer herbenoembaar op 4-12-2022, 2e keer herbenoembaar op 4-12-2026, aftredend en niet meer benoembaar op 4-12-2030
Mw. Caroline Smets-Spitters	benoemd op 4-12-2018, 1e keer herbenoembaar op 4-12-2022, 2e keer herbenoembaar op 4-12-2026, aftredend en niet meer benoembaar op 4-12-2030

Bij het op sterkte brengen van de bestuursorganen hoorde ook het uitbreiden van het College van Bestuur tot twee leden. Dit heeft geleid tot de benoeming van Karin Albers per 01-09-2018 (zie verslag 2018). De samenwerking tussen de twee leden van het College van Bestuur (en de RvT) verloopt uitstekend.

Toch heeft de heer Baggen (vz) in de loop van 2019 aangegeven toe te willen werken naar het beëindigen van zijn werkzaamheden voor Dynamiek. Enerzijds omdat hij zijn doelen bij Dynamiek gerealiseerd heeft (de RvT herkent dit, betreurt zijn besluit, maar respecteert dit) en anderzijds wil hij op een andere wijze invulling geven aan de laatste jaren van zijn arbeidzame leven.

Dit heeft geleid tot een gesprek over de toekomstige invulling van het College van Bestuur met als resultaat dat we door willen gaan met een tweehoofdig College van Bestuur. Daarbij kiezen we voor een collegiaal bestuur zonder voorzitter. Momenteel worden de mogelijkheden daartoe juridisch onderzocht. Deze situatie was ook aanleiding om het contract met Karin Albers te herzien. Na een uitvoerig gesprek met de remuneratiecommissie is een vierjarig contract afgesproken en ondertekend met de mogelijkheid van een verlenging van vier jaar.

Rond de zomer van 2019 is een procedure opgestart voor het werven van een nieuwe bestuurder. In deze procedure wordt de RvT ondersteund door Rieken & Oomen. De eerste wervingsronde heeft nog niet tot het gewenste resultaat geleid, waarna een tweede ronde is opgestart. Januari 2020 worden de gesprekken met kandidaten gevoerd en de verwachting is vóór 01-02-2020 de procedure af te kunnen ronden.

Naast de trajecten, zoals hierboven beschreven, vergaderde de Raad van Toezicht in het verslagjaar viermaal met het College van Bestuur en stemde in met de jaarrekening 2018 en de schooljaarbegroting 2019/2020.

Verdere gespreksthemata in 2019 waren o.a.:

- Koersplan en besturingsfilosofie;
- Project SOOOOL 10-14;
- Onderwijskwaliteit;
- IKC ontwikkeling en pilot met organisatie dagopvang;
- Juridisch traject met ouderpaar, waarbij het belang van de kinderen voorop bleef staan;
- Innovatie- en ontwikkelbudget;
- Maraps;
- Uitgebreide voorlichting aan nieuwe leden RvT m.b.t. de financiën in het PO;
- Invulling directiefuncties 2019/2020;
- Het IHP van de gemeente Horst a/d Maas; moeizaam dossier dat nog niet tot een afronding heeft geleid;
- De opdracht voor risicodragend projectmanagement aan HEVO voor de school in Swolgen/Tienray
- Verlenging opdracht voor ABAB Accountants.

In 2019 is tweemaal overleg gevoerd met de GMR. Daarbij waren met name aan de orde de invulling van het College van Bestuur en het koersplan. Dit laatste is aan de orde geweest tijdens een gezamenlijk overleg van de volledige MR en RvT en heeft geleid tot instemming met het koersplan.

Tijdens de jaarlijkse bezinningsdag (14-11-2019) werd een presentatie gehouden over project SOOOOL 10-14 in aanwezigheid van alle directeuren. Zo krijgt de RvT ook een beeld van de onderlinge relaties op basis van een onderwijsinhoudelijk project. Daarnaast zijn een tweetal scholen bezocht, waaronder de pilot IKC. Daarbij hebben de directeuren een inleiding verzorgd en de RvT rondgeleid.

2019 stond in het teken van op eigen kracht werken aan de verdere professionalisering van de organisatie met name op onderwijsinhoudelijk gebied. Wij zijn van mening dat we hiermee op de goede weg zijn, maar dat had niet gekund zonder de grote inzet van medewerkers, ouders, vrijwilligers, leden van de GMR en MR en het CvB. Wij spreken dan ook onze dank uit voor de getoonde inzet.

Namens de RvT van Dynamiek Scholengroep
C. (Chrit) de Koning, voorzitter

(Gemeenschappelijke) medezeggenschap

Binnen Dynamiek is er een Gemeenschappelijke Medezeggenschap Raad (GMR). Deze denkt mee over de beleidsontwikkeling van de stichting 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 en eigen medezeggenschapsraad die de belangen van de school behartigt.

De GMR en het CvB vergaderen zes keer per jaar. In bijlage 3 is het Verslag van de GMR opgenomen.

1.2 Profiel

De afgelopen 4 jaar ontwikkelden we Dynamiek in de juiste richting. De komende 4 jaar zetten we die koers voort. Begin 2019 zijn we in dat kader gestart met het ontwikkelen van een nieuw koersplan voor de periode 2020-2024. Dit Koersplan is opgenomen in Bijlage 4. Onze schoolplannen voor het schooljaar 2019-2020 zijn hier ook al op gebaseerd. Hieronder besteden wij daarom beperkt aandacht aan de inhoud van ons vorige strategisch beleidsplan 2015-2019, en zullen wij in deze paragraaf vooral aangeven waar wij vanaf 2019 voor staan en aan werken.

Visie & missie

Onze visie is dat alle kinderen bij ons welkom zijn en recht hebben op goed, thuisnabij onderwijs.

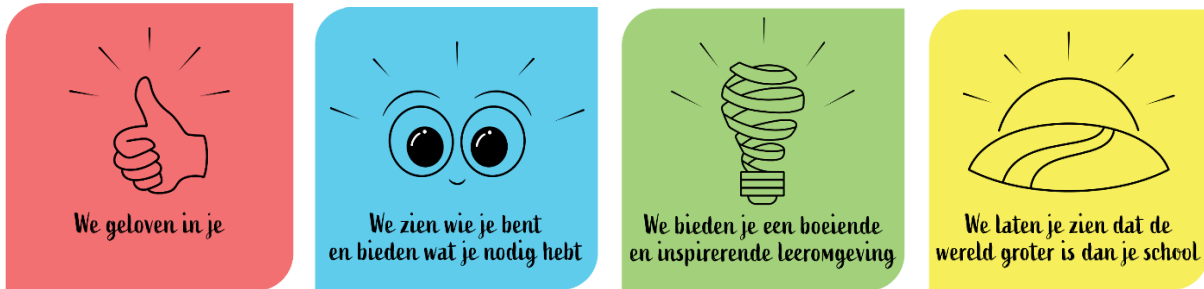
Het is onze missie om de leerlingen te begeleiden in hun ontwikkeling tot kritisch, democratisch burger. Wij bereiden hen zo goed mogelijk voor op hun leven in de maatschappij van de (nabije) toekomst, die sterk verandert en moeilijk voorspelbaar is. Wij dragen bij aan een brede ontwikkeling van onze leerlingen, bieden kennis en stimuleren nieuwsgierigheid en een open en ontdekkende houding.

Eigenaarschap, Verbinding en Groei zijn onze kernwaarden. 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 aan viertal beloften:

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



Kernactiviteiten

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

- Het ontwikkelen van kindcentra waarin kinderen van 0-13 jaar terecht kunnen voor ontwikkelen, ontmoeten, onderwijs en opvang. Dat doen wij samen met kinderopvangorganisatie 't Nest.
- Het ontwikkelen 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 een van de pilot-scholen in Nederland. Ons tienercollege geeft leerlingen meer tijd om een keuze te maken voor het VO.

Strategisch beleidsplan

Om onze vier beloften aan leerlingen waar te kunnen maken, staan de komende jaren de volgende strategische doelen uit het Koersplan 2020-2024 centraal:

1. Onderwijskwaliteit versterken

Hieronder verstaan wij:

- Versterken van leerkrachtvaardigheden op instructie en differentiatie;
- Door ontwikkelen van het kwaliteitsbeleid en het gezamenlijk kwaliteitskader;
- Een continue verbetercyclus.

2. Ontwikkelen medewerkers

Hieronder verstaan wij:

- Ieder personeelslid heeft het bevorderen van professionaliteit, initiatief en eigenaarschap hoog in het vaandel;
- Om meer thuisnabij onderwijs te geven, investeren we in het vergroten van expertise, in het versterken van een positieve mindset en in een betere verdeling van middelen;
- Co-creatie vereist ook nieuwe disciplines, andere manieren van samenwerken, een betere taakverdeling en gebalanceerde teamsamenstelling;
- Belangrijk is het versterken van de professionele organisatie en cultuur;
- We zijn een aantrekkelijke werkgever, die inzet op ontwikkeling van potentie.

3. Onderwijs vernieuwen

Hieronder verstaan wij:

- Elke school geeft onderwijsvernieuwing vorm, vanuit de eigen beginsituatie en doelgroep;
- Onderwijsvernieuwing krijgt vorm in verbinding met geheel Dynamiek en haar omgeving;
- Er is meer focus op de brede ontwikkeling en het zien van het gehele kind.

4. Organisatie door ontwikkelen

Hieronder verstaan wij:

- In onze organisatie staan kinderen op de eerste plaats. Kinderen moeten kunnen groeien en bloeien in een zo goed mogelijk onderwijsklimaat;

- Team zijn voldoende in grootte en mix van kwaliteiten om zo een voldoende rijk aanbod te kunnen garanderen voor het kind;
- Leidinggevenden inspireren en geven sturing middels richting, ruimte, ruggensteun en rekenschap;
- We kiezen alleen voor systemen en administratie die helpen en niet hinderen;
- In onze kindcentra bieden we ontwikkeling en onderwijs geïntegreerd aan;
- Wij blijven een financieel gezonde organisatie.

5. *Omgeving integreren*

- We creëren boeiende leerlandschappen die nieuwsgierigheid opwekken;
- We betrekken onze omgeving in ons onderwijs vanuit een open blik naar buiten.
- We zetten in op toekomstgerichte huisvesting.

Toegankelijkheid & toelating

Het beleid op dit gebied is toegevoegd in bijlage 5.

1.3 Dialoog

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

1.3.1. Verbonden partijen

Belanghebbende organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog
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	Dynamiëk 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 dagarrangementen aanbieden aan kinderen van 0-13 jaar.
SPOVenray	SPOVenray participeert samen met Dynamiëk in het shared service center Overkwartier. Daarin zijn diensten ondergebracht op het gebied van huisvesting en facilitaire zaken.
Voortgezet Onderwijs	Regelmatig heeft Dynamiëk contact met haar partners in het voortgezet onderwijs, over bijv. de doorgaande lijn, maar ook over onderwijshuisvesting.

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 aan de 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 aan de Maas. In 2019 starten we met een drietal gezamenlijke projecten.
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.

1.3.2. Samenwerkingsverband

Belanghebbende organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog
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 2019 hebben wij 2 formele klachten behandeld. Het betrof een klacht op BS Megelsheim m.b.t. de kwaliteit van het onderwijs op deze school en een klacht op BS De Brink m.b.t. het bieden van passend onderwijs aan twee leerlingen die extra zorg nodig hadden.

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 het probleem op kunnen lossen.

Het huidige klachtenbeleid van Dynamiek Scholengroep is in bijlage 6 terug te vinden. Het beleid wordt op dit moment geactualiseerd.

2. Verantwoording beleid

2.1 Onderwijs & kwaliteit

Onderwijskwaliteit

Op dit moment beschikken wij nog niet over een vastgesteld beleidsstuk op het gebied van Kwaliteitsbeleid. Dat is nog in ontwikkeling. Natuurlijk werken wij er iedere dag aan om kwaliteit te leveren deze te verbeteren.

Hoe definiëren wij onderwijskwaliteit?

Het kwaliteitskader van Dynamiek bestaat uit vier kwaliteitsgebieden die samen het geheel van onderwijs vormen.

1. Wij geven goed onderwijs
2. Het is hier veilig en fijn
3. Leerlingen leren maximaal
4. We verbeteren continu

Kwaliteit is voor Dynamiek het waarmaken van onze beloften aan leerlingen:

1. We geloven in je
2. We zien wie je bent en bieden wat je nodig hebt
3. We bieden een boeiende en inspirerende leeromgeving
4. 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.

Hoe meten wij onderwijskwaliteit?

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 toets kalender is ook een onderdeel van het kwaliteitskader.

Daarnaast doet iedere school zelfevaluatie op basis van de vier kwaliteitsgebieden uit het kwaliteitskader. Hierbij is er 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.

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.

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 toets kalender en het beleid rondom WMK.

Op dit moment worden er afspraken gemaakt over audits en visitaties binnen Dynamiek.

Hoe werken wij aan onderwijskwaliteit?

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 coaching 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 moeten de volgende resultaten behaald worden:

- 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.

Aanvragen voor de inzet van een BKT-lid worden gecoördineerd door de Bovenschoolse Ondersteuningscoördinator. In het BKT zitten vijf specialisten ten aanzien van het ondersteunen van leerlingen op het gebied van leren en/of gedrag.

Dit schooljaar is het eerste schooljaar met de nieuwe werkwijze met het KT en BKT geëvalueerd, door middel van een enquête en kwalitatief onderzoek. Na één jaar kunnen er nog geen vergaande conclusies getrokken worden, maar de KT-leden hebben een mooie ontwikkeling ingezet en deze ontwikkeling is nog steeds gaande. De verwachting is dat alle doelen over drie jaar behaald zijn. De KT-leden zijn positief over het BKT en ervaren dit als een meerwaarde.

Vanuit de Dynamiek Academie wordt er scholing georganiseerd voor alle werknemers, onder andere op het gebied van BHV, ICT, eigentijds onderwijs, wetenschap en techniek en coaching. Er is een specifiek aanbod voor directeurs, kwaliteitsteamleden, expertisegroep 'het Jonge Kind' en de flexpool.

Naast het actieteam kwaliteit zijn er binnen Dynamiek o.a. actieteams voor ondersteuning en ICT. Deze bestaan veelal uit directeurs, stafmedewerkers en in sommige gevallen een bestuurder. Er zijn ook een aantal expertgroepen op specifieke gebieden zoals NT2 en hoogbegaafdheid, waar met name leerkrachten en kwaliteitsteamleden onderdeel van uitmaken. Voor sommige thema's worden externe specialisten ingehuurd om mee te denken.

Er is regelmatig overleg met de gemeente over huisvesting, zodat de schoolgebouwen blijven aansluiten bij de visie op onderwijs. Daarnaast zijn er dit schooljaar nieuwe afspraken gemaakt met één van de twee gemeentes over de samenwerking wat betreft onderwijs en zorg. Er zijn ook korte lijnen met de gemeenten over andere zaken zoals VVE. Op verschillende niveaus binnen de organisatie is er regelmatig overleg met andere schoolbesturen, zowel binnen als buiten het samenwerkingsverband.

Daarnaast zijn ouders natuurlijk de belangrijkste partners van Dynamiek en worden zij zoveel mogelijk bij de scholen betrokken.

Hoe verantwoorden wij ons over de onderwijskwaliteit?

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.

Doelen en resultaten

Voor het jaar 2019 waren onderstaande doelen gesteld. Eén van de doelen is doorgeschoven naar het volgende schooljaar, de andere doelen zijn allemaal behaald of worden voor de zomervakantie 2020 behaald.

Doel	Behaald	Toelichting
Kwaliteit van onderwijs staat hoog op de agenda	Behaald	Dit doel is gesteld om vorm en inhoud te geven aan meer bewuste en cyclische aandacht voor een gezamenlijke analyse van de opbrengsten van ons onderwijs. Er is een actieteam kwaliteit aangesteld en het kwaliteitszorgsysteem is zo goed als af. Deze werkwijze zal voorlopig gecontinueerd worden.
Helderheid geven over competenties en doelen KT-leden/teams	Behaald	Dit doel is gesteld omdat er onduidelijkheid was rondom KT-leden en teams. Zowel de competenties van KT-leden als de doelen van KT-teams zijn in verschillende documenten vastgelegd en gedeeld binnen de organisatie. Het lijkt op dit moment voldoende duidelijk te zijn voor de betrokkenen, als er in de toekomst vragen komen kan er altijd teruggekeken worden naar de documenten.
Heldere visie op kwaliteitszorg en een cyclisch, preventief Dynamiek kwaliteitszorgsysteem in samenwerking met programma regie op kwaliteit voor meetbare en merkbare kwaliteit	Lopend	Dit doel is gesteld omdat er een goede basis moest komen voor kwaliteit. Er is een visie op het gebied van kwaliteitszorg ontwikkeld en het kwaliteitszorgsysteem is zo goed als af. Er is een extern adviseur aangetrokken om dit proces te ondersteunen. Voor de toekomst is het belangrijk dat het systeem up to date blijft en scholen blijft ondersteunen in hun kwaliteitsbeleid.
Er is een systeem van audits/visitaties	Lopend	Dit doel is gesteld omdat er geen eenduidig beleid was rondom audits/visitaties. Er is bij de directeuren geïnventariseerd waar ze behoefte aan hebben. Op dit moment zit het actieteam kwaliteit in de afrondende fase wat betreft besluitvorming rondom audits/visitaties. Voor het einde van het schooljaar is dit doel bereikt. Het is belangrijk om goede afspraken te maken over hoe dit systeem er in de praktijk uit ziet en om scholing in te zetten waar nodig.
Scholen met een onvoldoende op route 8 maken een analyse van de tussenresultaten groep 6/7 en een plan van aanpak, waarbij het actieteam actief mee wil denken op interventies.	Behaald	Dit doel is gesteld om beter grip te krijgen op de onderwijsresultaten en om preventiever te kunnen gaan handelen. De scholen die een onvoldoende hebben behaald op de eindtoets hebben dit geanalyseerd, een plan van aanpak gemaakt en dit vervolgens besproken met het actieteam. Deze werkwijze zal gecontinueerd worden.

Oriëntatie op diatoetsen	Niet behaald	Dit doel is gesteld om goed te onderzoeken of de CITO LOVS nog voldoende aansluit bij de werkwijze en visie van Dynamiek. Een goed en gedegen onderzoek naar andere opties vraagt veel tijd en schuift daarom door naar schooljaar 2020-2021.
Functioneringsniveaus als indicator, wat vraagt dit nog	Lopend	Dit doel is gesteld omdat er in de toekomst steeds meer naar referentieniveaus gekeken zal worden. Het onderzoek rondom dit thema loopt, het is nog niet duidelijk wat er ingezet gaat worden.
Bovenschoolse analyse en bespreking M-toetsen	Behaald	Dit doel is gesteld om beter grip te krijgen op de onderwijsresultaten en om preventiever te kunnen gaan handelen. De analyse zal plaatsvinden als alle resultaten van de M-toetsen bekend zijn. Deze werkwijze zal gecontinueerd worden.
Scholing OPO door een 10-tal scholen	Behaald	Dit doel is gesteld om het kwaliteitsbeleid op de scholen nog beter vorm te kunnen geven. De scholing is ingepland in april.

Onderwijsresultaten

Voor de onderwijsresultaten van onze scholen verwijzen wij naar scholenopdekaart.nl.

Inspectie

In maart 2018 heeft het laatste bestuurlijke bezoek plaatsgevonden.

In 2019 heeft op basisschool de Wouter een kwaliteitsonderzoek plaatsgevonden, de uitkomst daarvan was voldoende. Op basisschool de Doolgaard is er een voortgangsgesprek geweest naar aanleiding van het laatste kwaliteitsonderzoek. Op de Weisterbeek, de Schakel en de Dobbelsteen heeft er een thematisch schoolbezoek plaatsgevonden over 'Lerarenkracht: theorie en praktijk in het didactisch handelen'.

Visitatie

In het verslagjaar 2019 heeft geen bestuurlijke visitatie plaatsgevonden.

Passend onderwijs

Wat zijn de doelen in het kader van passend onderwijs waarvoor het bestuur de middelen vanuit de lumpsum heeft uitgegeven?

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. Hieronder zijn per ondersteuningsniveau de uitgangspunten te vinden:

Ondersteuningsniveau 1

- De onderwijsbehoefte van de leerlingen is het uitgangspunt voor het onderwijsaanbod.
- Het HGPD-denken is standaard:
 - Leerkrachten reflecteren op hun eigen rol en het effect van hun eigen gedrag op het gedrag van leerlingen, ouders en collega's. Leerkrachten zorgen voor een goed sociaalpedagogisch klimaat waarin leerlingen zich veilig, competent en autonoom voelen. De leerkracht investeert in een goede relatie met en tussen de leerlingen.
 - Leerkrachten werken samen met hun leerlingen en streven ernaar kinderen zo veel mogelijk eigenaar te laten worden van hun eigen ontwikkelingsproces;

- Leerkrachten werken samen met ouders. Ze betrekken ouders als ervaringsdeskundigen en partners bij de analyse van de situatie en het bedenken en uitvoeren van de aanpak.
- Leerkrachten zijn en blijven ambitieus en benoemen doelen SMART voor de korte en de lange termijn. Leerlingen worden geprikkeld en ouders betrokken en achteraf kijken ze samen terug.
- Leerkrachten verkennen en benoemen de onderwijsbehoeften van leerlingen door heel goed te kijken, observatie, gesprekken en het analyseren van toetsen.
- Er wordt planmatig gewerkt:
 - Een leerlingvolgsysteem wordt gehanteerd;
 - De leerling resultaten worden jaarlijks op schoolniveau geanalyseerd en vertaald in nieuwe acties;
 - Er wordt gebruik gemaakt van een Kwaliteitszorginstrument;
 - Het dyslexieprotocol en andere beleidsdocumenten omtrent ondersteuning worden preventief en curatief gehanteerd;
 - Veel scholen werken met (groeps)plannen waarin ze de doelen en de aanpak voor een groep kinderen en subgroepen en mogelijk een individuele leerling beschrijven.

Ondersteuningsniveau 2

Het versterken van de basisondersteuning op de scholen gebeurt 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.

Dit betekent dat kwaliteitsteamleden zich richten op:

- Leerkrachten coachen in inzetten van interventies in hun school;
- Leerkrachten coachen in de basishouding om leerlingen binnen de eigen school te willen houden;
- Bij leerkrachten kennis en kunde op pedagogisch en didactisch gebied te vergroten, door voorbeeldgedrag, intervisie, coaching bijvoorbeeld;
- Leerkrachten coachen op communicatieve vaardigheden, gespreksvaardigheden en de verbindende factor zijn tussen ouders, kind, school en partners die ondersteuning bieden (in de breedste zin van het woord, dit kan een logopediste zijn of een gezinsvoogd);
- Het in beeld houden van alle verschillende processen die nodig zijn om alle kinderen optimaal te begeleiden.

Wat zijn de doelen in het kader van passend onderwijs waarvoor het bestuur de middelen vanuit het samenwerkingsverband heeft uitgegeven?

De middelen vanuit het samenwerkingsverband wat betreft passend onderwijs worden uitgegeven aan het BKT. In paragraaf 2.1 wordt nader uitgelegd wat het BKT is. Het BKT heeft de opdracht om KT-leden te coachen, de KT-leden coachen vervolgens de leerkracht. Op deze manier moet er een olievlekwerking plaatsvinden waarmee de expertise zoveel mogelijk verspreid wordt. Daarnaast komt de expertise op de plek waar die het belangrijkste is, in de klas bij de leerkracht. Eén van de belangrijkste uitgangspunten van Dynamiek is het bieden van thuisnabij onderwijs. Door iedere school zoveel mogelijk te versterken dragen we bij aan dit doel.

Daarnaast is er in schooljaar 2019-2020 een pilot verbrede toelating gestart. 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 te doen en verder onderzoeken wat de succesfactoren zijn voor verbrede toelating, voor meer inclusiviteit. De pilot loopt minimaal twee schooljaren. Beide scholen hebben bekostiging gekregen voor deze pilot vanuit het budget van het samenwerkingsverband.

Hoe is het bestuur, in samenwerking met uw stakeholders, tot die doelen gekomen?

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

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.

Dynamiek wil een onderscheidende en aantrekkelijke werkgever zijn op de huidige krappe arbeidsmarkt.

Doel/ beleidsvoornemen 2019	Behaald?	Toelichting
Voortvarend stagebeleid en de benoeming van een stage coördinator, die inzet op meerjarige afspraken met de opleidingsinstituten en een gedegen begeleiding van stagiaires.	Lopend	Extra inzet in schooljaar 2019-2020 van projectmedewerker.
Het binden en boeien van werknemers.	Behaald	Er is zeer gering ongewenst verloop (slechts 3 medewerkers in heel 2019)
Extra aandacht voor de instroom van mannen in onze scholen. We streven naar meer genderbalans en zullen hier een extra inspanning voor leveren.	Niet behaald	Er zijn 2 mannen minder dan in 2018. Bij de werving is hier extra aandacht aan besteedt. Dit is vooral merkbaar in de flexpool, hier zijn 4 mannen meer dan in 2018.
Het benutten van de mogelijkheden van zij-instroom en ontwikkeling en doorstroming van onderwijsassistenten naar leerkracht functies.	Lopend	2 onderwijsassistenten volgen de opleiding tot Leraar. 1 zij-instroomtraject gestart.
Het bieden van een ontwikkelings- en carrière perspectief voor alle medewerkers, zeker ook de medewerkers in de vervangingspool.	Behaald	Medewerkers ervaren de begeleiding in de flexpool als prettig. Het lukt nog steeds om deze goed te vullen. Ook vaste medewerkers zien de flexpool als volwaardige stap in hun loopbaan.
Medewerkers van Dynamiek ervaren dat er geïnvesteerd wordt in hun ontwikkeling. Permanente educatie, professionalisering en innovatie wordt binnen Dynamiek gestimuleerd en is geborgd in plannen en middelen.	Behaald	Vanuit de reserve innovatie- en ontwikkeling zijn in 2019 middelen ter beschikking gesteld om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Het ging om een bedrag van € 322.000 Dat is 2% van de loonsom. Scholen hebben dit ingezet voor collegiale consultatie, opleiding en training. Ook in 2020 zal dit budget worden toegekend aan de scholen Hiermee wordt wederom een extra impuls aan de innovatiekracht van de organisatie. Het schooljaarplan benoemt de wijze waarop de inzet van deze additionele middelen in combinatie met de beschikbare middelen voor duurzame inzetbaarheid en scholingsmiddelen leiden tot vergroting van de 'professionele liefhebbers'.
De rol van het bovenschools kwaliteitsteam is duidelijk uitgewerkt. De team leden zijn	Behaald	De scholen zijn in 2018-2019 allemaal gestart met een kwaliteitsteam. In 2019 is er duidelijkheid gekomen over de rol en

bereikbaar en gericht op voegtijdige signalering en preventie.		taakverdeling. Dit is afhankelijk van de teamsamenstelling.
Medewerkers van Dynamiek zijn eigenaar van hun eigen ontwikkeling en stemmen deze af met collega's en leidinggevende.	Lopend	In 2019 is een nieuwe gesprekscyclus afgestemd met de PGMR. Waarin de eigen ontwikkeling centraal staat. In 2020 zal dit in praktijk worden gebracht.
Er is een duidelijk uitgewerkte en uniforme structuur voor de gesprekscyclus, die ook wordt uitgevoerd.	Behaald	Zie vorig punt
Leerkrachtvaardigheden worden continu versterkt in een cultuur van gezamenlijk verder leren en professionaliseren.	Lopend	Medewerkers van verschillende scholen ontmoeten elkaar en delen zou hun kennis en ervaringen. We ontwikkelen ons als netwerkorganisatie die samen met onze omgeving een rijke leeromgeving creëert. Het kwaliteitsteam stuurt op en faciliteert de plaatsbepaling, rolvinging en expertiseopbouw. We intensiveren de samenwerking van scholen die onder 1 directie vallen, zodat er verbreding en verdieping van de expertise ontstaat. In 2020 zal dit een vervolg krijgen door ook trainingen aan te bieden op de studiedagen van de scholen.
Medewerkers binnen Dynamiek zijn bewust van de eisen die de AVG aan hen stelt.	Lopend	Ook op het gebied van privacy en veiligheid is in 2019 beleid ontwikkeld en onze mensen zijn hiervan op de hoogte gebracht. Het is zaak dit onderwerp op de agenda te houden en ieder jaar opnieuw te evalueren, te onderhouden en te vernieuwen.
De Dynamiek Academie maakt in 2019 een nieuwe start.	Lopend	Waar voorheen alleen de BHV-trainingen werden aangeboden via dit middels is er in 2019 een volledig scholingsprogramma voor kwaliteitsteamleden aangeboden, veel ICT-trainingen (o.a. google en Parnassys) en zijn er trainingen ter voorkoming van psychische overbelasting aan medewerkers aangeboden. Voor het jaar 2020 verwachten we dat het aantal opleidingen en trainingen zal toenemen, omdat we, naast het toegenomen budget uit de CAO, medewerkers stimuleren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid.

Welke ontwikkelingen vragen de komende jaren extra aandacht?

- Dreigend personeelstekort. Het gaat dan niet alleen om leraren, ook andere functionarissen. Dit pakken we op middels een verbeterde begeleiding van stagiaires en starters, meer aandacht voor de communicatie van Dynamiek als merk.
- Vitaliteit van onze medewerkers. De verhoging van de pensioenleeftijd i.c.m. het tekort op de arbeidsmarkt zorgt er voor dat wij meer in gesprek moeten gaan met onze medewerkers over hun vitaliteit. Hier zullen we ook meer op moeten investeren, door medewerkers te stimuleren de uren duurzame inzetbaarheid ook daadwerkelijk in te zetten.
- Innovatiekracht van onze medewerkers. Het koersplan is ambitieus. Het is zaak om op alle scholen een goede vertaling van dit koersplan te maken. De rol van de directeuren en KT-leden is hierin bepalend.

Uitkeringen na ontslag

Er is in 2019 een bedrag van € 14.158 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 ex-medewerkers met voorrang benoemd worden op vacatures. Hierbij wordt uiteraard de gewenste kwaliteit niet uit het oog verloren. We voeren beleid op het minimaliseren van de risico's.

Aanpak werkdruk

Welk proces is gevolgd om te komen tot een beslissing over de besteding van de werkdrukmiddelen?

De stakingen in het onderwijs waren ook in 2019 aan de orde. Naast een hogere beloning was inzet van de staking een vermindering van de werkdruk. Alle schoolleiders hebben met het eigen team een voorstel voor de besteding van de werkdruggelden gemaakt, dat vervolgens werd voorgelegd aan de eigen PMR. Alle PMR-en hebben daar in 2019 mee ingestemd.

Waar zijn de werkdruggmiddelen voor ingezet?

In 2019 hebben onze scholen de volgende bedragen ontvangen in het kader van werkdruggvermindering.

00YG	15.053	In dialoog met team en MR hebben 18 van de 19 scholen er voor gekozen om deze middelen in te zetten voor extra medewerkers (leraren of onderwijsondersteuners). Daarbij de opmerking dat een groot deel van dat extra personeel is ingezet op vervanging van medewerkers die naar externe scholing gaan. 1 school heeft gekozen om 25% van de werkdruggmiddelen expliciet aan te merken voor professionalisering. In totaal is dus bijna 100% naar personele inzet gegaan.
03QF	15.502	
03QI	30.321	
03QJ	31.556	
03UW	19.425	
03UY	31.835	
03UZ	35.298	
03VA	24.626	
03VB	68.403	
03YW	28.552	
05EJ	29.549	Daarnaast hebben we binnen alle teams en met individuele medewerkers gesprekken over werkdrugg plaatsgevonden.
05GC	21.979	
06MM	65.416	
06OR	22.806	
06UG	8.847	
09MO	38.400	
11QL	47.882	
12BH	17.238	
12KN	29.091	
	<u>581.779</u>	

Strategisch personeelsbeleid

Er is nauw overleg tussen het CvB en de Manager HR die verantwoordelijk is voor de beleidsvoorbereiding. In deze gesprekken is het koersplan telkens thema van gesprek. In 2019 is aandacht besteedt aan de gesprekscyclus (groei, eigenaarschap en verbinding). In de beleidsvoorbereiding zijn ook directeuren en de PGMR betrokken.

In het kader van de regie op verzuim wordt door de afdeling HR gewerkt vanuit de kernwaarden van Dynamiek. Ruimte binnen kaders, eigenaarschap en ontwikkelmogelijkheden worden telkens besproken. Ook hierin is veelvuldige afstemming met alle geledingen.

Er is een pilot 'leraarondersteuner' gestart. Ook hierin wordt gesproken met de medewerkers die het betreft. Zij geven input voor het beleid.

Evaluatie is geborgd middels een evaluatiemoment bij nieuwe beleidsnotities. Alle bestaande beleidsdocumenten worden elke 4 jaar herijkt. Hierin worden stakeholders uiteraard in een vroegtijdig stadium betrokken.

2.3 Huisvesting, facilitair & ICT

Doelen en resultaten

Hieronder is aangegeven welke doelen het bestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de huisvesting en facilitaire zaken en met welke resultaten.

Naast doelen voor Huisvesting en Facilitair had Dynamiek in 2019 ook flinke doelen op het gebied van ICT en Informatiemanagement

Doelen Huisvesting en Facilitair

Doel/ beleidsvoornemen	Behaald	Toelichting
Realisatie onderwijskundige aanpassingen in KC de Wouter in America	Behaald	Vanuit het Meer Jaren Onderhoud Budget (MJOB) is KC de Wouter aan de binnenzijde in zes weken zomervakantie grondig geüpgraded waarbij direct de onderwijskundige wensen vanuit het team in meegenomen zijn.
Ontwikkelen op opstarten van één gezamenlijke nieuwbouwlocatie ter vervanging van de sterk verouderde huisvesting van de inmiddels gefuseerde scholen van Swolgen-Tienray	Lopend	Eind 2019 heeft de gemeenteraad van Horst aan de Maas groenlicht gegeven tot het bouwen van één nieuwe school voor de dorpskernen van Tienray en Swolgen. Als alles volgens planning verloopt zal, met Dynamiek als bouwheer en HEVO als risicodragende partij, op de eerste schooldag van het schooljaar 2021-2022 een BENG gebouw in gebruik genomen worden.
Uitvoering afspraken convenant 'Frisse scholen 2021' gemeente Horst a/d Maas	Niet behaald	In 2016 sloten Dynamiek Scholengroep en de gemeente Horst aan de Maas, met als beoogde einddatum van 2021, een convenant <i>Frisse Scholen</i> . Op alle in de convenant opgenomen locaties monitoren we, op lokaalniveau, Co2, relatieve luchtvochtigheid alsmede de temperatuur. Op basis van deze metingen kan heel gericht op urgentieniveau het uitvoeringsprogramma bepaald worden. Ter voorkoming van desinvesteringen kiest Dynamiek bij voorkeur voor een natuurlijk uitvoeringsmoment in combinatie met het IHP-programma (zie elders). Door de vertraging van het IHP-proces verschuift ook de einddatum van het convenant met een langer dan gewenst slecht binnenklimaat tot gevolg.
Aanbrengen frisse scholen klimaatsysteem bij scholen in gemeente Venray.	Behaald	Twee scholen van Dynamiek die in de gemeente Venray liggen, zijn in 2019 voorzien van een frisse scholen klimaatsysteem inclusief monitoring. Het betreft de locaties St. Anna te Blitterswijck en de Peddepoel te Wanssum. Door deze uitvoering is het project "frisse scholen gemeente Venray" qua overeengekomen uitvoeringsprogramma afgerond.
Overeenstemming over nieuw IHP gemeente Horst a/d Maas	Niet behaald	In 2017 is onder regie van de gemeente Horst aan de Maas met PO en VO onderwijspartners gestart met het opstellen van een Integraal Huisvesting

		Plan – kortweg IHP – met de intentie om dit in 2018 vast te laten stellen door de gemeenteraad. Nu, drie jaar verder, is er helaas nog geen vastgesteld IHP met concreet uitvoeringsprogramma inclusief duurzaamheidsbeleid welke aansluit bij én de wensen van Dynamiek én de duurzaamheidsambitie van Horst aan de Maas. Om de besluitvorming hierover te beïnvloeden heeft Dynamiek in 2019 meerdere malen leden van College en gemeenteraad uitgenodigd om een kijkje te nemen in een aantal sterk verouderde schoolgebouwen.
Overeenstemming over nieuw IHP gemeente Venray	Behaald	In 2019 is onder regie van de gemeente Venray en ondersteuning van HEVO door Dynamiek met de overige onderwijsaanbieders en kinderopvangorganisaties gewerkt aan een beleidsrijk – duurzaam – IHP. Concreet zijn daarin voor de aankomende 4 jaar de ver- en nieuwbouwplannen met voorbereidingscredit in opgenomen met een fasering en doorkijk naar de opvolgende 12 jaar. Vaststelling volgt in het eerste kwartaal van 2020 door de gemeenteraad. In de eerste 4 jaar zijn voor Dynamiek geen nieuwbouwplannen voorzien.
Doorvoeren maatregelen t.a.v. Duurzaamheid en Milieu	Behaald	In de nazomer van 2019 is basisschool De Peddepoel te Wanssum voorzien van 124 stuks zonnepanelen met een opbrengstverwachting van 33.520 KWh In het voorjaar van 2019 zijn een drietal asbesthoudende puntdaken van BS St. Anna te Blitterswijck gesaneerd en direct voorzien dakisolatie volgens de huidige bouwbesluitnormering.

Doelen ICT en Informatiemanagement

Doel	Behaald	Toelichting
Inventarisatie ICT infrastructuur.	Behaald	Alle LAN en Wifi netwerkomgevingen van de scholen zijn begin 2019 geïnventariseerd Hieruit is een uitgebreid rapport opgemaakt waaruit een advies met uitrolplan is opgesteld. Er waren verschillen in de status van de netwerkomgeving; op een oudere school als 'De Wouter' zijn grotere aanpassingen nodig dan op nieuwbouwscholen. In het plan zijn meegenomen: een goede glasvezelverbinding (daar waar mogelijk), standaardisering en verbetering van de LAN en Wifi inrichting met nieuwe switches en aangepaste patchkast. Daarnaast het inrichten van een firewall en spamfilter met proactieve monitoring. Het project aanpassing van de infrastructuur wordt over twee schooljaren door Procyon Networks uitgevoerd. Onderdelen die daarna nog moeten worden

		aangepast zijn telefonie en alarminstallaties, hierin wordt samengewerkt met facilitair beheer.
N.a.v. nieuwe AVG wetgeving: opstellen van een privacy protocol, een privacyreglement en een privacyverklaring waarin alle de relevante zaken omtrent de AVG zijn vastgelegd.	Behaald	Deze documenten zijn opgesteld. Alle (nieuwe) medewerkers tekenen de gedragscode van Dynamiek die ook naar deze documenten verwijst. Er is een externe FG (functionaris gegevensbescherming) die een adviserende en controlerende rol heeft. Er wordt een protocol datalekken gehanteerd. Regelmatig worden medewerkers geïnformeerd over de AVG en bijgestaan bij hun vragen (bijvoorbeeld over veilig mailen) door ICT team Dynamiek.
Implementatie diverse platforms waaronder Microsoft 365, Gsuite, ParnasSys, Snappet en Zuludesk	Behaald	<p>Op de lokale servers van de scholen staat alle data. Deze data worden gemigreerd naar Teams van Microsoft 365 in de Cloud; gereed mei 2020. Er is een werkkomgeving MOO beheerd door Heutink ICT met koppelingen naar de onderwijssoftware. Er heeft een migratie plaatsgevonden van het administratiesysteem dot.com naar ParnasSys. Inrichting is samen met BOC/kwaliteit specifiek volgens OPP en HGPD met alle scholen gerealiseerd. Op 18 locaties wordt Snappet gebruikt; hiervoor loopt een innovatievraag bij de PO-raad om inzet van dit platform te verbeteren.</p> <p>Er zijn op alle scholen Google Chromebooks aangeschaft en deze worden in Gsuite beheerd. De onderbouw en de W&T coaches maken gebruik van iPads welke worden beheerd in Zuludesk.</p> <p>Beheer van de platforms en accountbeheer en mutaties worden door ICT team Dynamiek uitgevoerd. ParnasSys inhoudelijk deel door de scholen.</p>
Van Onderwijs met ICT naar digitale geletterdheid	Behaald	De i-coaches zijn elke week 6 uur beschikbaar op hun school in hun rol van inspirator en coach, ze begeleiden leerkrachten bij hun vragen over innovatieve leermiddelen, ze wonen inspiratiesessies bij en zorgen voor inspiratie. Er is een coördinator W&T voor één dag per week. De i-coaches hebben een positieve verandering in gang gezet. In schooljaar 2019-2020 is de opdracht meegegeven dat er gezocht moet worden naar verbreding in de scholen, door meer leerkrachten te betrekken bij innovatief onderwijs met inzet W&T, door samen te werken en good practice te delen in de platforms. In de toekomst zal de school deze uren gaan inzetten vanuit eigen formatie of taakuren. Materialen werden voorheen bovenschools aangeschaft en ingezet via uitleenkisten; deze materialen zijn drie jaar gebruikt en nu verdeeld op de scholen zodat scholen deze materialen zelf kunnen gaan uitbreiden en opnemen in hun W&T begroting. We hebben vanuit het W&T netwerk Limburg subsidie ontvangen die is gericht op professionalisering. Met deze subsidie zijn de bijscholing en de studiereis van de i-coaches bekostigd.

Verzorgen van aanbod voor de Dynamiek Academie	Behaald	Er zijn vanuit de Dynamiekacademie een aantal centrale ICT en W&T scholingsmomenten georganiseerd; voor ParnasSys, Snappet, en Teams. Ook inspirerende workshops die gericht zijn op innovatie zijn aangeboden; hierop hebben leerkrachten zelf kunnen inschrijven. Er is door een aantal medewerkers gebruik van gemaakt.
--	---------	---

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Binnen de stichting werken we met schooljaarplannen en begrotingen per schooljaar. Deze lopen niet synchroon aan de verantwoordingssystematiek extern. De doelstellingen uit de kaderbrief 2019-2020 zijn hieronder verwoord. Aangezien we het schooljaar 19-20 nog niet is afgerond zijn voor niet alle doelstellingen definitieve uitkomsten te geven.

Doel	Behaald	Toelichting
Herinrichting Afas/ Afas Insight, gereed 1/1/2020	Behaald	Per 1-1-2020 is de nieuwe Afas-omgeving geïmplementeerd en operationeel.
Kostendekkende exploitatie SOOOOL 10-14	Behaald	Vanaf begroting 2019-2020 is dit het geval
Op stichtingsniveau is het streven om een rendement te behalen van 0%.	Lopend	Het resultaat 2019 is vertekend doordat de middelen ter dekking van de nieuwe CAO in 2019 ter beschikking zijn gesteld en in 2020 tot uitkering zullen komen.
Bovenschoolse activiteiten moeten betaald kunnen worden uit 16,2% afdracht van de opbrengsten van onze scholen.	Behaald	De doelstelling is in 2019 gehaald.
De naverrekening van de bekostiging 18-19, de afspraken rondom de CAO en de aanpassing premies 2020 hebben geen effect op het resultaat.	Lopend	Inmiddels is vanuit de PO-raad een andere verrekening systematiek aangegeven. Het resultaat dient genomen te worden in 2019 en in een bestemmingsreserve worden opgenomen ten behoeve van de kosten in 2020.
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. De meerjarenbegroting zoals verwacht op hoofdlijnen
Bij de bepaling van de personeelskosten gaan we uit van een opslag van tenminste 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 hebben 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.

<p>We vormen een bovenschools budget van 1% van de totale loonkosten ter dekking van bovenmatige kosten als gevolg van ziekteverzuim. Indien een school als gevolg van ziekteverzuim meer kosten maakt dan de begrote 4% kan zij een bij het CvB een verzoek indienen voor extra middelen ter compensatie van de meerkosten.</p>	<p>Behaald</p>	<p>Budgetallocatie heeft plaatsgevonden. De toekenning van budgetten vindt op drie momenten per jaar plaats.</p>
<p>Indien een school aan het einde van het schooljaar een positief financieel resultaat behaald kan de directeur een verzoek bij het college van bestuur indienen deze middelen in te zetten in een volgend schooljaar. Een dergelijk verzoek kan worden toegewezen als:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het financieel resultaat van het cluster dekkend is voor deze reservering • Het financieel resultaat van Dynamiek dekkend is voor deze reservering 	<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>Ook in 2019-2020 kunnen we het financieel verantwoord om gerichte impulsen te geven aan de onderwijsontwikkeling via een onttrekking aan de bestemmingsreserve personeelsontwikkeling en innovatie. Dit schooljaar stellen we een bedrag van € 370.000 ter beschikking, Dit is een bedrag van € 100,- per leerling op teldatum 1-10-2018. Het restant zal op bovenschools niveau worden ingezet ten behoeve van de personeelsontwikkeling.</p>	<p>Behaald</p>	<p>Bestemmingsreserve is aangewend voor dit doel. Iedere school verantwoord de inzet in haar realisatie.</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 1-10-2018. Daarnaast reserveren we vanuit het resultaat 2018 een bedrag van waaruit we in het schooljaar 2019-2020 middelen kunnen onttrekken ten einde thuisnabij onderwijs te bieden aan kinderen die in de huidige situatie een SBO dan SO verwijzing zullen krijgen.</p>	<p>Behaald</p>	<p>De budgetten zijn conform verdeeld. Op twee scholen is een project gestart om thuisnabij onderwijs aan te bieden en zijn hier middelen aan toegekend.</p>
<p>Stafafdelingen HR, Financiën en ICT krijgen vanuit het</p>	<p>Behaald</p>	<p>Budgetten zijn verdeeld en gealloceerd.</p>

<p>bovenschools en stafbudget ieder een eigen budget. De afdelingen onderwijs & 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>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>	Lopend	De gesprekken met de kinderopvangpartners hebben nog niet het gewenste resultaat opgeleverd. We streven ernaar deze af te ronden voor juli 2020.
<p>We stellen middelen ter beschikking aan een fonds van waaruit gezamenlijke initiatieven van medewerkers en/of leerlingen gericht op innovatie en onderwijsvernieuwing kunnen worden gefaciliteerd. De spelregels hiervoor stellen we in Q2 2019 vast en vanaf schooljaar 2019-2020 kunnen medewerkers en/of leerlingen hun plan indienen en middelen aanvragen.</p>	Lopend	Het fonds is inmiddels opengesteld onder de naam "Droompot".

Treasury

Dynamiek voert een zeer terughoudend treasurybeleid. Het Treasurystatuut is opgenomen in Bijlage 7. Voor een overzicht van uitstaande leningen en beleggingen zie hieronder.

<u>Leningen U/G</u>	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Boekw aarde 1 januari	1.111.874	1.152.733
Aflossing	43.310	40.859
Boekw aarde 31 december	<u>1.068.564</u>	<u>1.111.874</u>

De onder deze post opgenomen vordering betreft vooruitbetaalde bouwkosten. In het kader van onderwijsinnovatie is een investeringsplan overeengekomen met de gemeente Horst aan de 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 aan de 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).

<u>Liquide middelen</u>	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
Bankrekening bestuursbureau	2.258.205	2.141.974
Spaarrekening	823.343	1.323.197
Bankrekeningen scholen	64.900	70.000
Kasmiddelen	1.537	1.773
Totaal liquide middelen	<u>3.147.985</u>	<u>3.536.944</u>

<u>Langlopende schulden</u>	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
	€	€
<u>Lening o/g Rabobank De Lage Landen</u>		
Eerste tranche lening	35.711	106.047
	<u>35.711</u>	<u>106.047</u>

Dit betreft twee opgenomen annuïtaire leningen in het kader van de aankoop van activa met een rentepercentage van respectievelijk 2,05% en 2,60%. De binnen een jaar verschuldigde aflossing ad. € 70.335 zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

Allocatie middelen

We hanteren de volgende uitgangspunten:

Scholen ontvangen de feitelijke bekostiging (gebaseerd op T-1) . Iedere school (kostenplaats) draagt 16,2% van deze inkomsten af ten behoeve van bovenschoolse activiteiten en verplichtingen vanuit het solidariteitsprincipe (samen 10,2%) en ter dekking van de kosten van stafdiensten (6%). Deze afdracht geldt voor alle opbrengsten met uitzondering van detacheringen, tussenschoolse opvang, vergoedingen gemeente/provincie, projecten en overige baten.

Onderwijsachterstandenmiddelen

Binnen Dynamiek bedragen deze middelen voor 2019 €17.000 en worden deze verstrekt voor 2 BRIN nrs (Twister en Weisterbeek).

2.5 Risico's en risicobeheersing

Interne risicobeheersingssysteem

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

Onze organisatie beschikt over systemen waarmee maandelijks rapportages gegenereerd kunnen worden 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, meerjarenonderhoudskosten, klachten, leerresultaten etc.

Maandelijks voert het College van Bestuur voortgangsgesprekken met het stafteam en individuele managers HRM, ICT en Facilitair. Tweewekelijk is er Directeuren Overleg, waarin opgehaald 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.

Belangrijkste risico's

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 goede leerkrachten

Om goed onderwijs te kunnen geven, moet Dynamiek beschikken over voldoende en goed gekwalificeerde leerkrachten, zowel voor vaste functies als voor onze vervangerspool. Door de krappe arbeidsmarkt staat dit onder zware druk. Het wordt steeds lastiger om vacatures en vervangingen in te vullen. Dit vergroot de werkdruk van de overige collega's. Werkdruk was ook de inzet van de stakingen waaraan in 2017 en 2018 een groot aantal medewerkers heeft deelgenomen.

Dynamiek heeft nog maar zeer beperkt klassen naar huis moeten sturen ten tijde van bijvoorbeeld de laatste langdurige griepgolf, maar de grenzen van onze mogelijkheden om ziekte van collega's op de vangen komen nabij. Ook ons langdurig verzuimcijfer stijgt.

Daarnaast is een risico voor onze onderwijsambities of onze leerkrachten allemaal een ontwikkeling kunnen doormaken naar de 'Leerkracht van de toekomst' die wij voor ogen hebben. Er moeten stappen gezet worden in begeleiding van gepersonaliseerd leren, coaching op onderzoekend/ontwerpend/ontwikkelend leren en aanbieden van Wetenschap & Techniek. Leerkrachten moeten ICT-vaardig zijn. Wij zijn ons ervan bewust dat het veel van onze directeuren, leerkrachten en staf vraagt om hier naar toe te werken.

Ongeschikte onderwijshuisvesting

De meeste van onze scholen zijn gehuisvest in oude gebouwen. Deze schoolgebouwen zijn nog traditioneel en klassikaal van indeling en niet meer passend bij het groepsdoorbrekend en vernieuwende onderwijs op maat dat wij willen bieden. Het gebouw staat dan onze onderwijsambities in de weg. 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.

Het concept Integraal Huisvesting Plan (IHP) van gemeente Horst a/d Maas biedt onvoldoende zekerheid om besluiten te kunnen nemen over verbouwing van onze verouderde gebouwen of investeringen in duurzaamheidsmaatregelen. Hierover zijn we continu in gesprek met deze gemeente. Deze onzekerheid leidt inmiddels tot een onwenselijke situatie bij OBS Weisterbeek. Deze school bleef -ondanks ruimtegebrek groeien waardoor er ook in 2019 een leerlingstop van toepassing was op basis van vastgestelde criteria.

Dalende leerlingaantallen

Dynamiek heeft al jaren te maken met een daling van leerlingaantallen, met name als gevolg van dalende geboortecijfers. Hoewel Dynamiek een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid voelt om te blijven voorzien in kind nabij onderwijs in elke dorpskern, komt de ondergrens in sommige dorpskernen wel erg dichtbij. Het aantal leerlingen op een school is dan zo klein, dat de kwaliteit van onderwijs die wij nastreven niet meer geboden kan worden. In die gevallen zullen wij een oplossing zoeken 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 financiering. Er wordt (steeds) meer van het onderwijs verwacht, dan waar wij middelen voor ontvangen. Het is lastig om daar een goede bedrijfsvoering op de lange termijn op te voeren.

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.

Risico's die van invloed (kunnen) zijn op onze operationele activiteiten:

Onze onderwijsambities vragen om een ICT infrastructuur, hardware en software die up-to-date is. Ons systemen moeten betrouwbaar, beschikbaar en veilig zijn. ICT-innovaties gaan echter snel en het vraagt van onze organisatie en medewerkers continue alertheid én voortdurende investeringen om bij te blijven. M.b.t. hardware en software heeft Dynamiek in 2018 de status in kaart gebracht, vervangen en is Dynamiek in control. Onze infrastructuur was echter kwetsbaar en de vernieuwing hiervan is gestart in 2019 en zal worden afgerond in 2020. Ook de ICT vaardigheid van onze medewerkers blijft een aandachtspunt.

In 2013 is de keuze gemaakt om op de terreinen van Financiële Administratie, Personele Administratie en Facilitaire dienstverlening te gaan samenwerken met Prisma en SPOV in een shared service center. Reden was verminderen van de kwetsbaarheid van de dienstverlening en kostenbesparing door schaalvergroting. In 2018 is de samenwerking met deze partners beëindigd. Dynamiek en SPOV hebben in 2019 de samenwerking op het gebied van facilitaire dienstverlening samen verder voortgezet. Onze verouderde gebouwen vragen veel van onze facilitaire diensten. Dynamiek voert de personele en financiële administratie nu weer in eigen beheer uit.

Dynamiek gelooft in de kracht van samenwerking, o.a. rond kindcentrumontwikkeling (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.

Risico's die van invloed (kunnen) zijn op onze financiële positie:

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.

Risico's die voortvloeien uit wetten en regels:

De CAO PO is in beweging. Regelingen voor personeel worden gunstiger, terwijl het niet altijd helder/zeker is hoe de bekostiging hiermee in lijn blijft. Een voorbeeld hiervan is de functiemix: Dynamiek heeft eerder – in lijn met landelijke afspraken – haar functiemix aangepast waarmee een aantal functies werd opgeschaald. De personele lasten zijn voor Dynamiek daardoor relatief hoog geworden in verhouding tot de inmiddels bijgestelde, lagere bekostiging.

3. Verantwoording financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van het bestuur. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen

	01-10-2018	01-10-2019	01-10-2020	01-10-2021	01-10-2022
Aantal leerlingen	3.175	3.133	3.169	3.144	3.154

Na jaren van flinke daling van leerlingaantallen, laten de prognoses een redelijk stabiel beeld voor de komende jaren zien. Dynamiek blijft de leerling ontwikkeling op de voet volgen, met name op scholen waar het aantal leerlingen de ondergrens nadert waarbij de kwaliteit van onderwijs die wij nastreven, niet meer geboden kan worden. In die gevallen zullen wij een oplossing zoeken in een fusie en/of intensieve samenwerking met één van onze andere scholen.

FTE

Aantal FTE	2018	2019	2020	2021	2022
Bestuur/ management	12,5	10,6	11,4	11,4	11,4
Onderwijzend personeel	180,5	181,9	171,8	168,5	166
Ondersteunend personeel	52,3	50,4	50,8	50,8	50,8

Dynamiek staat de komende jaren voor de volgende personele uitdagingen:

1. Goed volgen van ontwikkeling in leerlingaantallen en anticiperen op prognoses van daling door tijdelijke arbeidsovereenkomsten niet te verlengen.
2. Zorgen dat de flexibele schil niet zakt onder 4%. Deze marge is noodzakelijk om de groepsbezetting op scholen passend te kunnen maken en te kunnen voldoen aan de vraag die scholen hebben voor vervangingen en tijdelijke invulling van vacatures.
3. 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.
4. Tijdig vooruitkijken naar de verwachte grote uitstroom van personeel over 10 jaar in het kader van (flex)pensioenen.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

Bedragen * € 1.000	Realisatie 2018	Begroting 2019	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN								
Rijksbijdragen	20.331	19.563	20.896	20.011	20.184	20.188	1.333	565
Overige overheidsbijdragen en subsidies	59	73	74	75	75	76	1	14
Overige baten	574	637	1.028	160	160	160	391	454
TOTAAL BATEN	20.964	20.273	21.997	20.246	20.419	20.424	1.724	1.033
LASTEN								
Personeelslasten	17.057	16.761	17.635	17.741	17.512	17.336	874	578
Afschrijvingen	459	506	498	631	550	506	-9	39
Huisvestingslasten	1.106	1.052	1.217	1.267	1.267	1.267	166	111
Overige lasten	1.888	2.004	1.779	1.483	1.489	1.515	-225	-108
TOTAAL LASTEN	20.510	20.323	21.130	21.122	20.818	20.624	807	620
SALDO								
Saldo baten en lasten	454	-50	868	-876	-399	-200	918	414
Saldo financiële baten en lasten	60	62	59	59	59	59	-3	-1
TOTAAL RESULTAAT	515	13	927	-817	-340	-141	915	413

Wat is de verklaring voor de belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. begroting?

- Nabetalingen ministerie t.b.v. nieuwe CAO ad. € 714.000. De uitgaven hiervan volgen in 2020.
- Hogere inkomsten 2019 agv verhoging bekostiging 2018-2019 ad. € 613.000
- Hogere overige baten ad. € 390.000. In de begroting is alleen rekening gehouden met overige baten die zeker waren.
- Hogere personele uitgaven ad. € 874.000, betreft met name hogere kosten CAO. Hogere uitgaven worden gedekt met de hogere inkomsten of met overige baten.
- Hogere huisvestingslasten ad. € 165.000, dit met name als gevolg van het aanpassen van de dotatie voorziening groot onderhoud.

Wat is de verklaring voor de belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. voorgaand jaar?

- Nabetalingen ministerie t.b.v. nieuwe CAO ad. € 714.000. De uitgaven hiervan volgen in 2020.
- De baten zijn nagenoeg gelijk gebleven. De bekostiging is voor minder kinderen, maar wel tegen een hogere opbrengst per kind.
- De overige baten zijn € 455.000 hoger. Dit betreft met name de incidentele baten als gevolg van de vrijval van de RVU-heffing in 2019 en de opname van de teruggaaf transitievergoeding voor langdurig zieke medewerkers.
- Hogere personele lasten, als gevolg van de hogere lasten CAO en door een verschuiving van de kosten SSC.
- Afname van de administratie en beheerkosten door het afschaffen van SSC administratie en het intern opnemen van de kosten SSC Facilitair.

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbegroting.

- Er zijn binnen Dynamiek een aantal bestemmingsreserves gevormd. Per bestemmingsreserve is de afloop de komende jaren verschillend:
 - o Personeelsontwikkeling en innovatie. Van deze bestemmingsreserve wordt in de begroting 2019-2020 – 2020-2021 – 2022-2023 een bedrag van € 100 per leerling opgenomen. De verwachting is dat deze ook nog na 2022-2023 er is. De besteding dient dan nog nader ingevuld te worden.
 - o Positief resultaat: deze wordt jaarlijks gevormd met het positieve resultaat van de scholen, maar wordt ook jaarlijks hiervoor weer aangewend. Het is niet in te schatten hoe deze voorziening in de toekomst is. In de meerjarenbegroting is dan ook rekening gehouden dat deze voorziening afloopt.
 - o Nabetaling ter dekking van de CAO. Deze loopt in 2020 direct af.
- Als gevolg van het aflopen van de bestemmingsreserves is er in de meerjarenbegroting rekening gehouden met lagere personele kosten. Afhankelijk van de ontwikkeling van het resultaat 2020 kan het zo zijn dat dit beeld bijgesteld gaat worden.
- Intern wordt gewerkt met schooljaarbegrotingen. Daardoor vormen de begroting van 2019-2020 en de begroting van 2020-2021 samen de weergegeven begroting van 2020. Van de begroting 2019-2020 is nu al bekend dat de realisatie positiever uit gaat vallen.

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 31-12-2018	Realisatie 31-12-2019	Begroting 31-12-2020	Begroting 31-12-2021	Begroting 31-12-2022
ACTIVA					
VASTE ACITVA					
Materiële vaste activa	2.380	2.572	2.999	3.105	2.746
Financiële vaste activa	1.112	1.069	1.029	989	949
Totaal vaste activa	3.491	3.641	4.028	4.094	3.695
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorderingen	2.035	2.158	2.100	1.350	1.350
Liquide middelen	3.537	3.148	1.607	761	969
Totaal vlottende activa	5.572	5.306	3.707	2.111	2.319
TOTAAL ACTIVA	9.063	8.947	7.735	6.205	6.014
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	2.453	2.856	3.253	3.154	3.213
Bestemmingsreserves	1.398	1.923	709	468	268
Totaal eigen vermogen	3.851	4.779	3.962	3.622	3.481
VOORZIENINGEN	1.482	1.011	673	383	333
LANGLOPENDE SCHULDEN	106	36	0	0	0
KORTLOPENDE SCHULDEN	3.624	3.122	3.100	2.200	2.200
TOTAAL PASSIVA	9.063	8.947	7.735	6.205	6.014

Wat zijn de belangrijkste mutaties in de balansposten in het verslagjaar t.o.v. het voorgaande jaar?

- In 2019 is de bestemmingsreserve gevormd door de aanvullende bekostiging, welke is bestemd voor de betaling van de hogere kosten CAO 2020.
- Er is een afname van de voorzieningen te zien, de oorzaak hiervan is de hogere uitgaven ten laste van de voorziening groot onderhoud.
-

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbalans?

- De komende 2 jaren verwachten wij dat de materiële vaste activa nog zal stijgen door geplande investeringen.
- De voorziening groot onderhoud zal de komende jaren verder afnemen door geplande onderhoudswerkzaamheden.
- Verdere afname van de bestemmingsreserve.

Wat zijn de belangrijke toekomstige investeringen en uitgaven vanuit de voorzieningen?

- Binnen de investeringen zijn met name investeringen voor meubilair en voor ICT opgenomen.

- Binnen de uitgaven voor de voorzieningen voorzien wij de hogere uitgaven bij nieuwbouw / vernieuwbouw.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Kengetal	Realisatie 2018	Begroting 2019	Realisatie 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Signalering
Solvabiliteit 2	0,59	0,60	0,65	0,65	0,63	Ondergrens: <0,30
Liquiditeit	1,5	1,2	1,7	1,0	1,1	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	2,45	-0,04	4,22	-0,02	-0,01	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur.

In bijlage 8 is de jaarrekening 2019 toegevoegd.