

Bestuursverslag 2016



Inhoud

Voorwoord College van Bestuur	3
1. Organisatie	4
1.1 Ons profiel op hoofdlijnen.....	4
<i>De plek van de school in de gemeenschap, op weg naar integrale kindcentra.....</i>	5
<i>De integratie van leerlingen met specifieke behoeften in school en samenleving.....</i>	5
<i>Opbrengstgericht werken.....</i>	5
1.2 Nieuwe organisatiestructuur:.....	6
1.3 Financiën op orde.....	7
1.4 Onderwijsvernieuwing vormgeven	8
2. Governance en intern toezicht.....	9
2.1 Algemeen.....	9
2.2 Verslag van de Raad van Toezicht	9
Namens de Raad van Toezicht	10
2.3 Horizontale dialoog met belanghebbende.....	11
3 Voortgang Strategisch Beleidsplan.....	12
4 Onderwijs en Kwaliteit	13
5 Personeel en Organisatie	17
6 Financiën	19
7 Huisvesting	21
8 Vooruitzichten 2017.....	23
9 Continuïteitsparagraaf.....	25
9.1 Gegevensset	25
9.2 Overige Rapportages.....	27
10 Treasuryverslag	29

Voorwoord College van Bestuur

Hierbij presenteren we je ons jaarverslag over 2016. Een bewogen jaar vol veranderingen. Een jaar waarin we nieuwe wegen zijn ingeslagen en nieuwe ambities hebben geformuleerd. Een jaar waarin we een nieuwe managementstructuur hebben ontwikkeld. Een jaar waarin we een positief financieel resultaat hebben gerealiseerd. Een jaar waarin we Samen Ontdekkend Onderzoekend Ontwerpend Leren als nieuwe koers hebben gedefinieerd. Kortom een jaar vol Dynamiek.

1. Organisatie

1.1 Ons profiel op hoofdlijnen

Onze organisatie

Dynamiek Scholengroep is een organisatie van 20 samenwerkende basisscholen waarvan 1 school voor speciaal basisonderwijs in de gemeenten Horst aan de Maas (18 scholen) en Venray (2 scholen) en verzorgt primair onderwijs aan 3.396 kinderen. Onze scholengroep zorgt voor goed eigentijds primair onderwijs voor alle kinderen, ongeacht geloof of afkomst, in haar voedingsgebied en houdt daarbij in dialoog met de ouders zoveel mogelijk rekening met hun wensen.

Onze waarden

Eigen verantwoordelijkheid, zelf initiatief tonen en samenwerken zijn belangrijke eigenschappen binnen onze organisatie. Wij communiceren open en transparant. Wij weten wat wij moeten doen en wij doen ook wat wij weten. De verantwoordelijkheid ligt laag in onze organisatie. Iedereen kan participeren in de besluitvorming. Wij werken gericht aan een sfeer van vertrouwen die stimuleert tot bereidheid om ervaringen te delen en te luisteren naar elkaar.

Onze kinderen

Wij kiezen voor maatwerk. Ieder kind kan zich optimaal ontwikkelen en heeft vele verschillende mogelijkheden. Wij houden rekening met de verschillen tussen kinderen. Onze kinderen voelen zich competent en zijn in staat om zelf sturing te geven aan hun eigen ontwikkelingsproces.

Ons onderwijsaanbod

Ons onderwijsaanbod past in de huidige pluriforme samenleving en is gericht op de optimale ontwikkeling van individuele kinderen. Onze scholen zijn verschillend en onderscheidend van elkaar, de aangeboden onderwijsconcepten passen bij de gedachten van de ouders van de kinderen die de scholen bezoeken.

Onze medewerkers

Het vakmanschap van onze medewerkers is onze basis, deskundige medewerkers vormen een belangrijk fundament. Wij investeren steeds in het welbevinden en de professionalisering van de medewerkers door scholing en begeleiding. Dynamiek Scholengroep wil een rijke leeromgeving zijn waar voor de medewerkers een diversiteit aan mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen aanwezig is.

Onze processen

Het primaire proces staat centraal: onze opdracht is het begeleiden van kinderen tot zelfstandig functionerende mensen waarbij het aanleren van kennis en vaardigheden de basis vormt. In ons aanbod staat een brede ontwikkeling centraal. De leiding van de school bewaakt de continue kwaliteit van het onderwijs.

Onze samenwerkingspartners

Samen en in een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn wij iedere dag aan de slag. Met verschillende partners vormt de school een netwerk dat verantwoordelijk is voor de doorgaande ontwikkeling van het kind van nul tot dertien jaar. De school is een ontmoetingscentrum waarin diverse uitingen van het maatschappelijk leven tot uitdrukking kunnen komen; op deze wijze zorgt de school ook voor sociale samenhang. Wij geven ruimte aan zelfstandigheid en flexibiliteit.

Samen met andere onderwijsinstellingen zorgen wij voor passend onderwijs voor alle basisschoolkinderen in onze regio.

Een bijzondere samenwerking heeft sinds 2014 zijn beslag gevonden in een Shared Service Center op het gebied van ondersteunende diensten, samen met SPOVenray en Stichting Prisma.

Onze centrale thema's

De plek van de school in de gemeenschap, op weg naar integrale kindcentra.

Onze scholen staan midden in wijken en dorpen en vormen samen met de inwoners een belangrijke basisvoorziening in het kader van leren en ontwikkelen en leefbaarheid. Wij werken aan de vorming van integrale kindcentra (IKC). Dat zijn voorzieningen voor kinderen van nul tot dertien jaar, waar zij gedurende de dag bij elkaar komen om met elkaar te leren, te spelen, elkaar te ontmoeten en zich te ontwikkelen. Een IKC biedt een totaalpakket op het gebied van educatie, opvang, welzijn en ontwikkeling. Het programma hoeft niet per se in één gebouw (de school) plaats te vinden.

De integratie van leerlingen met specifieke behoeften in school en samenleving.

Alle scholen hebben hun ambities en de grenzen van hun zorg beschreven. Dynamiek Scholengroep wil, waar mogelijk, kinderen die speciale zorg nodig hebben een passend onderwijsaanbod bieden binnen de eigen scholen. Wij zijn voortdurend op zoek naar nieuwe vormen van differentiatie om het huidige aanbod verder te verbreden. Dynamiek Scholengroep hanteert als uitgangspunt dat specifieke voorzieningen beperkt (speciaal onderwijs) noodzakelijk blijven.

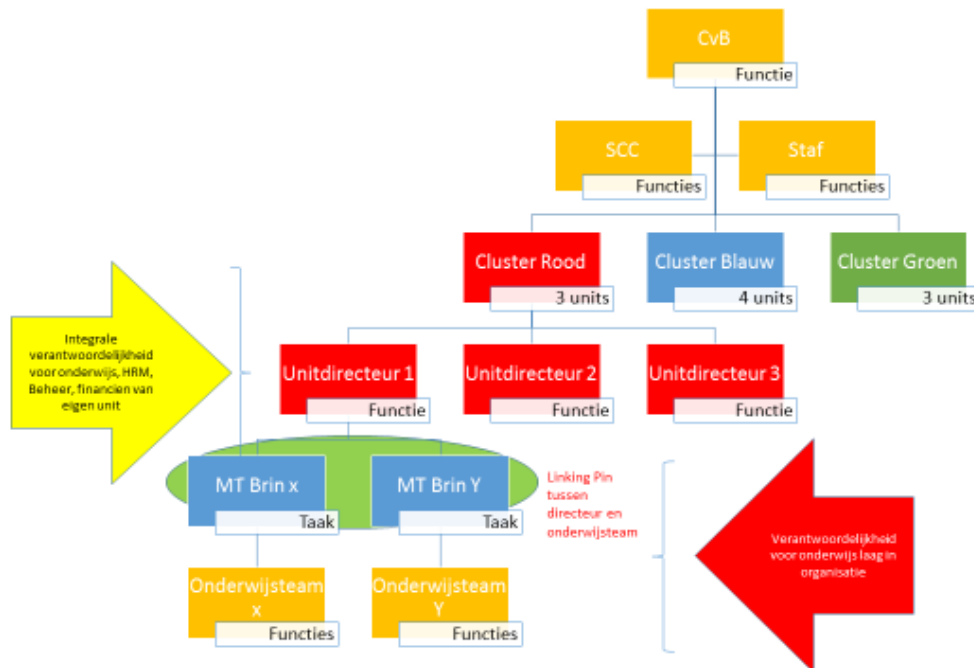
Opbrengstgericht werken.

Onder opbrengstgerichtheid verstaan wij het bewust, systematisch en cyclisch werken aan het streven naar maximale opbrengsten. Bij opbrengsten gaat het dan om:

- Cognitieve resultaten van leerlingen;
- Sociaal-emotionele resultaten van leerlingen;
- Tevredenheid van leerlingen, ouders en vervolgonderwijs.

Naast een goede sfeer op school zijn vertrouwen en veiligheid belangrijk om kinderen in staat te stellen het beste uit zichzelf te halen. Dynamiek Scholengroep ontwikkelt zich van een functionele organisatie naar een resultaatorganisatie. Wij zijn tevreden als de organisatie van de scholen en de processen in de klas effectief verlopen en ook aantoonbaar goede resultaten opleveren, zowel op de gebieden taal, rekenen en lezen als in de brede ontwikkeling van de kinderen.

1.2 Nieuwe organisatiestructuur:



Belangrijke uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie zijn:

- Missie: *Dynamiek Scholengroep zorgt voor kwitatief goed primair onderwijs voor alle kinderen in haar voedingsgebied, ongeacht geloof of afkomst, dat uitgaat van de behoeften van deze kinderen, hun ouders en hun omgeving (uit: Koersplan).*
- De organisatiestructuur is dienend aan dit 'kwitatief goed primair onderwijs'.
- De verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor Goed Onderwijs liggen daarom laag in de organisatie.
- De 'werkvloer' moet – binnen vastgestelde kader - zelf vorm/inhoud kunnen geven aan 'hun' onderwijs.

Op grond van deze uitgangspunten is gekozen voor de volgende inrichting van de lijnorganisatie:

- Functies en taken zijn logisch, helder en efficiënt belegd op drie niveaus te weten centraal, cluster en unit.
- In 2016 zijn we gestart met drie clusters, die binnen een termijn van één jaar (in 2017) zijn teruggebracht naar twee clusters.
- We gaan uit van de directievoering over een unit bestaande uit minimaal twee scholen òf over een school met tenminste 350 leerlingen.
- Meerdere units samen vormen een cluster.
- Binnen een cluster vindt afstemming plaats over onder andere:
 - Benodigde ondersteuning (ICT, facilitair, bedrijfsmatig)
 - Projecten
 - Uitrol van beleid
 - Professionaliseren/ ontwikkelen/ uitwisselen expertise
 - Ondersteuningsteams
- Een unitdirecteur is integraal verantwoordelijk voor:
 - De algehele gang van zaken in zijn unit
 - Het resultaat en de kwaliteit op het gebied van Onderwijs, HRM, Financiën, Beheer

- Hierover worden volgens de criteria van het Jaarplan resultaatafspraken gemaakt. De planning en control is hierop ingericht
- De unitdirecteur wordt ontzorgd vanuit SCC Overkwartier en het BestuursburO.
- De unitdirecteur stelt na goedkeuring van het CvB zijn managementteam samen inclusief de ondersteunende functies op locatie (administratie, conciërge).
- De ruimte voor managementfuncties en ondersteuning op locatie wordt bepaald door de locatieomzet.
- Daarvoor heeft de unitdirecteur een aantal basismodellen ter beschikking.
- Het Onderwijs MT wordt binnen de beschikbare taakuren van een unit vormgegeven. Het betreft dus geen functie, maar een taak.
- Het Onderwijs MT is (gedelegeerd) operationeel verantwoordelijk voor:
 - Inhoud en kwaliteit onderwijs en zorg, daarbij ligt volgens het Koersplan het accent op de volgende thema's:
 - *Onderwijs op maat*
 - *Vakbekwaamheid in een professionele cultuur*
 - *Spelen, leren en werken in een veranderende omgeving*
 - *Opbrengsten en onderwijskwaliteit versterken*
 - Eventueel andere gedelegeerde taken
 - Contacten ouders
- Het Onderwijs MT heeft hele korte lijnen met de onderwijswerkvloer.
- De verantwoordelijkheid voor goed onderwijs ligt op deze wijze laag in de organisatie.
- Binnen de organisatie bestaat een duidelijke voorkeur voor een College van Bestuur bestaande uit twee personen.
- De situatie bij Dynamiek in de komende jaren vraagt om een gerichte sturing en brede expertise.
- Van de bestuurders wordt verwacht dat ze generalist zijn, met een specifieke affiniteit waarbij elkaars affiniteiten aanvullend zijn;
- De invulling van deze functies dient in samenhang te worden gezien met de mogelijke samenwerking met Prisma.
- In dit licht is ervoor gekozen om de voorzittersfunctie in te vullen en het onderzoek naar een mogelijke samenwerking Prisma te starten.
- Nadat hierin besluiten zijn genomen zal het functiehuis van het BestuursburO worden herzien.

1.3 Financiën op orde

Het resultaat 2015 was de aanleiding voor een analyse van de financiële situatie. De belangrijkste uitkomsten van deze analyse zijn:

- Een zwakke begrotingsdiscipline binnen de gehele organisatie
- Een problematische huisvestingssituatie
- Een te hoog ambitieniveau op investeringen
- Een te beperkte omvang van de ondersteunende functies

Op grond van deze analyse zijn een aantal maatregelen genomen:

Er zijn heldere taakstellingen geformuleerd voor iedere directeur. De resultaten zijn periodiek gemonitord en afgezet tegen de taakstelling. De directeuren hebben serieus werk gemaakt van kostenbeheersing. In de bepaling van de formatie 2016-2017 is nauwlettend toegezien op budgettaire ruimte.

De situatie rond onze schoolgebouwen vraagt om een gerichte aanpak. Uit de analyse is gebleken dat 70% van onze gebouwen ouder is dan 40 jaar en in een aantal gevallen de gebouwen niet of beperkt geschikt zijn voor het onderwijs van de 21^{ste} eeuw. Daarnaast legt dit extra druk op de instandhoudingskosten. Daarbij nog opgeteld dat de subsidiering voor de materiële instandhouding vanuit het rijk beneden de maat is.

Deze analyse is gedeeld met het college van burgemeester en wethouders van Horst aan de Maas, dat verantwoordelijk is voor adequate huisvesting van 18 van onze scholen. Dit heeft ertoe geleid dat het Integraal Huisvestingsplan van Horst aan de Maas in 2017 zal worden vernieuwd.

Vanuit bovenstaand perspectief lag er een ambitieus investeringsplan met name gericht op verbetering van de accommodaties. Dit plan is op haalbaarheid getoetst en fors naar beneden bijgesteld, met daarbij een wijziging in prioriteitstelling en fasering.

De beperkte invulling van het centraal bureau was een belangrijke oorzaak van de financiële situatie. Er was te weinig overzicht om tijdig de juiste maatregelen te nemen. In dit licht is er in 2016 voor het tijdelijk invullen van functies gekozen met als perspectief dat de definitieve invulling kan plaatsvinden na vaststelling van het nieuwe functiehuis.

1.4 Onderwijsvernieuwing vormgeven

In 2015 is de visie op onderwijsvernieuwing vastgelegd in de notitie Koersplan. Het afgelopen jaar hebben we gezamenlijk deze visie vertaald in een concrete aanpak, die we SOOOL hebben gedoopt. SOOOL staat voor Samen Ontdekkend, Onderzoekend en Ontwerpend Leren.

De komende jaren zetten we vol in op onderwijsvernieuwing. Schooljaar 16-17 staat in het teken van Ontdekken. Wat willen we bereiken, welke vormen zijn er, wat bieden ze ons. De jaren erna staan meer in het teken van verder onderzoek en ontwerp. Ieder school gaat op zoek naar een eigen werkwijze passend bij de kinderen die de school bezoeken.

Onderwijsvernieuwing kan alleen lukken als de mensen die het onderwijs vormgeven zich ontwikkelen. Iedere directeur heeft een inschatting gemaakt van de mogelijkheden van zijn team leden.

- Koersplan 2015 vraagt om operationalisering
- SOOOL een vertaling van het koersplan naar de strategie
- Vernieuwen is veranderen

2. Governance en intern toezicht

2.1 Algemeen

Als uitgangspunt voor ons dagelijks handelen hanteren wij de code 'Goed Bestuur in het Primair Onderwijs'. Wij gaan op verantwoorde wijze om met de vrijheid die de code ons biedt. Wij zijn ons bewust van de specifieke verantwoordelijkheid die wij hebben maatschappelijke instelling hebben: namelijk het vormen en goed opleiden van jonge kinderen. Wij proberen daartoe een cultuur te creëren waarin onze professionals gestimuleerd worden met elkaar in gesprek te gaan om de kwaliteit van het eigen en elkaars handelen te versterken.

2.2 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, in de persoon van de heer Jos Baggen, en gecontroleerd door ABAB Accountants te Tilburg.

Gedurende het gehele jaar 2016 is de Raad van Toezicht door de volgende personen ingevuld:

Voorzitter:	Dhr. Sjaak Smits	afgetreden op 31-12-2016
Overige leden:	Dhr. Bart Janssen	aftredend en niet meer benoembaar op 1-1-2019
	Dhr. Chrit de Koning	aftredend en niet meer benoembaar op 1-1-2021
	Dhr. René Joosten	aftredend en niet meer benoembaar op 1-1-2021

Vanaf januari 2016 is Jos Baggen, eerst op interim-basis, bestuurder van Dynamiek Scholengroep. Dit in verband met het vertrek van de heer Jan Jenneskens. Op 25 maart 2016 hebben wij op passende wijze afscheid genomen van Jan en hem kunnen bedanken voor zijn grote inzet en betrokkenheid bij Dynamiek Scholengroep. Eind 2016 hebben wij, na overleg met GMR en directeuren, Jos Baggen op vaste basis benoemd als voorzitter van het College van Bestuur van Dynamiek Scholengroep.

Aan Jos Baggen zijn twee belangrijke opdrachten meegegeven bij zijn benoeming. Enerzijds was dat om helderheid te krijgen over de meest wenselijke invulling van de toekomstige topstructuur van de organisatie. Daarnaast had Jos de opdracht om de focus te leggen op de (financiële) bedrijfsvoering om daarmee Dynamiek Scholengroep een stabiele financiële basis voor de toekomst te garanderen.

Wij kunnen stellen dat beide opdrachten goed opgepakt zijn en zijn zondermeer tevreden over de geboekte resultaten. De topstructuur, waarbij nadrukkelijk de samenwerking met de Stichting Prisma te Panningen is opgezocht, is wat ons betreft helder en biedt een betere continuïteit en kwaliteit. De financiële resultaten zijn fors verbeterd en positief.

Vanaf de start van Jos Baggen is de Raad van Toezicht frequent in overleg getreden met de bestuurder. Dit met als doelstelling om enerzijds te kunnen klankborden en anderzijds om een vinger aan de pols te kunnen houden. Na enkele overleggen constateerden wij dat de resultaten positief waren en zijn wij naar het normale vergadertempo overgegaan.

In het verslagjaar vergaderde de Raad van Toezicht zeven maal met het College van Bestuur en stemde in met de jaarrekening 2015 en de begroting 2017. Gespreksthema's waren o.a.:

- Samenwerking met SPOVenray en Prisma in SSC Overkwartier;
- Samenwerking Dynamiek/Prisma;
- Klankbordgroep 'nieuwe organisatie';
- Organisatiestructuur;
- Financiële kwartaalrapportages;
- Invoering 'wet bestuurskracht onderwijsinstellingen';
- Directiewijzigingen per 1-8-2016;
- Onderwijs aan asielzoekerskinderen;
- ICT-ontwikkelingen;
- Onderhoud gebouwen en ontwikkelingen m.b.t. de diverse accommodaties;
- Afwikkeling contract voorzitter CvB;
- Aftreden en benoeming nieuwe voorzitter RvT;
- Zaken betreffende personele aangelegenheden en daarmee samenhangend beleid.

Op 30 maart 2016 is de Klankbordgroep organisatiestructuur Dynamiek Scholengroep van start gegaan. Naast Jos Baggen was hierin vertegenwoordigd de GMR, directeuren van de clusters en twee leden van de Raad van Toezicht. Deze klankbordgroep is in 2016 vier maal bij elkaar geweest en er is een nieuwe organisatiestructuur gecreëerd.

In 2016 is daarnaast tweemaal overleg gevoerd met de GMR. Daarbij is met name gesproken over de gang van zaken binnen Dynamiek Scholengroep en de samenwerking met de Stichting Prisma.

Met name het thema samenwerking met Prisma stond vaak op de agenda. De Raad van Toezicht heeft ook twee keer vergaderd met de Raad van Toezicht van de Stichting Prisma. Daarbij zijn gezamenlijke besprekingen begeleid door Rienk Goodijk (GITP Bestuur). Uitkomst is dat beide stichtingen blijven bestaan en daarbij gaan samenwerken op het niveau van College van Bestuur en stafbureau. Beide stichtingen houden daarbij een afzonderlijke Raad van Toezicht en vanuit de beide Raden van Toezicht is er een gezamenlijk overleg geformeerd waarbij met de beide bestuurders van beide stichtingen gesproken wordt over deze vorm van samenwerking. Wij hebben er veel vertrouwen in dat deze samenwerking bijdraagt aan een betere continuïteit en kwaliteit en vooral ook voor een betere onderwijskwaliteit voor de kinderen.

Tot slot:

Eind 2016 heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht, in de persoon van Sjaak Smits, afscheid genomen vanwege het bereiken van het maximaal aantal zittingstermijnen. Sjaak had begin 2015 de voorzittershamer overgenomen van Piet Kurvers. Sjaak is eerst toezichthouder geweest van Meander en na de fusie met Overkwartier in de Raad van Toezicht getreden van Dynamiek Scholengroep als vice-voorzitter. Sjaak heeft zijn rol met veel enthousiasme en betrokkenheid vervuld. Sjaak was niet altijd een financieel expert maar ook een verbinder binnen en buiten Dynamiek Scholengroep. In maart 2017 hebben wij op passende wijze afscheid genomen van Sjaak.

Wij beseffen ons dat 2016 een dynamisch jaar was. Wij zijn dan ook grote dank verschuldigd aan alle medewerkers, ouders, vrijwilligers, leden van de GMR en MR, voor hun grote inzet het gehele jaar door.

Namens de Raad van Toezicht
H.H.J. (Bart) Janssen, voorzitter

2.3 Horizontale dialoog met belanghebbende

Wij vinden het belangrijk om steeds in dialoog te blijven met belanghebbenden op alle relevante niveaus in onze omgeving, zoals ouders, omwonenden, dorpsraden, andere maatschappelijke organisaties en gemeente.

3 Voortgang Strategisch Beleidsplan

De situatie begin 2016 vroeg voor een gerichte korte termijn aanpak met als twee belangrijkste pijlers: het garanderen van een stabiele financiële basis voor de toekomst en de invulling van de toekomstige managementstructuur.

In het najaar is deze structuur vastgesteld en vanaf september 2016 liet het resultaat ook een substantiële verbetering zien als gevolg van de genomen maatregelen. Zo ontstond ruimte voor een nieuw toekomstperspectief.

In 2015 is in het Koersplan de visie op onderwijsvernieuwing vormgegeven. Het afgelopen jaar hebben we vanuit deze visie een eerste plan van aanpak ontwikkeld. Deze aanpak hebben we SOOOL gedoopt: Samen Ontdekkend, Onderzoekend, Ontwerpend Leren.

We gaan op zoek naar nieuwe onderwijsvormen die aansluiten bij de behoeften en talenten van het individuele kind. We willen een leer- en leefomgeving creëren die uitdaagt tot leren en het kind zelf eigenaar maken van het leerproces.

Dit vraagt om verdere professionalisering en ontwikkeling van onze medewerkers. Van klassikaal werken met vaste methodes naar een eigen aanbod ontwikkelen passend bij ieder kind. Van alleen verantwoordelijk voor je klas naar gedeelde verantwoordelijkheid met het gehele team voor alle kinderen.

Het vraagt ook andere organisatievormen. Het kind is het vertrekpunt waar de organisatie om heen wordt gevormd. Van top-down naar bottom up. Maar ook samenwerking tussen organisaties om expertise te delen, efficiënte inzet van middelen te realiseren.

Dit doen we via de samenwerking met onze partners Prisma in Peel en Maas en SPO Venray. En ook doordat we steeds intensiever samenwerking zoeken met onze kinderopvangpartners en het vervolgonderwijs. Zo willen we samenhang en afstemming realiseren met als doel doorgaande leerlijnen en ruime ontwikkelingsmogelijkheden voor het kind.

De nieuwe aanpak vraagt nieuwe gebouwen waar ruimte is voor diversiteit en beweging. Geen lokalen maar flexibele ruimte passend bij de behoefte van ieder moment. En ook verdergaande ontwikkeling van een adequate automatisering die ruimte biedt aan de mogelijkheden van het kind.

Dit alles met daarbij als noodzakelijke voorwaarden: een stevige kwaliteit van onderwijs en een gezonde financiële situatie.

Gezamenlijk hebben we in 2016 deze ambitie geformuleerd en we zijn ervan overtuigd dat we ze in de komende jaren gaan waarmaken.

4 Onderwijs en Kwaliteit

Brinnr	Naam school	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Realisatie	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
00YG	SBO De Twister	89	94	102	90	88	86	84	82	80
03QE	De Klimboom	109	99	92	87	85	83	81	79	77
03QF	St. Anna	92	88	87	78	76	74	72	70	68
03QH	St. Willibrordus	40								
03QI	Mariaschool	113	109	122	127	124	121	118	115	112
03QJ	Megelsheim	198	185	185	205	200	195	190	185	180
03UW	Onder de Wieken	129	123	126	116	113	110	107	104	101
03UY	De Brink	189	185	180	178	174	170	166	162	158
03UZ	BS De Twister	327	280	247	212	207	202	197	192	187
03VA	De Wouter	135	129	130	134	131	128	125	122	119
03VB	De Doolgaard	419	396	392	382	372	363	354	345	336
03YW	Onder de Linde	179	173	165	164	160	156	152	148	144
05EJ	De Peddepoel	161	195	189	170	166	162	158	154	150
05GC	De Schakel	145	138	128	132	129	126	123	120	117
06MM	OBS Weisterbeek	317	322	342	356	347	338	330	322	314
06OR	De Bottel	144	137	133	138	135	132	129	126	123
06UG	De Driehoek	70	65	60	55	54	53	52	51	50
09MO	De Kameleon	235	234	226	217	212	207	202	197	192
11QL	De Dobbelsesteen	282	279	280	280	273	266	259	253	247
12BH	De Kroevert	106	95	93	88	86	84	82	80	78
12KN	De Horizon	243	219	206	187	182	177	173	169	165
	Totaal	3722	3545	3485	3396	3314	3233	3154	3076	2998

Ons onderwijsaanbod

In 2016 hebben we binnen Dynamiek Scholengroep een start gemaakt met de verandering van het onderwijsaanbod passend bij het 21-eeuwse leren. De focus is niet meer de overdracht van kennis; onze kinderen leven niet meer in een kleine wereld waarin kennis via scholing kan worden overgedragen. De kern van ontwikkeling komt te liggen op het leren leren in interactie met de omgeving, aansluitend bij de talenten van elk kind.

We hebben er de naam SOOOL aan gegeven; Samen(werkend), Ontwerpend, Ontdekkend, en Ontwikkeld Leren. We stellen de eigen ontwikkeling van het kind centraal en niet meer alleen de meetlat van het "gemiddelde kind". In dit kader zijn thematisch werken en techniek belangrijke voertuigen om de verandering in onderwijs inhoud te geven. Om gericht sturing te geven aan dit veranderingsproces volgen de directeuren gezamenlijk de training Toekomstgericht Leiderschap.

Op weg naar integrale kindcentra

Een kind leert niet alleen tussen 8.30 en 15.00 uur. Een kind leert de hele dag van ochtend tot en met de avond. Het is dus zaak een leefomgeving te bieden waarin het kind zich gedurende de gehele dag kan ontwikkelen. Daarom willen we graag integrale kindcentra ontwikkelen waarin het kind dit aanbod kan ontvangen.

We streven naar een intensievere samenwerking met de kinderopvangpartners op alle scholen. De warme overdracht is versterkt op die plekken waar we gebruik maken Kijk!, een leerlingvolgsysteem wat door zowel de voorschoolse opvang als de kleutergroepen wordt gebruikt. Op alle locaties worden gesprekken gevoerd om op onderdelen de doorgaande lijn te waarborgen. Ook op het terrein van huisvesting en financiën zijn afspraken herijkt.

Leerlingen met specifieke behoeften.

We zien dat scholen veel vaker constateren niet volledig tegemoet te kunnen komen aan de onderwijsbehoeften van kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong. Vooral de groep kinderen die iets anders vraagt dan het consumeren van de aangeboden kennis. We zijn gestart met een driejarig project waarin alle drie de clusters een dag per week een leerkracht met specifieke kennis van deze doelgroep is vrij geroosterd. Deze leerkrachten draaien in de ochtend een plusklas met meer begaafde kinderen en het tweede dagdeel coachen zij leerkrachten. De bedoeling is dat er over drie jaar geen plusklas meer nodig hebben omdat we dan voldoende uitdaging kunnen bieden aan alle kinderen. De SOOOL-ontwikkeling versterkt dit traject op de scholen.

In het kader van Passend Onderwijs zijn de aanmeldingsformulieren voor de scholen aangepast en is het formulier HGPD/OPP, waarmee we speciale leerlingen volgen, bijgesteld zodat we voldoen aan de wettelijke eisen.

Arrangeren aan de Maas

In het kader van Passend Onderwijs zien we dat ouders van jonge kinderen met een grote ondersteuningsbehoefte steeds vaker de vraag stellen of hun kind op de reguliere school kan worden begeleid. In dat kader is in 2016 het project Arrangeren aan de Maas gestart met als doel te bezien of kinderen, die nu in het SO worden geplaatst ook kunnen worden opgenomen in SBO de Twister.

Doorgaande leerlijn

Het project Tienercollege is ook een ontwikkeling om een doorgaande lijn te bewerkstelligen voor die leerlingen van 10 tot 14 jaar, die nadrukkelijk aangeven behoefte te hebben aan een andere vorm van onderwijs dan dat we bieden in ons huidige systeem. Hierbij werken we samen met onze partners Dendron en Citaverde.

Opbrengstgericht werken

We werken nu een 4-tal jaren met het kwaliteitsinstrument Werken met kwaliteitskaarten. We zijn nu bekend met deze werkwijze. In 2016 zijn we gestart om deze werkwijze te borgen in ons handelen. We besluiten welke onderdelen we in een jaarlijkse, tweejaarlijkse en vierjaarlijkse cyclus gaan opnemen. Voor het volgen van de cognitieve prestaties is besloten de informatie uit het CITO-leerlingvolgsysteem te gebruiken.

Cito scores

Brinnummer	Naam school	2012	2013	2014	2015	2016
03QE	De Klimboom	532,4	532,4	538,4	540,1	536,1
03QF	St. Anna	539,6	536,4	540,2	537,6	533,1
03QH	St. Willibrordus	531,2	535,2	540,1		
03QI	Mariaschool	538,3	538,0	532,0	539,4	536,6
03QJ	Megelsheim	537,0	544,5	528,9	536,2	536,1
03UW	Onder de Wieken	532,2	531,4	536,2	538,1	531,4
03UY	De Brink	536,1	533,6	534,6	534,0	538,8
03UZ	BS De Twister	536,3	535,5	534,9	538,4	533,6
03VA	De Wouter	533,7	535,3	529,2	535,3	532,5
03VB	De Doolgaard	535,6	535,3	534,0	537,0	533,4
03YW	Onder de Linde	536,3	536,3	537,3	537,0	532,4
05EJ	De Peddepoel	536,0	538,3	535,2	530,8	536,4
05GC	De Schakel	537,0	535,1	535,1	533,6	533,8
06MM	OBS Weisterbeek	536,0	532,8	530,8	536,0	536,7
06OR	De Bottel	532,5	535,1	533,6	539,3	535,1
06UG	De Driehoek	536,9	537,8	533,1	528,5	526,6
09MO	De Kameleon	537,5	538,5	540,2	534,1	539,1
11QL	De Dobbelsteen	539,4	536,7	535,2	539,0	536,5
12BH	De Kroevert	533,5	535,8	536,3	537,9	534,5
12KN	De Horizon	537,6	532,1	535,3	542,9	539,2
	Totaal	536,0	535,1	534,7	536,3	535,3

Internationale Schakelklas

Sinds de zomer worden in AZC Roekenbosch te Blitterswijck asielzoekers gehuisvest. In overleg met de gemeente Venray is ervoor gekozen deze kinderen onderwijs aan te bieden op onze school Megelsheim te Meerlo.

Het werken met deze doelgroep is intensief omdat deze leerlingen in de schakelgroepen voor het eerst in aanraking komen met het Nederlandse onderwijs. Alle kinderen hebben een lange periode met veel onveiligheid achter de rug, sommigen zijn zelfs nog nooit naar school geweest. Daarnaast is ook hun verblijfsduur in de schakelgroep onduidelijk en kan variëren van enkele weken tot maanden. Van de leerkrachten vergt het onderwijs aan deze groep een hoge mate van flexibiliteit en een intensieve scholing.

Kinderen van statushouders die in een woning in Horst aan de Maas worden geplaatst worden in de wijk-/dorpsschool opgenomen met extra aandacht voor de taaltraining op de school zelf. Net zoals de andere niet-Nederlandssprekende leerlingen uit Polen etc. Bij deze groep kinderen heeft het belang van sociale integratie de hoogste prioriteit. Naast het werken met een professional wordt er op al deze scholing ook frequent gebruik gemaakt van vrijwilligers die het taalaanbod mede ondersteunen.

ICT en het onderwijs

We hebben geïnvesteerd in een adequate netwerkomgeving in samenwerking met een nieuwe partner: Heutink . Per school is in kaart gebracht welke devices geschikt zijn voor het onderwijs; met hun voor- en nadelen. Elke school heeft hierin in eigen keuzes gemaakt en op basis van de begroting is met de aanschaf een begin gemaakt. Daarnaast heeft Dynamiek Scholengroep een aantal leerkrachten opgeleid tot I-coach. Elke school kan nu een beroep op doen op hun kennis bij het invoeren van de hard- en software op hun school.

Klachten

In het verslagjaar 2016 hebben wij geen klachten ontvangen.

5 Personeel en Organisatie

Onderwijsvernieuwing wordt vormgegeven door de leerkrachten in de klas. Zij leren van en met elkaar, SOOOL begint met de S van Samen. Medewerkers krijgen ruimte om zich te professionaliseren, als team en individueel, en duurzaam inzetbaar te blijven. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers is zoveel mogelijk in lijn met de ontwikkeling van de scholen.

Samenstelling medewerkersbestand

Verloop personeel	Aantal 31-12-2016	FTE 2016	FTE 2017	FTE 2018	FTE 2019
Directie	13	13	13	12	12
Onderwijzend personeel	282	195	192	190	185
Onderwijs ondersteunend personeel met lesgevend taken	20	12	11	10	9
Onderwijs ondersteunend personeel zonder lesgevend taken	53	32	31	30	29
Totaal	368	252	247	242	235
Totaal aantal leerlingen (per 1-10)		3.396	3.314	3.233	3.154

Leeftijd medewerkers per 31-12-2016	Man	Vrouw	Totaal
15-24 jaar	5	6	11
25-34 jaar	9	54	63
35-44 jaar	13	79	92
45-54 jaar	15	71	86
55 en ouder	30	86	116
Totaal	72	296	368

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is hoog. In 2016 heeft er veel instroom plaatsgevonden van medewerkers in de leeftijdscategorieën 15-24 en 25-34. Daarmee is geïnvesteerd in de evenwichtigheid van het personeelsbestand.

De uitstroom die in de komende tien jaar wordt verwacht van zittende medewerkers en het tekort aan afgestudeerden heeft ervoor gezorgd dat er een actief mobiliteitsbeleid is gevoerd.

Landelijk gezien werken er weinig mannen in het primair onderwijs. Dit is ook bij Dynamiek van toepassing. Werken in gemengde teams is positief, zij bereiken meer.

Organisatie

Er is een inventarisatie gemaakt van de veranderkracht van alle teams. Hieruit bleek dat er voldoende draagvlak was om de onderwijsvernieuwing vorm te gaan geven. Binnen alle teams zijn er voldoende stuwende krachten. Met de medewerkers waarbij weerstand is wordt vanuit een positieve insteek het gesprek aangegaan.

Binnen de kleinere scholen zijn de teams kwetsbaarder. Er is daarom besloten koppels van scholen te formeren die gezamenlijk de onderwijsvernieuwing vorm kunnen geven en van en met elkaar kunnen leren. Deze scholen worden aangestuurd door één directeur. Om dit te realiseren is met ingang van het schooljaar 2016-2017 een aantal directeuren van school gewisseld.

Verzuim wegens arbeidsongeschiktheid

Het verzuimpercentage bedroeg in 2016 4,5%. Een mooi resultaat ten opzichte van de voorgaande jaren (2015: 5,2% - 2014: 4,9%). Ook ten opzichte van de landelijke cijfers (laatst bekend 2015: 6,4%) onderscheidt Dynamiek zich in positieve zin.

Ook met een meldingsfrequentie van gemiddeld 0,8 zijn we zeer tevreden.

Flexpool

Het onderwijs is op 1 juli 2016 geconfronteerd met de gevolgen van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ). Vooruitlopend op de WWZ heeft effectief contractmanagement plaatsgevonden. Risico's zijn in kaart gebracht en geminimaliseerd.

Doordat er geen onbepaald aantal vervangingscontracten meer kon worden geboden is er een flexpool geformeerd. Binnen deze flexpool werken een aantal vaste en tijdelijke medewerkers die ingezet worden op ziekte- en verlofvervangingen. De flexpool is een mix van ervaren allround leerkrachten en startende high potentials. Gekozen is om deze medewerkers onder verantwoording te laten vallen van een Coördinator Flexibele Personeelsinzet. Hiermee is er meer aandacht voor deze medewerkers en worden zij beter gevolgd in hun ontwikkeling.

Medezeggenschap

In 2016 voerde het College van Bestuur met regelmaat overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). De samenwerking tussen CvB en GMR is goed. Er wordt in een open sfeer een dialoog gevoerd. In 2016 kwamen onder meer de volgende onderwerpen aan bod:

- Begroting
- Kaderbrief
- Vervangingsbeleid
- Notitie: Optimalisatie ureninzet
- Samenwerking met Prisma
- Benoeming Voorzitter CvB

Er wordt gewerkt vanuit het BOB model (beeld-, oordeels- en besluitvorming) zodat de GMR zorgvuldig haar afweging kan maken. Tevens is er een aantal keer in de voorbereiding van beleidsstukken met de GMR van gedachten gewisseld. De pro-actieve rol van de GMR komt op deze manier goed tot haar recht.

6 Financiën

Omschrijving	Realisatie 2016	Begroot 2016	Vershil
Rijksbijdragen OCW	17.430	17.211	219
Overige subsidies OCW	362	170	192
Ontvangen doorbetalingen OCW	1.265	1.393	-128
Overige overheidsbijdragen	153	30	123
Overige baten	610	308	301
Totale baten	19.820	19.113	707
Personeelslasten	16.057	16.028	29
Afschrijvingen	421	660	-239
Huisvestingslasten	1.236	1.123	113
Overige lasten	1.935	1.818	
Totaal lasten	19.650	19.629	-97
Saldo financiële baten en lasten	67	-2	69
Netto resultaat	237	-519	873

Meeropbrengsten Bijdrage OCW als gevolg van aanpassingen bekostiging en de ontvangen bijzondere bekostiging asielzoekers- en/of overige vreemdelingenkinderen. Bij het opstellen van de begroting was nog niet bekend dat het COA een AZC zou openen in Blitterswijck. Vanaf september is het onderwijs voor deze kinderen verzorgd op Megelsheim.

Van de gemeente Horst aan de Maas ontvangen wij een subsidie 'frisse scholen'. Bij aanwending van deze subsidie wordt deze gelijktijdig als baten en kosten geboekt. Dit verklaart in belangrijke mate de overschrijding in de huisvestingslasten en de meeropbrengsten onder overige overheidsbijdragen.

De meeropbrengst bij de overige baten is te verklaren door het resultaat op de verkoop van het pand aan de Herstraat en de vrijval van de reservering WGA.

Een belangrijke bijdrage aan het positieve resultaat is de beheersing van de personele lasten. Directeuren en bestuurder hebben hier adequaat op gestuurd. De vervangingskosten zijn fors afgenomen ten opzichte van 2015. Daarnaast is de formatie van schooljaar 2016-2017 gekrompen ten opzichte van schooljaar 2015-2016. Dit heeft met name in de laatste 5 maanden van 2016 geleid tot een verbeterd resultaat.

Bij aanvang van het jaar lag een ambitieus investeringsplan op tafel. Diverse investeringen op het gebied van huisvesting zijn heroverwogen of geschrapt. De dialoog met de gemeente Horst aan de Maas heeft ertoe geleid dat er een nieuw integraal huisvestingsplan in 2017 zal worden opgesteld. Dit rechtvaardigde de heroverweging op een aantal investeringen.

Kengetal	Definitie	Signalering	2015	2016
Kapitalisatiefactor	Balanstotaal - gebouwen / totale baten * 100%	< 35%	33,8%	36,5%
Solvabiliteit 1	Eigen vermogen / totaal passiva * 100%		33,3%	33,4%
Solvabiliteit 2	eigen vermogen + voorzieningen / totaal passiva * 100%	< 30%	53,7%	56,4%
Rentabiliteit	exploitatie resultaat / totaal baten * 100%	< 0	-4,9%	1,2%
Liquiditeit (current ratio)	vlottende activa / kortlopende schulden	< 0,75	1,2	1,4
Huisvestingsratio	(huisvestingslasten + afschrijvingen gebouwen) / totale lasten	> 10%	7,8%	6,4%

7 Huisvesting

Huisvesting Dynamiek

In mei is een inventarisatie van de accommodaties besproken met het college van Burgemeester & Wethouders van de gemeente Horst aan de Maas. Uit de inventarisatie blijkt dat meer dan 70% van de gebouwen ouder is dan 40 jaar. Verder voldoen een aantal schoolgebouwen niet aan de eisen die hedendaags onderwijs eraan stelt. Dit is een belangrijke reden geweest voor de gemeente Horst aan de Maas om het bestaande Integraal Huisvestingsplan te herijken en in 2017 zal er in dialoog met het PO en het VO een nieuw plan worden opgesteld.

Onderhoud

De gehouden conditiemeting in 2015 is de basis geweest voor het actualiseren en opstellen van de MJOP per school. De concept consolidatie is eerst besproken met de betreffende schooldirecteur, langs de meetlat van het actuele IHP gelegd, grotendeels dat van de gemeente Horst aan de Maas en voor twee locaties voor de gemeente Venray en daarna binnen gestelde kaders definitief gemaakt. Na goedkeuring is gestart met het offertetraject, de offertebeoordeling, de uitvoering en afwikkeling van het dossier.

Reparatieverzoeken

Binnen Dynamiek Scholengroep wordt gewerkt met het digitaal melden van reparatie- en klachtenmeldingen. Via een web-base tool kunnen medewerker(s) van een school reparatieverzoeken melden, status van melding inzien en kan Facilitair Beheer de reparatie overzichtelijk bewaken en na uitvoering gereed melden.

Aanbestedingen

Binnen SSC Overkwartier dus ook voor Dynamiek Scholengroep heeft eind 2015 een aanbesteding plaatsgevonden om vanaf 1-1-2016 uniform alle locaties uit te rusten met nieuwe sanitaire voorzieningen zoals handdoekhouders, toiletbenodigdheden enz. Zo zijn oude voorzieningen vervangen, hebben we een uniforme uitstraling op alle scholen en geeft dit collectief (inkoop) voordeel. Ook het bewassen van glas aan binnen en buitenzijde van een school is uniform gemaakt vanaf 1-1-2016 zodat er én Arbo technisch veilig gewerkt wordt en het glas van elke school 2x per jaar gewassen wordt.

Projecten

Binnen Dynamiek Scholengroep is voor twee scholen (drie locaties) intensief overleg geweest met de gemeente Horst aan de Maas wat betreft nieuwbouwplannen. Voor de basisschool in Meterik is het besluit genomen om op termijn de bestaande school te verlaten en, na vernieuwbouw en grondige (duurzame) renovatie met deels nieuwbouw, het naastgelegen monumentale voormalige klooster in de toekomstige school te transformeren. De verwachting is dat medio 2018 de nieuwe locatie in gebruik genomen kan worden. De gemeente Horst aan de Maas is bouwheer van dit project.

Voor de scholen in Tienray en Swolgen zijn er plannen tot fusie en het betrekken van één nieuwe schoollocatie gelegen tussen de kernen van Swolgen en Tienray. De gemeente Horst aan de Maas heeft eind 2016 ingestemd met een voorbereidingscredit voor vervolgonderzoek en haalbaarheid in combinatie met op de locatie gelegen MFA Kerkebös en haalbaarheid van een IKC. In 2017 zal besluitvorming hierover volgen.

Frisse scholen

In 2016 is door Dynamiek een convenant getekend met de gemeente Horst aan de Maas om een aantal scholen in Horst aan de Maas als frisse school te upgraden. In 2016 is de eerste school, BS de Wouter te America, daadwerkelijk gerealiseerd. De vooraf besproken technische kaders in de vorm van monitoring op maximaal toelaatbare CO₂ wordt op deze school gehaald. Tussen 2017 en 2021 volgt nog een groot aantal andere scholen dat valt binnen convenant.

In 2016 zijn voor de gemeente Venray, waar Dynamiek twee basisscholen heeft (St. Anna te Blitterswijck en Peddepoel te Wanssum), bestuurlijke basisafspraken gemaakt om ook binnen de gemeente Venray een convenant voor Frisse Scholen af te sluiten. De verwachting is dat medio 2017 het convenant door het college van Burgemeester & Wethouders van de gemeente Venray geaccordeerd zal worden.

Nieuwbouw

In januari 2016 is de voormalig Norbertuskerk in Horst aan de Maas in gebruik genomen als school. In de nieuwe school, BS de Twister, zijn zowel het SBO als het BO ondergebracht vanuit een nieuw onderwijsconcept. De “oude” locaties van Twister locatie blauw en Twister locatie groen zijn aan het onderwijs onttrokken en inmiddels gesloopt door de gemeente Horst aan de Maas.

Weisterbeek – ING

Door een stijging van het leerlingaantal groeide OBS de Weisterbeek uit haar voegen met ruimtegebrek tot gevolg. Daarom is een naastgelegen voormalige ING-banklocatie door de gemeente Horst aan de Maas van een belegger voor onderwijs gehuurd voor de duur van vijf jaar met een verlenging van twee jaar. Binnen die termijn moet, vanuit het IHP, duidelijk zijn wat er in de toekomst moet gaan gebeuren met onderwijs in de kern Horst.

Dobbelsteen – Sevenum

Op BS de Dobbelsteen te Sevenum stond een deel van de school leeg. Het betrof het deel aan de voorzijde, zijnde het voormalige gemeentehuis van Sevenum dat gehuurd werd van gemeente Horst aan de Maas. Dynamiek Scholengroep was voor dit deel hoofdhuurder. Kinderopvang 't Nest had de wens om meer ruimte te gebruiken in ditzelfde deel van het gebouw. Op basis van een nieuwe inventarisatie heeft er een herverdeling van de ruimtes plaatsgevonden, zijn er met de gemeente Horst aan de Maas andere (lees lagere) huurprijzen per m² afgesproken. Kinderopvang 't Nest is nu hoofdhuurder en Dynamiek Scholengroep is, met toestemming van de gemeente Horst aan de Maas, onderhuurder bij 't Nest.

8 Vooruitzichten 2017

In het “Koersplan” staan de uitgangspunten, gemeenschappelijke waarden en stippen op de horizon die we in een periode van circa vier jaren samen wensen te realiseren. Het jaarplan 2017 werkt dit uit in meer tactisch-operationele doelen voor het komende jaar.

Het jaarplan 2017 staat in het teken van de ontwikkeling van SCHOOL naar SOOOL. Als school gaan we steeds meer **S**amen **O**ntdekkend **O**nderzoekend **O**ntwerpend **L**eren. Dit geldt voor alle geledingen in de Dynamiek organisatie.

De focus is gericht op onderwijsvernieuwing waarin we de verbinding leggen naar de professionalisering van medewerkers en cultuur. Per school zal tenminste één project in het kader van onderwijsvernieuwing, gekoppeld aan professionalisering, worden uitgevoerd. De voortgang en resultaten delen we en stellen we beschikbaar aan de hele Dynamiek gemeenschap.

De financiële situatie van Dynamiek Scholengroep vraagt nog steeds directe aandacht. In 2017 willen we deze situatie verbeteren door een positief financieel resultaat te behalen van 2% van onze baten. Een belangrijke doelstelling op weg naar een gezonde organisatie.

De samenwerking met partners in onze omgeving willen we verder vormgeven. Overkwartier als serviceorganisatie willen we verder uitbouwen en professionaliseren. In 2017 gaat Overkwartier voor het eerst werken met service level agreements. Hierin leggen we de dienstverlening aan de stichtingen vast en de eisen die dat stelt aan de organisaties waaraan diensten worden geleverd.

De samenwerking met Prisma richt zich in eerste instantie op het gezamenlijk inrichten van het bestuurskantoor. Op deze wijze willen de bestuurskracht versterken en de dienstverlening van de staf aan de scholen verder professionaliseren. In de loop van het jaar zoeken we ook naar mogelijkheden van uitwisseling en versterking tussen scholen uit beide organisaties in het kader van onderwijsvernieuwing en professionalisering.

Met de kinderopvangorganisaties zoeken we steeds meer de samenwerking om tot een op elkaar afgestemd aanbod te komen naar de kinderen die ons onderwijs genieten. We zoeken een omgeving waarin kinderen van 7 tot 7 mogelijkheden voor ontwikkeling wordt geboden en een doorgaande lijn in het aanbod voor de kinderen. Per school wordt onderzocht welke vormen gezien de specifieke situatie van iedere school passend zijn.

Ook in de samenwerking met het vervolgonderwijs zoeken we naar nieuwe vormen om de doorgaande lijn werkelijk vorm te geven. Zowel via het thematisch onderwijs en technologie als via het onderwijs aan anderstaligen. Verder zijn we op zoek naar vormen waarin de overgang van groep 8 naar groep 1 VO zo soepel mogelijk kan verlopen.

In 2016 hebben we geconstateerd dat we heel goed zijn in het ontwikkelen van ideeën maar dat het borgen er regelmatig bij inschiet. In dat licht willen we in 2017 in het bijzonder aandacht geven aan de borging van de kwaliteit van ons onderwijs en onze processen.

De financiering vanuit de landelijke overheid vormt de belangrijkste inkomensbron voor Dynamiek Scholengroep. Op het moment van begroten is slechts een gedeelte van deze middelen bij ons bekend. De exacte omvang van de financiering van schooljaar 2017-2018 zal pas in de loop van 2017 bekend

worden. De leerlingentellingen van 1-10-2016 laten nog steeds een dalende lijn zien. We kunnen er dus vanuit gaan dat de inkomsten achteruit zullen gaan.

In de komende jaren willen we een nieuw curriculum ontwikkelen passend bij de 21^e eeuwse vaardigheden. Dit gaan we samen ontdekkend, onderzoekend en ontwerpnd leren. Vooraf kennen we natuurlijk wel een aantal randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor dit nieuwe aanbod, onder andere betreft dit de professionalisering van de medewerkers, een professionele cultuur, gebouwen die het nieuwe werken faciliteren en een adequate ICT-infrastructuur.

We zien in de toekomst het beroepsbeeld van de leraar veranderen; van didacticus naar pedagoog en van allrounder naar specialist. De leraar zal steeds minder 'voor de eigen klas staan', maar als teamplayer samen met zijn collega's het totaalaanbod van de school vormgeven. Dit vraagt een herbezinning op het strategisch personeelsbeleid.

Als gevolg van de nieuwe cao in combinatie met de Wet Werk en Zekerheid hebben we besloten de vervangerspool anders vorm te geven. Vervangers hebben nu (veelal) een deeltijdcontract en het is de opdracht aan de coördinator van de pool om deze uren effectief en efficiënt in te zetten. We zijn net begonnen met deze aanpak en zoeken nog naar de juiste vormen. Gedurende het eerste jaar zullen we rekening moeten houden met aanloopverliezen.

Nog steeds zet de leerlingendaling door. Dit heeft directe gevolgen voor het aantal medewerkers die we een baan kunnen bieden. Tegelijkertijd zitten we in een situatie waarbij we voor meer dan 95 % arbeidscontracten voor onbepaalde tijd hebben afgesloten. Ook dit vraagt om een herbezinning op ons strategisch personeelsbeleid.

In 2017 komt de gemeente Horst aan de Maas met een nieuw Integraal Huisvesting Plan (IHP). Het is afwachten welke mogelijkheden dit biedt voor Dynamiek Scholengroep. Vast staat dat we veel kleine scholen hebben en meer dan 70% van onze scholen ouder is dan 40 jaar. Nieuwe onderwijsconcepten vragen andere gebouwen en in afstemming met onze belangrijkste partners willen we deze ontwikkeling inzetten. Daarbij is het de vraag of we in alle kernen onderwijs kunnen blijven aanbieden. In 2017 onderzoeken we welke mogelijkheden er zijn.

In 2016 is een basis ICT-infrastructuur gelegd die we in het komend jaar verder willen uitbouwen. Rekening houdend met de specifieke wensen en ideeën van iedere school. Investeringsplan willen we gespreid over de komende jaren laten plaatsvinden. Op deze wijze vervangen we regelmatig apparatuur en blijven we ook hier bij de tijd.

We zoeken de samenwerking met Prisma en indien mogelijk met SPOV om de ondersteuning vanuit het bestuurskantoor verder te professionaliseren en de bestuurskracht te verstevigen. In de loop van 2017 gaan we over van drie naar twee clusters van vergelijkbare omvang.

9 Continuïteitsparagraaf

9.1 Gegevensset

Kengetallen verloop personeel

Verloop personeel	Aantal 31-12-2016	FTE 2016	FTE 2017	FTE 2018	FTE 2019
Directie	13	13	13	12	12
Onderwijzend personeel	282	195	192	190	185
Onderwijs ondersteunend personeel met lesgevende taken	20	12	11	10	9
Onderwijs ondersteunend personeel zonder lesgevende taken	53	32	31	30	29
Totaal	368	252	247	242	235
Totaal aantal leerlingen (per 1-10)		3.396	3.314	3.233	3.154

Ontwikkeling van leerlingenaantal per school

Brinnr	Naam school	Realisatie 2013	Realisatie 2014	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Prognose 2017	Prognose 2018	Prognose 2019	Prognose 2020	Prognose 2021
00YG	SBO De Twister	89	94	102	90	88	86	84	82	80
03QE	De Klimboom	109	99	92	87	85	83	81	79	77
03QF	St. Anna	92	88	87	78	76	74	72	70	68
03QH	St. Willibrordus	40								
03QI	Mariaschool	113	109	122	127	124	121	118	115	112
03QJ	Megelsheim	198	185	185	205	200	195	190	185	180
03UW	Onder de Wieken	129	123	126	116	113	110	107	104	101
03UY	De Brink	189	185	180	178	174	170	166	162	158
03UZ	BS De Twister	327	280	247	212	207	202	197	192	187
03VA	De Wouter	135	129	130	134	131	128	125	122	119
03VB	De Doolgaard	419	396	392	382	372	363	354	345	336
03YW	Onder de Linde	179	173	165	164	160	156	152	148	144
05EJ	De Peddepoel	161	195	189	170	166	162	158	154	150
05GC	De Schakel	145	138	128	132	129	126	123	120	117
06MM	OBS Weisterbeek	317	322	342	356	347	338	330	322	314
06OR	De Bottel	144	137	133	138	135	132	129	126	123
06UG	De Driehoek	70	65	60	55	54	53	52	51	50
09MO	De Kameleon	235	234	226	217	212	207	202	197	192
11QL	De Dobbelsteen	282	279	280	280	273	266	259	253	247
12BH	De Kroevert	106	95	93	88	86	84	82	80	78
12KN	De Horizon	243	219	206	187	182	177	173	169	165
	Totaal	3722	3545	3485	3396	3314	3233	3154	3076	2998

Toelichting

Hoewel de krimp in het aantal leerlingen verder afvlakt blijft dit thema de komende jaren aandacht vragen. Minder leerlingen betekent minder inkomsten en dat terwijl het aantal arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd ruim boven 90% van het totaal personeelsbestand ligt. Hier is adequaat uitstroombesluit voor noodzakelijk. Daarnaast is tijdige verjonging van ons personeelsbestand een belangrijk aandachtspunt omdat we binnen een aantal jaren net wel een grotere uitstroom kunnen verwachten.

De ontwikkeling van het leerlingenaantal varieert per school. De ene school kampt met krimp terwijl op de andere school het leerlingenaantal stijgt. Vanuit Dynamiek perspectief vraagt dit aandacht voor een juiste kwantitatieve en kwalitatieve formatietoewijzing naar de diverse scholen.

Meerjarenbegroting

Omschrijving	Realisatie 2016	Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019
Rijksbijdragen OCW	17.430	17.435	17.349	17.264
Overige subsidies OCW	362	329	327	326
Ontvangen doorbetalingen OCW	1.265	1.191	1.185	1.191
Overige overheidsbijdragen	153	40	40	40
Overige baten	610	181	180	181
Totale baten	19.820	19.176	19.081	19.001
Personele lasten	16.057	15.462	15.603	15.607
Afschrijvingen	421	488	500	500
Huisvestingslasten	1.236	1.068	1.057	1.047
Overige lasten	1.935	1.840	1.822	1.803
Totaal lasten	19.650	18.858	18.982	18.957
Saldo financiële baten en lasten	67	62	50	50
Totaal resultaat	237	380	149	95

Meerjarenbalans

Omschrijving	Realisatie 31-12-2016	Begroot 31-12-2017	Begroot 31-12-2018	Begroot 31-12-2019
Materiële vaste activa	2.032	2.000	2.000	2.000
Financiële vaste activa	1.191	1.155	1.119	1.083
Vorderingen	1.318	1.500	1.500	1.500
Liquide middelen	2.797	2.300	2.300	2.300
Activa	7.339	6.955	6.919	6.883
Eigen vermogen	2.449	2.829	2.978	3.072
Voorzieningen	1.692	992	1.230	1.325
Langlopende schulden	334	330	330	150
Kortlopende schulden	2.865	2.804	2.381	2.336
Passiva	7.339	6.955	6.919	6.884

Toelichting

De ontwikkeling van baten is moeilijk te prognosticeren. De ontwikkeling in kind aantallen (volume) kent een beperkte mate van onzekerheid. De overheidssubsidie blijft echter een grote onzekere factor, zeker in tijden van een kabinetsformatie.

Een zelfde thema geldt voor de ontwikkeling van de personeelskosten. Het volume is nog wel met enige mate van zekerheid te voorspellen, maar ook hier is de prijs de meest onvoorspelbare factor.

De ontwikkeling van de huisvestingslasten is in sterke mate afhankelijk van de afspraken die we met de gemeente Horst aan de Maas kunnen maken inzake het integraal huisvestingsbeleid. Dus ook hier is een prognose van de kosten moeilijk in te schatten

Uitgaande van deze grote onzekerheden is een zeer voorzichtige prognose opgenomen.

9.2 Overige Rapportages

Aanwezigheid en werking van de interne beheersingsmechanismen

Sinds september 2015 wordt de personeels- en salarisadministratie in eigen beheer uitgevoerd. In 2016 is hier een kwaliteitsslag aan toegevoegd met de implementatie van Insite, waardoor de processen rondom personeelsmutaties nu digitaal worden uitgevoerd.

Vanuit een heldere rollenstructuur is de autorisatie van mutaties en vergoeding van kosten sterk verbeterd. Dit heeft geleid tot een aanmerkelijke verbetering van de tijdigheid van verwerking van mutaties en de foutkans beperkt.

Er is een rapportage ontwikkeld waarmee de resultaten financieel en formatief maandelijks worden gemonitord. Op grond van deze rapportages sturen de directeuren op resultaat. Effectief gezien het behaalde bedrijfsresultaat.

De meerjaren-onderhoudsplanning is geactualiseerd en dient als uitgangspunt voor noodzakelijk activiteiten op het gebied van groot onderhoud. Hierbij is kritisch gekeken naar noodzakelijkheid en het lange termijnperspectief van de accommodatie.

De facilitaire dienst heeft een ticketsysteem geïmplementeerd waarmee directeuren opdrachten kunnen uitzetten en het ticket vormt de basis voor de afrekening van de opdracht. Hierdoor is de helderheid in verantwoording van huisvestingskosten toegenomen.

Gezien het financieel resultaat 2015 zijn een aantal controlemechanismen ingevoerd op uitgaven en investeringen:

- Basisafpraak is dat alle uitgaven hoger dan € 5.000,- gefiatteerd dienen te worden door de bestuurder.
- Voor de investeringen in ICT is een procedure ingevoerd waarbij de aanvragen van de directeuren worden getoetst op de toegestane investeringsruimte en de kwalitatieve eisen die intern gesteld worden aan ICT investeringen. Na beoordeling van de investering door de ICT staffunctionaris vindt de uiteindelijke fiatting plaats door de bestuurder.

Risico's en onzekerheden

Zoals reeds onder de meerjarenbegroting is vermeld betekent de onvoorspelbaarheid van de omvang van de bekostiging door het Rijk het grootste risico voor een scholenorganisatie, dus ook voor de onze. Een overheid die daar geen lange termijnvisie op afgeeft en jaarlijks (vaak achteraf) aanpassingen in aanbrengt biedt onvoldoende basis voor lange termijn visies, scenario's en plannings.

Uit het rapport van Berenschot "Evaluatie van de materiële instandhouding in het primair onderwijs 2010-2014" blijkt dat de vergoeding voor de materiële instandhouding rond de 24% te laag liggen. Voeg daarbij het gegeven dat 70% van de schoolgebouwen van Dynamiek ouder is dan 40 jaar, dan mag duidelijk zijn dat deze situatie een substantieel risico betekent voor de organisatie.

We hebben gekozen voor de (noodzakelijke) onderwijsvernieuwing. Vanuit de SOOOL gedachte gaan we op weg naar nieuwe vormen van onderwijs. Dit vraagt financiële ruimte voor de ontwikkeling van onze medewerkers en voor nieuwe middelen.

Er is nog steeds achterstand op het gebied van ICT. In 2016 is er geïnvesteerd en ook de komende jaren zijn er substantiële investeringen noodzakelijk om de digitale omgeving op peil te brengen. Met de aanschaf van devices zijn we nog niet. Het betekent ook een verschuiving in leermiddelen van materieel naar digitaal. En misschien nog de grootste post hierin is de ontwikkeling van de mensen die met deze middelen gaan werken.

Samenvattend vraagt de toekomst van ons creativiteit en oplettendheid in het realiseren van de onderwijsvernieuwing onder de bovengenoemde beperkende omstandigheden. Toch zijn we vastbesloten deze vernieuwing te realiseren en op onze scholen onderwijs te bieden dat recht doet aan de mogelijkheden van ieder kind.

10 Treasuryverslag

Het bestuur van de Stichting Dynamiek Scholengroep heeft een treasurystatuut vastgesteld. Door middel van het statuut en de hierin beschreven uitgangspunten en randvoorwaarden wordt een behoorlijk beheer van de beschikbare publieke middelen gewaarborgd. Het doel van het beheer is het verzekeren van een gezonde exploitatie en het voortbestaan van de instelling. Rekening houdend met de richtlijnen; ministeriële regeling "Beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2010".

In 2012 heeft het CvB besloten alle beleggingen van de hand te doen. Dynamiek Scholengroep heeft geen beleggingen meer in bezit.