

# Jaarstukken 2016



Juni 2017

## Inhoud

<b>SAMENVATTING VOOR OUDERS</b> .....	5
<b>I - Algemeen beeld ZWN (VO en PO)</b> .....	13
1. <b>Statutaire naam, vestigingsplaats en rechtsvorm</b> .....	13
2. <b>ZWN Doelstelling</b> .....	13
3. <b>Visie van ZWN</b> .....	14
4. <b>Bestuurlijke inrichting en managementstructuur</b> .....	14
5. <b>Financiële Administratie</b> .....	15
6. <b>Bedrijfsvoering ZWN</b> .....	16
6.1 <b>Huisvesting</b> .....	16
6.2 <b>Facility management</b> .....	16
7. <b>Verslag intern toezicht 2016 (B3) – deel jaarverslag van de raad van toezicht</b> .....	17
8. <b>Bestuurlijke evaluatie 2016</b> .....	18
9. <b>Financieel resultaat ZWN 2016</b> .....	19
9.1 <b>Algemeen</b> .....	19
9.2 <b>Ratio's</b> .....	21
9.3 <b>Blik vooruit</b> .....	21
9.4 <b>Continuïteit</b> .....	21
<b>II - ZWN voortgezet onderwijs: Rotterdam, Leiden en Den Haag</b> .....	25
1. <b>Algemeen beeld voorgezet onderwijs</b> .....	25
2. <b>Onderwijs</b> .....	26
2.1 <b>Algemeen</b> .....	26
2.2 <b>Schoolplan 2015-2019</b> .....	26
2.3 <b>Prestatiebox</b> .....	27
2.4 <b>Sector akkoord/VO 2020</b> .....	27
2.5 <b>Onderwijs resultaten</b> .....	27
2.5.1 <b>Algemeen: kwaliteit van onderwijs</b> .....	27
2.5.2 <b>Opbrengsten</b> .....	28
2.5.3 <b>Onderwijsproces</b> .....	29
2.5.4 <b>Overige resultaten</b> .....	29
2.6 <b>Ontwikkelingen</b> .....	30
3. <b>Personeel</b> .....	30
3.1 <b>Algemeen personeelsbeleid</b> .....	30
3.2 <b>Bevoegdheid</b> .....	31

3.3	Personeelsgegevens.....	31
3.4	Ziekteverzuim .....	32
3.5	Verhouding leerlingenaantal/personeel.....	32
4.	Financiën .....	33
5.	Medezeggenschap: deeljaarverslag 2016 MR-VO Stichting ZWN.....	33
6.	Voortzetting beleidsontwikkeling 2017 (A4).....	34
<b>III ZWN – Primair onderwijs: Den Haag (Abbenbroekweg)</b> .....		<b>36</b>
1.	Algemeen beeld primair onderwijs.....	36
2.	Onderwijs.....	36
2.1	Leerlingenaantal en klassengrootte.....	36
2.2	Toelatingsbeleid.....	37
2.3.	Onderwijskwaliteit .....	37
2.3.1	Algemeen beeld .....	37
2.3.2	Opbrengsten en uitstroom in 2016.....	38
3.	Personeel en organisatie .....	42
3.1	Algemeen beleid .....	42
3.2	Personele gegevens .....	42
4.	Financiën .....	44
5.	Jaarverslag 2016 MR Vrije School Den Haag (ZWN-PO).....	44
6.	Voortzetting beleidsontwikkeling 2017 (A4).....	45



## SAMENVATTING VOOR OUDERS

*In dit lijvige document legt ZWN verantwoording af volgens de regelgeving . In deze samenvatting geven we de essentie weer: wat was voor onze leerlingen, onze collega's en onze ouders van belang in 2016.*

### **Even voorstellen: ZWN...**

ZWN staat voor *stichting vrijescholen Zuidwest Nederland*: drie scholen voor voortgezet onderwijs in Den Haag (794 leerlingen), Rotterdam (880 leerlingen) en Leiden (526 leerlingen) en één school voor primair onderwijs in Den Haag (451 leerlingen). Vier scholen met elk hun eigen karakter, maar ook scholen die samen werken aan hetzelfde doel: het ontwikkelen van leerlingen in denken en doen zodat zij later als kritische, sociaal betrokken, initiatiefrijke, vrijdenkende en creatieve mensen hun plaats in de samenleving kunnen vinden. Aan het eind van deze samenvatting is een impressie van de ontwikkelingen van deze scholen in 2016 opgenomen.

### *Uitgangspunten ZWN*

Bij het realiseren van ons doel gaan wij uit van de volgende uitgangspunten:

- Onderwijs gaat verder dan alleen goed leren lezen of rekenen. Onderwijzen is ook opvoeden. Onderwijs staat bij ZWN ook in dienst van persoonlijkheidsvorming, zowel individueel als in relatie tot de sociale gemeenschap.
- Ons onderwijs verbreedt en moedigt de ontwikkeling van de vrije persoonlijkheid aan in cognitie , inventiviteit, originaliteit en creativiteit. Een aanpak gebaseerd op het mensbeeld uit de antroposofie, een visie op de mens, bestaande uit lichaam, ziel en geest.

In "Wat maakt de vrijeschool uniek?" staan andere uitgangspunten die ZWN onderschrijft: (<http://www.vrijescholen.nl/wp-content/uploads/2015/03/Wat-maakt-de-vrijeschool-uniek-2015.pdf>).

ZWN biedt onderwijs gebaseerd op de levensfasen van de leerlingen. Daarbij volgen de scholen de seizoenen en het ritme van de natuur. Elke vorm van leren wordt gezien als een creatief proces. Gedurende een blokkur per dag wordt, de mogelijkheid geboden om de lesstof te verdiepen tijdens het periode onderwijs. In het periode onderwijs is een breed aanbod aan vakken, zodat leerlingen tot in de hoogste klassen (naast de keuze voor een specifiek profiel) ook les krijgen in vakken die niet tot hun profiel horen. Hierbij wordt het vrijeschool leerplan gevolgd dat aansluit bij de levensfasen.



## Goede resultaten

ZWN hecht aan goede resultaten: resultaten in de brede zin van het woord. Voor cognitief onderwijs (proefwerken, eindtoetsen, examens) geldt dat we rond het landelijk gemiddelde uitkomen. Door niet alle beschikbare tijd te besteden aan cognitieve vakken houden we voldoende tijd over voor resultaten die wij minstens zo belangrijk vinden: persoonlijke ontwikkeling en sociale vorming. Kwaliteiten als eigenheid, zelfverzekerdheid en moreel kompas laten zich niet in cijfers uitdrukken. Hierbij gaat het niet om de meetbaarheid maar om de merkbaarheid. Voor het vmbo-t geldt dat sprake is van een nieuw onderwijsmodel waarbij voor alle vakken examen gedaan moet worden. Dit leidt tot een daling in de slagingspercentages: er zijn verbeteringen doorgevoerd zodat de resultaten weer op het landelijk niveau uitkomen.

### *Slagingspercentages schooljaar 2015-2016*

	VWO	HAVO	VMBO-t
Rotterdam	96	93	96
Leiden	93	89	92
Den Haag	93	94	86
Landelijk 2016	91,3	88,7	94,3

## Tevreden leerlingen en ouders

De leerling is voor ons belangrijk: de betrokkenheid van leraren bij onze leerlingen is erg groot. Het belangrijkste is de klas: dit is de gemeenschap waar alles gebeurt. Daarnaast zijn we in gesprek met leerlingen (in de leerlingenraad het VO) en met ouders (in het contactouderoverleg). Jaarlijks worden tevredenheidsenquêtes onder ouders en leerlingen afgenomen, de resultaten hiervan worden gepubliceerd op Scholen op de Kaart, deze liggen rond het landelijke gemiddelde.

## Groei

Vrijescholen in Nederland groeien, dit geldt ook voor ZWN. In de afgelopen jaren zijn we gemiddeld met 4% gegroeid, in 2016 groeiden we met 101 leerlingen naar totaal 2.641 leerlingen. ZWN ziet groei niet als een doel op zich, maar als de belangstelling van ouders en leerlingen toeneemt, zoeken wij naar oplossingen om daarin te voorzien. Behoud van de vrijeschool waarden, zoals de menselijke maat, blijven daarbij gewaarborgd.

## Financieel gezond

In de afgelopen jaren heeft ZWN gewerkt aan een gezonde financiële situatie. Deze is reeds enkele jaren geleden bereikt en ook in 2016 is het gelukt om binnen het beschikbare budget het gewenste onderwijs te bieden. In 2016 is het opnieuw gelukt om het jaar met een positief resultaat af te sluiten en de taakstelling rond het weerstandsvermogen is gerealiseerd. Belangrijk aspect daarbij is de vrijwillige ouderbijdrage: zonder onze ouders zou het niet lukken om ons rijke aanbod aan te bieden.

## Vrijeschool idealen in de jaarrekening

Voor velen is de jaarrekening een wat ambtelijk formeel stuk waar de idealen van de vrijeschool niet direct in herkenbaar zijn. Daarom hier een opsomming van keuzes waar de idealen en uitgangspunten tot uiting komen:

- Bieden van eurytmie met pianobegeleiding soms in kleine groepen
- Gesplitste klassen om met aandacht hoogwaardig kunstonderwijs te bieden
- Breed aanbod tot in de hogere klassen
- Scholing van (nieuwe) leraren op het gebied van vrijeschoolpedagogiek en antroposofie
- Bieden van periode onderwijs
- Organiseren van jaarfeesten
- Kwalitatief hoogwaardige en/of duurzame materialen
- Streven naar personeelsbeleid waarin ruimte is voor ontwikkeling

Bij de bovenstaande punten worden steeds gezocht naar het optimale verhouding tussen de ideale en de bedrijfsmatige aspecten.

### **Impressie Rudolf Steiner College in Rotterdam**

#### *Onderwijs*

Ieder jaar worden stappen gezet om het onderwijs te verbeteren. Zo zijn in het schooljaar 2016-2017 meer lesbezoeken afgelegd om met elkaar over onderwijs te spreken. In de nieuwe personeelslounge wordt veelvuldig overleg gevoerd en zijn er verkorte roosterdagen ingevoerd om ruimte te maken voor een langer sectieoverleg. Daarnaast is er geëxperimenteerd om in kleinere groepen in zogenaamde 'kernteams' te vergaderen. Dit experiment was ook onderwerp van onderzoek naar de nieuwe organisatiestructuur, dat in juni 2017 wordt afgerond.

In maart 2017 is de school bezocht door een visitatiecommissie die gekeken heeft naar de doelstellingen van de school, de organisatie, de deskundigheid van haar medewerkers en naar de opbrengsten en het pedagogisch-en didactisch klimaat. Het heeft de school veel verbeterpunten opgeleverd. Onderdeel van de visitatie waren panelgesprekken met mentoren, docenten, leerlingen, ouders en schoolleiding.



Om leerlingen meer maatwerk te leveren is er begonnen met een pilot gepersonaliseerd leren. Hieraan namen aan het begin van het jaar leerlingen deel die buiten de kooruren om in het zogenaamde A-koortje zongen. Later in het jaar is er succesvol geëxperimenteerd met Cambridge Engels. Dit zal in het schooljaar 2017-2018 worden aangeboden voor leerlingen die hierin ambitie hebben.

#### *Organisatie*

De school is in vier teams ingedeeld. In het nieuwe schooljaar worden dit vijf teams. De nieuwe indeling is de uitkomst van het onderzoek dat naar de organisatiestructuur is gedaan. Naast een teamleider voor de middenbouw (klassen 7 en 8), een teamleider voor de ambachtelijke stroom en een teamleider voor de klassen 11 en 12, zijn er per schooljaar 2017-2018 twee teamleiders in het gebied 9 en 10. Eén teamleider zal zich hierbij richten op klassen 9t en 10t, de ander op de klassen 9h, 9v, 10h en 10v.

In samenwerking met het LMC schoolbestuur is een vrijeschool afdeling voor leerlingen met het basis en kader advies opgericht. De school begint op het Young Business School op Rotterdam Katendrecht in schooljaar 2017-2018 met twee klassen. Twee collega's worden gedetacheerd. Ook gaan enkele vakcollega's hier lessen verzorgen (hout, toneel, keramiek).

#### *Leerlingenaantal en financiën*

In het schooljaar 2016-2017 maakte de school een groei door van ruim 5% naar 882 leerlingen. Dat heeft een positieve weerslag op de financiën. We merken dat met name in de bovenbouw, wanneer de leerlingen hun profiel en vakkenpakket hebben gekozen: grotere groepen voor meer leerlingen, leiden wel tot meer inkomsten, maar niet proportioneel tot meer uitgaven. De school doet sinds twee jaar mee met de Rotterdamse Onderwijssubsidie 'Leren loont', hetgeen ook extra middelen oplevert. Deze subsidie leidt tot resultaatafspraken, die jaarlijks worden verantwoord. Mede door deze ontwikkelingen, zijn de financiën van de school in drie jaar tijd op orde gebracht en voldoet de school aan het vereiste weerstandsvermogen.

#### *Huisvesting*

De populariteit van de school wordt onder meer zichtbaar in grote bezoekersaantallen tijdens voorlichtingsavonden en open dagen. Het heeft ertoe geleid dat we in maart 2017 voor de derde opeenvolgende jaar hebben moeten loten. Met andere schoolbesturen en met de gemeente worden gesprekken gevoerd om te onderzoeken hoe en op welke wijze de toenemende vraag beantwoord kan worden. Ook is er in Nesseland een ouderinitiatief ontstaan voor een nieuwe vrijeschool bovenbouw in die wijk. Helaas kon dit initiatief niet op instemming van de andere schoolbesturen rekenen.

#### *Overige ontwikkelingen*

- Voor het komend schooljaar zijn inmiddels nieuwe mensen aangenomen voor de vakken Nask, Wiskunde, Duits en het mentoraat (in klassen 7 en 8).
- Een aantal leerkrachten gaat studeren om een eerstegraads bevoegdheid te behalen.
- Er worden verdere plannen gemaakt om het gebouwtje "de Akker" (aangrenzend aan de school) bij de school te betrekken;
- In schooljaar 2017-2018 wordt er meer geïnvesteerd in scholing, coaching en begeleiding van nieuwe medewerkers;
- De koelte-warmte opslag werkt op dit moment nog niet goed. De put is al twee jaar niet werkzaam en leidt tot hele lage ofwel hele hoge temperaturen in de lokalen. Er wordt hard gewerkt (in overleg met de gemeente en het installatiebedrijf) om dit spoedig op te lossen.
- Een aantal collega's neemt deel aan de landelijke cursus fenomenologie;
- De ouderavonden over thema's van onze school waren in schooljaar 2016-2017 een succes. Zij worden ook in 2017-2018 gecontinueerd.

### **Impressie De Vrije School Den Haag VO (Walsdorperweg)**

#### *Onderwijs*

Het afgelopen jaar hebben alle collega's verder gewerkt aan het verbeteren van de nieuwe onderwijsstructuur en de voorbereiding van de nieuwe onderwijsstructuur voor de aankomende examenklassen havo en vwo. Daarnaast is er een vervolg gemaakt met het toetsen op twee niveaus als onderdeel van deze de nieuwe structuur.

Er is eveneens gewerkt aan de verbetering van de leskwaliteit met als doel de leerlingen te activeren en te motiveren eigenaar te worden van hun eigen ontwikkeling. Enerzijds heeft er intercollegiale consultatie plaatsgevonden, anderzijds zijn de leerlingen actief betrokken bij het geven van feedback op de lessen in zogenaamde leerlingarena's. Uit de



interne audit is gebleken dat de kwaliteit van de lessen, in verhouding tot eerder afgenomen audits, is verbeterd.

Er is op bescheiden schaal een pilot gestart met betrekking tot gepersonaliseerd leren ofwel een maatwerktraject voor enkele leerlingen om zich optimaal voor te bereiden op het vmbo-t examen.

Sinds de invoering van passend onderwijs neemt het aantal zorgleerlingen toe. De school heeft haar ondersteuningsprofiel geëvalueerd en aangepast. Daarnaast doet de school mee met een pilot van het samenwerkingsverband (SWV) om eenvoudiger in te kunnen gaan op extra ondersteuningsvragen van leerlingen. De zorgcoördinator ontwikkelt met het samenwerkingsverband en andere participerende scholen een plan om op eenvoudige wijze aan de ondersteuningsvragen te kunnen voldoen.

#### *Organisatie*

De school is georganiseerd in vier teams (middenbouw, bovenbouw klas 9 en klas 10, bovenbouw klas 11 en hoger en de pt-stroom). Daarnaast wordt er gewerkt in vaksecties. Om constructief en doelgericht met elkaar te kunnen werken, is de school in zee gegaan met stichting LeerKracht. De vaksecties hebben hard gewerkt aan curriculumontwikkeling en aan het gezamenlijk ontwerpen van lessen toetsen. De wijze van vergaderen, wordt geëvalueerd en bijgesteld indien nodig.

#### *Leerlingenaantal en financiën*

Het leerlingenaantal neemt al een aantal jaren toe (ca. 800 leerlingen) en de belangstelling van ouders is groter dan het beschikbare aantal plaatsen. Dit schooljaar is ervoor gekozen om enkele leerlingen meer aan te nemen dan het aantal beschikbare plaatsen. Zo werden er geen leerlingen en ouders teleurgesteld. Dit in tegenstelling tot andere jaren waarin de school heeft moeten loten.

De school loopt al een aantal jaren financieel in de pas. Hierdoor is het weerstandsvermogen gestegen kan er een incidentele uitgave gedaan worden ten behoeve van onderwijsvernieuwing.

#### *Huisvesting*

Het gebouw aan de Waalsdorperweg kan het huidige leerlingaantal nauwelijks huisvesten. Dit heeft tot gevolg dat er momenteel drie lokalen in het gebouw van het voormalige Aloysius College worden betrokken. De school is in gesprek met de gemeente om te zoeken naar een structurele oplossing voor het huisvestingsprobleem.

#### *Overige ontwikkelingen*

- De leerlingenraad krijgt een actievere rol bij wijzigingen op onderwijsbeleid en bij het aannemen van personeel.
- Er is subsidie toegekend voor De Brede Buurtschool. Vanuit de vestingsmedezeggenschapsraad (vmr) is een projectcoördinator aangesteld die de uitvoering voor zijn rekening neemt. Dit moet resulteren in het aanspreken van individueel talent van leerlingen door het vak filosofie aan te gaan bieden, een schoolorkest op te richten én de hogeschool en universiteit betrekken bij de organisatie van het profielwerkstuk.
- Het dyslexiebeleid wordt bijgesteld in relatie tot de inzet van remedial teaching (RT).
- Een aantal lokalen wordt verbouwd en aangepast aan de kwaliteitseisen van deze tijd. Het gaat om het scheikundelokaal en de ruimte voor textiele werkvormen.
- Het muzieklokaal voor de pt-stroom is opgeleverd waardoor de instrumenten (gitaren, keyboards, drumstellen etc.) een vaste plek hebben en leerlingen zich verder kunnen bekwamen in het nieuwe examenvak muziek.
- Er wordt gewerkt aan een oplossing om het backoffice van het secretariaat in te richten.

- Om het vak film en fotografie verder te faciliteren is een lokaal voorzien van een aantal iMacs.
- Een aantal leerkrachten gaat studeren om een eerstegraads bevoegdheid te behalen.

## **Impressie Marecollege Leiden**

### *Organisatie*

Dit schooljaar stond in het teken van een reorganisatie in de schoolleiding, waarbij alle taken en verantwoordelijkheden opnieuw tegen het licht gehouden zijn.

In het zicht van de komst van de nieuwe rector, Elard Pijnaken, is een andere taakverdeling vastgesteld, is de directie verkleind en wordt een nieuwe staffunctie ingevoerd.

Met de nieuwe opzet is getracht zo veel mogelijk duidelijkheid te bieden omtrent taken, verantwoordelijkheden en de wijze van besluitvorming.

Het Marecollege heeft het imago van een warme, maar ook een school waar de organisatie en de communicatie voor verbetering vatbaar is. Dit jaar zijn stappen gezet om de planning, een aantal bedrijfsprocessen en de communicatie te verbeteren. Deze onderwerpen keren volgend jaar regelmatig terug tijdens het Klassenouderoverleg.

### *Onderwijs*

Er is dit jaar volop aandacht geweest voor de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast leggen we de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de lessen zo veel mogelijk in handen van de docenten en vaksecties.. Intervisie, lezingen, onderzoek, leren van elkaar en het versterken eigenaarschap van docenten zorgen ervoor dat de school geen puur resultaatgerichte organisatie wordt, maar dat er voortdurend aandacht blijft voor de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen. Tijdens een aantal bijeenkomsten met Marcel de Leeuw is er ook aandacht besteed aan het antroposofisch mensbeeld in relatie tot het lesgeven.

### *Leerlingaantal en financiën*

Dit schooljaar is ingezet op een lichte groei van het leerlingaantal en dat is gelukt. Met name vanuit de vrijeschool onderbouw zijn meer leerlingen aangemeld. Het aantal vwo-leerlingen is licht toegenomen.

De begroting was dit jaar op orde en de bezuinigingsronde bleek voldoende effect te hebben, zonder dat dit overigens tot ongewenste gevolgen in het onderwijsaanbod heeft geleid. Er zijn op verschillende gebieden budgethouders aangesteld en de financiën worden intensief gemonitord.

Het verhoogde aantal aanmeldingen is mede het resultaat van het verbeteren van de schoolprofilering en het versterken van de PR en de contacten met basisscholen.

De leerlingenraad is nieuw leven ingeblazen en er is een statuut voor de raad en een leerling reglement opgesteld.

### *Huisvesting*

Een veel gehoorde klacht van leerlingen is de grote drukte in het gebouw tijdens de pauzes.

We zijn dit jaar gestart met een aantal maatregelen die wat verlichting bieden, zoals het openstellen van aparte pauzeruimten voor examenklassen en het creëren van extra zitplekken. In de planning staat nog het aanleggen van Wifi op het schoolplein, zodat leerlingen gestimuleerd worden om naar buiten te gaan. Er is een aanvraagtraject gestart de plaatsing van (gesubsidieerde) zonnepanelen op het dak. We hopen op een duurzame manier energie op te kunnen gaan wekken.

### *Overige ontwikkelingen*

- Gedurende dit schooljaar is afscheid genomen van twee docenten die beiden al lange tijd aan de school verbonden waren. De vacatures die er daardoor zijn ontstaan zijn grotendeels ingevuld.
- Tegenover de school zijn tijdelijke woningen geplaatst voor bewoners vanuit de sociale opvang. Hier was van te voren nog enige ongerustheid over (vooral bij de bewoners van de wijk). Sinds de woningen geplaatst zijn is gebleken dat dit geen enkele overlast veroorzaakt voor de school en haar leerlingen.

## **Impressie De Vrijeschool Den Haag PO (Abbenbroekweg)**

### *Onderwijs*

Het afgelopen jaar hadden alle collega's aandacht voor het individuele kind: het raadsel onthullen van dag tot dag, van uur tot uur.

Daarnaast zijn ook de opbrengsten van belang. De opbrengsten laten over het algemeen een positieve trend zien en lagen schoolbreed grotendeels op of boven de landelijke norm. In 2016 was de uitstroom naar het VWO lager dan het jaar daarvoor. Wij hebben dit geanalyseerd en vastgesteld dat deze daling niet afwijkt van de normale jaarlijkse variatie, voor meer informatie, zie [scholenopdekaart.nl](http://scholenopdekaart.nl).

De leraren hebben ook hard gewerkt aan hun ontwikkeling: zo hebben zij met training en intervisie onder andere de eigen reken- en taaldidactiek versterkt.

Sinds de invoering van passend onderwijs neemt het aantal zorgleerlingen toe. Voor deze leerlingen wordt extra ondersteuning (individueel arrangement) geboden of wordt plaatsing aangevraagd binnen het sbo of so.



### *Leerlingenaantal en financiën*

Het leerlingenaantal is al een aantal jaren stabiel (rond de 450 leerlingen) en de belangstelling van ouders is groter dan het beschikbare aantal plaatsen. Sinds enige tijd is er een wachtlijst voor nieuwe kleuters. Het goede nieuws is dat de school blijkbaar goed staat aangeschreven, het nadeel is dat we ouders en leerlingen moeten teleurstellen. In 2016 konden er 2 kleuters niet worden geplaatst.

Financieel gaat het goed met de school: de begrote kosten liggen net iets lager dan de inkomsten: in 2016 was een positief resultaat van € 7.231.

#### *Overige ontwikkelingen*

- In 2017 wordt de toets systematiek van cito naar Boom opnieuw geëvalueerd.
- Voor het taalonderwijs wordt een nieuwe methodiek ingevoerd en wordt extra aandacht gegeven aan spelling en handschrift.
- Het rekenonderwijs wordt verder versterkt middels intervisie over didactiek.
- De hogeschool Leiden voorziet in scholing op het gebied van 'Anders evalueren en verantwoorden'. Doel is de ontwikkeling van de leerlingen duidelijker in beeld te brengen en te verantwoorden (intern en extern).
- Professionalisering van de schoolcultuur moet leiden tot helderdere besluitvorming en naleving van de afspraken. Dit is een grote wens vanuit de medewerkers en wordt gezien als een belangrijk middel om de werkdruk te verlagen.
- De school wordt self-supporting in haar elektriciteitsbehoefte door de installatie van zonnecellen.

## I - Algemeen beeld ZWN (VO en PO)

### 1. Statutaire naam, vestigingsplaats en rechtsvorm

Statutaire naam:	Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland (ZWN) (nummer 40407208 bij de Kamer van Koophandel)
Bestuursnummer:	95785
Vestigingsplaats:	Den Haag
Rechtsvorm:	Stichting
Brinnummers:	<u>16TV</u> voor het VO en <u>05WB</u> voor het PO

Met ingang van 1 januari 2017 bestaat de raad van toezicht de volgende personen:

- o Dhr. M. de Bruine (voorzitter)
- o Dhr. R. Bakker
- o Dhr. H. Galenkamp
- o Mw. K.C Jansen
- o Mw. M.A.C. Ruimers

De Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland (ZWN) vormt sinds 1 januari 2015 het bestuur van vier vrijescholen in Zuid Holland. De bestuurder van de stichting is de heer mr. J.H.B. Jansen. In 31 december 2016 is de voormalige voorzitter, de heer Paul Wormer teruggetreden wegens het verlopen van zijn zittingstermijn. De heer M. de Bruine is hem per 1 januari 2017 opgevolgd.

Het bestuur vormt het bevoegd gezag voor de volgende scholen:

- Drie VO-scholen voor Vrije School Voortgezet Onderwijs:
  - o Het Marecollege aan de Sumatrastraat 120 in Leiden;
  - o Het Rudolf Steiner College aan de Tamboerstraat 9 in Rotterdam;
  - o De Vrije School Den Haag aan de Waalsdorperweg 12 te Den Haag, tevens hoofdvestiging (VSDH-VO).
- Eén PO-school voor Vrije School Primair Onderwijs in Den Haag aan de Abbenbroekweg 7 genaamd De Vrije School Den Haag (VSDH-PO).

### 2. ZWN Doelstelling

De Stichting heeft, zonder winstoogmerk, ten doel het bevorderen van het vrijeschoolonderwijs volgens de pedagogische beginselen van Rudolf Steiner. De Stichting heeft in haar statuten staan dat zij haar doel wil bereiken door:

- a. het stichten en beheren van scholen voor vrijeschoolonderwijs;
- b. het in stand houden van tenminste:
  - o een school voor Vrije School Voortgezet Onderwijs in Leiden;
  - o een school voor Vrije School Voortgezet Onderwijs in Rotterdam;
  - o een school voor Vrije School Voortgezet Onderwijs in Den Haag;
  - o een school voor Vrije School Primair Onderwijs in Den Haag.
- c. het ontwikkelen, organiseren en begeleiden van cursussen in het kader van her-, na- en bijscholing, ook in het kader van contractonderwijs;
- d. het geven van voorlichting betreffende het onderwijs en het bestuderen van vraagstukken, die samenhangen met de verwezenlijking van het doel van de stichting;
- e. het samenwerken en onderhouden van contacten met de overheid, bedrijven en instellingen en personen, die eenzelfde dan wel een verwant doel nastreven;

- f. het bevorderen van een school- en organisatiecultuur geïnspireerd op de beginselen van Rudolf Steiner, zoals die zijn neergelegd in diens antroposofische en pedagogische geschriften;
- g. alle overige wettige middelen die het doel van de stichting bevorderen.

### 3. Visie van ZWN

ZWN stelt zichzelf tot doel dat leerlingen de aandacht krijgen die nodig is om zich in hun denken en doen te kunnen ontwikkelen tot kritische, sociaal betrokken en initiatiefrijke vrijdenkende creatieve mensen.

- Onderwijzen is ook opvoeden. Onderwijs gaat verder dan alleen goed leren lezen of rekenen. Onderwijs staat ook in dienst van persoonlijkheidsvorming, zowel individueel als in relatie tot de sociale gemeenschap.
- Dat vraagt om onderwijs dat verbreedt en de ontwikkeling van de vrije persoonlijkheid aanmoedigt in cognitie, inventiviteit, originaliteit en creativiteit. Een aanpak gebaseerd op het mensbeeld uit de antroposofie, een visie op de mens, bestaande uit lichaam, ziel en geest.

Dit zijn de voor ZWN de twee belangrijkste uitgangspunten uit het Identiteitsdocument dat door de Vereniging voor vrijescholen is opgesteld in samenspraak met de scholen. ZWN onderschrijft alle uitgangspunten uit de publicatie "Wat maakt de vrijeschool uniek?" (<http://www.vrijescholen.nl/wp-content/uploads/2015/03/Wat-maakt-de-vrijeschool-uniek-2015.pdf>).

Van belang is verder dat ZWN onderwijs biedt gebaseerd op de levensfasen van de leerlingen. Daarbij volgt de scholen de seizoenen en het ritme van de natuur. Elke vorm van leren wordt gezien als een creatief proces. Daarbij wordt de mogelijkheid geboden om de lesstof te verdiepen in het periode onderwijs. Hierbij wordt in een aaneengesloten periode één van de vakken uit het leerplan gegeven gedurende een blokkur per dag.

### 4. Bestuurlijke inrichting en managementstructuur

- De beginselen van good governance zijn vanaf 2009 vertaald in de bestuurlijke structuur. Hierbij is sprake van één bestuurder en een raad van toezicht, waarmee (bestuurs)uitvoering en toezicht functioneel gescheiden zijn. Dit is nader uitgewerkt in de statuten en in een intern reglement waarin de bevoegdheden van de rvt-leden, de bestuurder en de schoolleiders zijn vastgelegd.
- Elk van de VO-scholen heeft een meerhoofdige schoolleiding, waarbij de portefeuilles onderwijs, personeel en bedrijfsvoering onderling verdeeld zijn onder de (con)rectoren. Sinds enige jaren wordt daarbij gewerkt met teamleiders. Ter borging van een toenemende uniformiteit binnen ZWN functioneren permanente ZWN-brede werkgroepen onder aansturing van (con)rectoren rond diezelfde thema's (onderwijs, personeel en bedrijfsvoering). Relevante ontwikkelingen zoals de voorbereiding op het nieuwe inspectiekader (onderwijs), de wijzigingen in de cao (personeel) en het optimaliseren van het Magistergebruik (bedrijfsvoering) worden in deze werkgroepen voorbereid.

Binnen de PO-school is sprake van een coördinatieteam (CT), dat gevormd wordt door de schoolleider en teamleiders.

- De overkoepelende mr voor de drie VO-vestigingen komt twee tot drie keer per jaar bijeen, samen met de bestuurder en twee keer per jaar met de raad van toezicht. Omdat sprake is van één brinnummer is hierbij géén sprake van een GMR. Daarnaast zijn zogenaamde vestiging medezeggenschapsraden (vmr) in het leven geroepen. Op basis van de reguliere mr-bevoegdheden krijgt medezeggenschap zo inhoud op de eigen vestiging, in afstemming met de rector. Het PO heeft een aparte mr, die frequent overlegt met de schoolleider. Daarnaast is er minstens een keer per jaar overleg met de bestuurder. Omdat sprake is van VO-scholen en PO-scholen en twee brinnummers, is het niet verplicht om een gmr te benoemen. Afsproken is dat de voorzitters van de beide medezeggenschapsraden (VO en PO) gezamenlijk een ad hoc gmr kunnen vormen,

als er onderwerpen zijn die hen beiden betreffen en dit noodzakelijk blijkt te zijn. In de praktijk is dit nog niet voorgekomen.

- In 2016 vond tweewekelijks een bestuursvergadering voor het VO plaats, waarin de bestuurder in gezamenlijkheid met de rectoren de ontwikkelingen op de scholen bespreekt en (beleids)beslissingen neemt. Daarnaast vindt tweewekelijks werkoverleg plaats tussen de bestuurder en de rectoren/schoolleider. Voor het PO is dit werkoverleg tevens het bestuurlijk overleg. Zes wekelijks vindt daarnaast een bestuursvergadering plaats tussen de twee Haagse vestigingen met de beide schoolleiders en de bestuurder.
- ZWN is lid van de Vereniging voor vrijescholen, de VO-Raad, de VO-werkgeversvereniging De Coöperatie (zowel voor PO als voor VO), de PO-Raad en de VBS. Met deze instellingen vindt intensieve uitwisseling plaats, waarbij enerzijds sprake is van belangenvertegenwoordiging, anderzijds van kennisuitwisseling. De bestuurder is lid van het bestuur van de Vereniging voor vrijescholen, het zogenaamde Regio 2 bestuur van de VO-Raad en het VBS-bestuur. De schoolleider van de Abbenbroekweg is vertegenwoordigd in het bestuur van de Neutraal Bijzondere scholen in de gemeente Den Haag).
- De vier scholen hebben via de rector/schoolleider en/of bestuurder contacten met de gemeente. Deze contacten betreffen onder meer de onderwerpen zorg, orde/handhaving, subsidies en huisvesting. Waar nodig en zinvol neemt de bestuurder het voortouw in de lokale contacten, met name bij bouwplannen.
- In toenemende mate vindt afstemming plaats met bestuurders van de andere drie clusters voor VO-vrijescholen. Hierbij is enerzijds sprake van intervisie, aansluitend op het advies van de VO-Raad met betrekking tot governance bij eenpitters. Anderzijds vindt meer inhoudelijke afstemming plaats, onder meer betreffende:
  - Vormgeven van een gezamenlijk traject voor zelfevaluatie/visitatie
  - Internationale verbinding met de mondiale vrijeschool beweging
  - Afstemming m.b.t. landelijke ontwikkelingen, zoals het nieuwe inspectiekader
  - Inbreng in de Vereniging voor vrijescholen
  - Gezamenlijk optrekken in de discussie rond bevoegdheden van leraren
  - Gezamenlijk optrekken richting nieuwe initiatieven.
- In de ZWN-regio zijn twee initiatieven gestart, waarbij ZWN-scholen als moederschool fungeren. Vanuit de Vereniging voor vrijescholen wordt gestimuleerd dat de omliggende scholen als "partnerschool" functioneren en daarmee de kwaliteit van de vrijeschool helpen realiseren en bewaken. Het betreft hier een vrijwillige ondersteuning, zonder verplichtingen en risico's voor de ZWN-scholen. In de regio zijn de volgende initiatieven gestart:
  - Het Grotius in Delft. In augustus 2015 is gestart met twee vrijeschool klassen in het voortgezet onderwijs. De Vrije School Den Haag treedt hierbij op als partnerschool.
  - Vrije School Zeeland in Vlissingen, in augustus 2016 gestart. Het Rudolf Steiner College treedt hierbij als moederschool op.
- Voor ZWN VO is in 2016 één klacht ingediend die rechtstreeks bij de landelijke geschillencommissie is aangemeld, zonder dat deze vooraf bij de bestuurder is ingediend. Het betreft een klacht over een schorsingsprocedure. De klachtencommissie heeft de school inmiddels in het gelijk gesteld met betrekking tot de belangrijkste aspecten. Verder is de stichting aansprakelijk gesteld door ouders wiens kind niet geslaagd is voor zijn examen, onder meer in verband met de – vermeend onjuist gevolgde – afbouw van de IVO-diplomering.

## 5. Financiële Administratie

De financiële administratie voert onder meer de salarisadministratie, de leerlingenadministratie en de betalingen uit voor de vier scholen. De controller is tevens hoofd van de afdeling financiële administratie.

### *Relevante ontwikkelingen*

- Met betrekking tot de administratieve organisatie zijn verbeteringen op het terrein van BIV/AO doorgevoerd. Zo vinden de betalingen met behulp van een Smartcard/randomreader door twee personen plaats.
- Op basis van een uitgevoerde risicoanalyse zijn per benoemde risico's maatregelen geïnterpreteerd en doorgevoerd.
- ZWN maakt gebruik van een geautomatiseerd systeem voor de ouderbijdrage. Voordeel is dat veel van de administratieve handelingen door ouders rechtstreeks gedaan worden en de vervolghandelingen deels gedigitaliseerd zijn.
- ZWN maakt gebruik van AFAS en beschikt zo over een hedendaagse salarisadministratie. In 2017 wordt onderzocht of gebruik gemaakt kan worden van InSite, waardoor de beschikbare informatie sneller door meer medewerkers benut kan worden. Verder wordt onderzocht op welke wijze verdergaande digitalisering van de facturenstroom gerealiseerd kan worden.

## 6. Bedrijfsvoering ZWN

### 6.1 Huisvesting

- De groei van het Rudolf Steiner College in Rotterdam leidt, binnen twee jaar na ingebruikneming van het nieuwe gebouw al tot huisvestingsproblemen. Met de gemeente wordt nagegaan welke mogelijkheden er zijn. Knelpunt hierbij zijn de brede gangen uit het oude gebouw die voor veel ineffektieve m2 bouwoppervlakte zorgen.
- Den Haag kampt eveneens met ruimte problemen tgv de leerlingengroei. Deze is tijdelijk verzacht door ingebruikneming van drie lokalen van de school aan de overkant gedurende twee jaar. Met de gemeente wordt onderzocht op welke wijze een meer structurele oplossing gevonden kan worden door een tweede locatie te zoeken.
- In Leiden en op de Abbenbroekweg sluit de huisvesting goed aan bij het leerlingenaantal: in Leiden is de komende jaren nog ruimte om te groeien. Voor de Abbenbroekweg geldt een wachtlijst: de school heeft geen mogelijkheden om verder uit te breiden.

### 6.2 Facility management

- Voor 2016 is vastgesteld dat de ICT-uitgaven zich onder de Europese grens voor aanbesteding bevinden. Vooruitkijkend zullen deze kosten in de komende jaren boven de Europese grens komen te liggen. Om die reden is besloten de ICT en de repro in 2017 aan te besteden. Bij drie begeleiders is een offerte aangevraagd.
- Mede naar aanleiding van hoge werkdruk bij de afdeling Financiën is onderzocht op welke wijze de werkzaamheden efficiënter konden worden ingericht. Vastgesteld is dat met name op het gebied van digitalisering winst te boeken is. Besloten is de volgende applicaties in 2017 in te voeren:
  - Qlikview: met dit systeem kan informatie over bezetting, salariskosten en verzuim eenvoudig worden ingezien door meerdere accounthouders;
  - InSite, waarmee de salarismutaties digitaal in de workflow aangeleverd wordt, zowel door de vestigingen als door individuele medewerkers;
  - Pro-active in combinatie met Afas: een vervanging van de huidige boekhoudprogrammatuur van Exact, waarmee tevens de factuurstroom gedigitaliseerd kan worden.
- Het Veiligheidsplan voor ZWN is geactualiseerd en herzien. In 2017 wordt daarbij ook de wetgeving met betrekking tot privacy, datalekken en sociale veiligheid is verwerkt.
- Na de verhuizing van de school in Rotterdam is gestart met de implementatie van een pilot rond het Facility Management Informatie Systeem (FMIS) genaamd Ultimo. Doel is betere sturing op de inkoopplanning en de bijbehorende bevoegdheden. Ook het



meerjaren onderhoudsplan gaf aanleiding om dit systeem in te voeren. Voordat de invoering kon starten moesten diverse cursussen gevolgd worden, om vervolgens de systemen in te richten. Hierdoor kon de daadwerkelijke start pas begin 2016 plaatsvinden. Afhankelijk van de ervaringen wordt overwogen om dit systeem ook in Leiden en Den Haag in te voeren.

- Periodiek is er afstemming tussen de VO-scholen om van elkaar te leren en op meer gelijke wijze gebruik te maken van zaken als Magister (het leerlingvolgsysteem) en Foleta (Foleta is een applicatie die betrekking heeft op FORMeren LEssen en TAKen).

## 7. Verslag intern toezicht 2016 (B3) – deel jaarverslag van de raad van toezicht

In het jaar 2016 werd de Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland (ZWN) voor het achtste jaar bestuurd door het raad van bestuur/raad van toezicht model. Het was het derde jaar waarbij sprake was van één gezamenlijke stichting voor PO en VO.

De raad van toezicht kwam in 2016 vijf keer bij elkaar in reguliere vergaderingen. Tijdens twee van deze vergaderingen zijn gesprekken gevoerd met de mr ZWN VO. De raad van toezicht heeft eveneens een gesprek gevoerd met de rectoren over professionalisering. Dit thema was in januari 2017 tevens het onderwerp van een brede gezamenlijke studiedag van de raad, de bestuurder, mr-leden, schoolleiding en leraren.

De samenstelling van de raad is met ingang van 1 januari 2017 gewijzigd. Na een openbare sollicitatieprocedure (de advertentie is geplaatst in in landelijke dagbladen en op internet) heeft de raad de heer De Bruine benoemd tot nieuwe voorzitter. Onderstaand zijn de toezichthouders en hun (neven)functies genoemd.

De raad kent twee commissies:

- Remuneratiecommissie: M. de Bruine en H. Galenkamp
- Financiële (audit)commissie: R. Bakker en K.C. Jansen

De volgende thema's kregen aandacht:

- De jaarrekening over 2015 werd vastgesteld. De aanbevelingen van de accountant zijn ingevoerd. Deze aanbevelingen waren gebaseerd op de uitgevoerde risicoanalyse en hadden betrekking op het verder verbeteren van de administratieve organisatie.
- Conform de gestelde periode in de Code Goed Bestuur is in het najaar een nieuwe accountant geselecteerd op basis van een aanbestedingsprocedure.
- Dit jaar is op verzoek van de auditcommissie het begrotingstraject gestart met een kaderbrief 2017 waarin de beleidskaders voor de begroting 2017 zijn beschreven. Hiermee is de sturing van het proces en de inhoud versterkt.
- De begroting voor 2017 werd goedgekeurd en de meerjarenbegroting 2018-2021 is besproken.
- De remuneratiecommissie heeft aan het begin van het jaar een plan- en ontwikkelingsgesprek met de bestuurder gevoerd. Dit gesprek heeft geresulteerd in doelen en afspraken voor het kalenderjaar. Halverwege 2016 heeft een voortgangsgesprek met de bestuurder plaats gevonden. Aan het einde van het jaar werd in een beoordelingsgesprek vastgesteld dat de afgesproken doelen gehaald zijn. De raad heeft kunnen vaststellen dat de bestuurder op basis van de gerealiseerde doelen goed heeft gefunctioneerd.
- De auditcommissie heeft diverse malen met de bestuurder overlegd: met betrekking tot jaarrekening 2015, de budgetbrief 2017 en de begroting 2017. Daarnaast heeft tussentijdse afstemming plaatsgevonden, onder meer naar aanleiding van de managementrapportages.
- Onder externe begeleiding heeft een evaluatie van het functioneren van de raad plaats gevonden. Hierbij is met name de onderlinge rolverdeling nader geanalyseerd om zo een verbetering van het eigen handelen te realiseren.
- In 2016 vonden twee gesprekken plaats met vertegenwoordigers van de mr ZWN VO. Gesproken is onder meer over de knelpunten in Leiden en Rotterdam. Dit is

gekoppeld aan de noodzaak om te komen tot verdere professionalisering. De bestuurder heeft dit verder uitgewerkt tot een aanpak die heeft geleid tot een gezamenlijke studiemiddag op 23 januari 2017 over dit thema, waarbij ook schoolleiders, teamleiders, mr-leden en leraren aanwezig waren.

- De kwaliteit van het onderwijs werd aan de hand van verschillende invalshoeken regelmatig besproken en intensief gevolgd, met name gezien de intensieve verbetertrajecten in Leiden en Den Haag. Ook kwam de bevoegdheideneis en de financiële situatie in Leiden aan de orde. Het bezuinigingsplan in Leiden heeft de aandacht van de raad gehad, evenals de aanpalende ontwikkelingen aldaar. De jaarplannen en het Schoolplan 2015-2019 kwamen aan bod.
- In 2016 heeft de rvt de honorering binnen ZWN getoetst aan de WNT. De salarissen van zowel de bestuurder als de toezichthouders voldoen aan de wettelijke normen. Op grond van de WNT kwalificeert de raad zichzelf en de algemeen directeur/bestuurder als topfunctionaris. De beloningscomponenten zijn in de jaarrekening opgenomen.
- De vernieuwde Code Goed Onderwijsbestuur VO werd besproken en ingevoerd.

De leden van de raad van toezicht hebben deel genomen aan een aantal landelijke trainingen over het toezichthouden en ook aan de landelijke bijeenkomst van raden van toezicht uit het Vrijeschool VO-onderwijs.

### Vergoeding in 2016

Voor de leden van de raad van toezicht geldt vanaf 2015 de volgende honorering (bedragen zijn inclusief BTW), gebaseerd op de voormalige adviestabellen van de VTOI, en binnen de kaders van de WNT:

Voorzitter	€ 4.875
Lid	€ 3.250
Per commissie (audit en renumeration)	€ 900

### Functionies en nevenfunctionies leden raad van toezicht:

Lid (met hoofdfunctie buiten ZWN)	(on)betaalde nevenfunctionies
M. de Bruine – voorzitter raad van bestuur Stichting Koninklijke Visio	- bestuurslid Stichting Fonds Hartewensen - buitengewoon lid van het Nederlands Oogheelkundig Gezelschap (NOG) - arbiter Scheidsgerecht Gezondheidszorg - lid rvt Stichting Zorgbalans te Haarlem
H. Galenkamp - Consultant, trainer en coach in eigen bedrijf 'Bureau Galenkamp & Schut'	- lid externe klachtencommissie van de opleidingsinstituten 'Land van Rouw' en 'Interakt'
R. Bakker - voorzitter raad van bestuur Rafaelstichting	- voorzitter bestuur Edith Maryon College - lid bestuur stichting Grondslag - voorzitter bestuurscommissie arbeidsmarktzaken CONO - lid curatorium Lievegoed Leerstoel (UVA)
K. Jansen (eigenaar LaJansen)	- nvt
M. Ruimers (tot 1 juli 2016 Hoofd HR, RDW)	- voorzitter commissie Integer Handelen, Sociale Verzekeringsbank - lid van de raad van toezicht, Grafisch Lyceum Rotterdam

## 8. Bestuurlijke evaluatie 2016

De raad van toezicht en de bestuurder maken jaarlijks bestuurlijke afspraken. Deze worden vastgelegd in een jaarplan, dat geëvalueerd wordt in het jaarlijkse beoordelingsgesprek met de bestuurder. Veel van de aspecten van deze evaluatie zijn in dit jaarverslag opgenomen. Hieronder wordt ingegaan op de door de raad gestelde prioriteiten.

- Behoud positieve beoordeling Inspectie: in 2016 is op de vier scholen gewerkt aan de borging van de positieve resultaten die in 2015 gerealiseerd zijn. Naast de opbrengsten die betrekking hebben op de examenresultaten is ook het

onderwijsproces gemonitord door middel van de interne audit aan de hand van de kijkwijzer. Alle scholen scoren positief.

- Behoud 15% weerstandsvermogen: op ZWN-niveau is de taakstelling meer dan behaald. Het weerstandsvermogen zou uitkomen op 21%, maar besloten is om de eeuwig durende vordering van OCW ter hoogte van 880.000 euro uit de balans te halen, omdat deze een vertekend beeld geeft. Daarmee komt de school uit op 17%. In Leiden is een bezuinigingsplan gerealiseerd, waarmee de school weer richting een gezonde financiële situatie gaat.
- Versterken leiderschap bestuur: op grond van signalen van de mr, rectoren en de rvt is de bestuurder gestart met een traject gericht op professionaliteit. Dit biedt focus in het aansturen van de scholen. Aansluitend heeft de bestuurder door middel van studie en coaching gewerkt aan versterking van de leiderschapspositie. De positieve effecten hiervan zijn door de rvt vastgesteld.
- Leerlingengroei: op ZWN-niveau is een groei van 91 leerlingen gerealiseerd (3%): dit is 66 leerlingen meer dan gepland. De verdeling van de groei is als volgt: in Rotterdam +47, Den Haag +38 en Leiden +16. In het PO was sprake van een daling (-10) doordat twee relatief grote 6<sup>e</sup> klassen de school verlieten en de instroom in de 1<sup>e</sup> klassen beperkt was (ivm schoolrijpheid). Voor het PO is sprake van een wachtlijst: de daling is inmiddels weer gecompenseerd door groei.
- Aantrekken rector in Leiden: tijdig is gestart met de werving en selectie voor een nieuwe rector. De geselecteerde kandidaat heeft zich voor de zomervakantie teruggetrokken, waarna gekozen is voor een interim rector. Deze is goed bevallen en geeft rust in de school. Eind 2016 is opnieuw gestart met een selectieprocedure die heeft geleid tot een nieuwe rector die per 1 augustus 2017 zal beginnen.
- Realiseren toekomstbestendige huisvesting: dit thema speelt met name in Den Haag en Rotterdam. In Den Haag is met de gemeente een traject overeen gekomen, waarbij voor de jaren 2017/2018 een tijdelijke oplossing gevonden is in de vorm van een dependance. Een meer structurele oplossing maakt onderdeel uit van het RPO en is afhankelijk van een in dit overleg te sluiten akkoord. In Rotterdam zijn gesprekken met de gemeente gestart, waarbij gezocht wordt naar uitbreidingsmogelijkheden in of rond de school. Daarnaast is een overeenkomst gesloten met het bestuur van LMC om gezamenlijk een vmbo basis/kader opleiding vorm te geven. Ook dit kan een positief effect hebben op de druk op het huidige gebouw.
- Gepersonaliseerd leren: een bovenschoolse werkgroep is bezig met het uitwerken van plannen om te komen tot een aanpak die past binnen de vrijescholen. Dit traject loopt door naar 2017

## 9. Financieel resultaat ZWN 2016

### 9.1 Algemeen

ZWN laat voor 2016 een positief resultaat voor resultaatbestemming zien van € 307.461. Het positieve resultaat na resultaatbestemming is € 729.132. Hiervan wordt € 716.841 veroorzaakt door het VO en € 12.290 door het PO. Dit bedrag is € 426.450 hoger dan begroot.

In 2015 was een deel van het resultaat bestemd voor de stijging van de salarissen met 3% in 2016 conform de cao. Deze bestemming is in 2016 aan de reserve onttrokken. Daarnaast is in het verleden een bestemmingsreserve opgebouwd voor investeringen. Hier wordt jaarlijks het deel van de afschrijvingen aan onttrokken.

#### *Toelichting op de inkomsten*

De hogere Rijksbijdragen worden veroorzaakt door hogere bijdragen voor functiemix, leerplus arrangement, niet begrote bijdragen voor de lente- en zomerschool, aanvullende bekostiging in verband met aanname van oud-leerlingen van het Aloysius College en meer lerarenbeurzen dan begroot. Daarnaast heeft een correctie plaatsgevonden van

€ 104.870 in verband met de bekostiging lesmateriaal in Den Haag. Deze inkomsten werden voor Den Haag verspreid over het schooljaar verantwoord. Vanaf 2016 wordt de bekostiging volledig in het jaar van ontvangst verwerkt. De overige overheidsbijdragen zijn hoger doordat op het moment van begroten een aantal toegekende gemeentelijke subsidies niet bekend was. Het gaat hierbij om het schoolontwikkelbudget voor Rotterdam, subsidie in het kader van de Veilige School voor het VO in Den Haag en subsidie voor de Brede Buurtschool voor het PO. Daarnaast zijn de bijdragen van de verschillende samenwerkingsverbanden hoger en is in Leiden subsidie ontvangen voor twee promotiebeurzen. Deze subsidie was niet begroot.

#### *Toelichting op de uitgaven*

De personeelslasten zijn vooral hoger dan begroot doordat de 3% salarisstijging niet in de salarisbegroting was opgenomen, aangezien deze gefinancierd is vanuit de bestemmingsreserve. Voor de afschrijvingen geldt dat het gedeelte dat gefinancierd is vanuit de bestemmingsreserve niet begroot is. De oorzaak van de hogere overige lasten zit deels in de kosten van de lente- en zomerschool. Zowel de baten als de lasten zijn niet in de begroting opgenomen. Daarnaast is door alle vestigingen meer klein inventaris aangeschaft, zijn de kosten in verband met PR en communicatie voor Den Haag en Leiden hoger dan begroot.

De reis- en verblijfkosten zijn aanzienlijk hoger door een verschuiving van de personele kosten in verband met de uitruil van de eindejaarsuitkering.

In de jaarrekening was tot nu toe een vordering opgenomen van OCW ter hoogte van ca 800.000 euro. Deze vordering treedt in werking treedt als de stichting failliet zou gaan. Formeel is het toegestaan om deze vordering op te nemen, maar het geeft een scheef beeld: deze middelen zijn op korte termijn niet daadwerkelijk beschikbaar. Om die reden is besloten om deze vordering uit de jaarrekening te halen. Hiermee daalt het reserve (schijnbaar) van ca 800.000 euro, waardoor alle indicatoren eveneens wijzigen: zo lag het weerstandsvermogen voorheen op 21% en ligt dit nu op 17%. In 2017 wordt nagegaan of de uitgangspunten voor onder meer het weerstandsvermogen navenant bijgesteld moeten worden. Voorafgaand wordt echter onderzocht welk weerstandsvermogen het beste aansluit bij het risicoprofiel van ZWN.

	Realisatie 2016 €	Begroting 2016 €	Afwijking 2016 €
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	17.958.809	17.502.782	456.027
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	538.366	319.502	218.864
Overige baten	<u>1.809.462</u>	<u>1.812.873</u>	<u>-3.411</u>
<b><u>Totaal baten</u></b>	<b>20.306.638</b>	<b>19.635.157</b>	<b>671.480</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	15.907.594	15.285.360	-622.234
Afschrijvingen	458.172	346.523	-111.649
Huisvestingslasten	1.222.099	1.372.448	150.349
Overige lasten	<u>2.427.594</u>	<u>2.346.145</u>	<u>-81.449</u>
<b><u>Totaal lasten</u></b>	<b>20.015.459</b>	<b>19.350.475</b>	<b>-664.983</b>

Saldo baten en lasten	291.179	284.682	6.498
Financiële baten en lasten	16.282	18.000	-1.718
Resultaat voor resultaatbestemming	<u>307.461</u>	<u>302.682</u>	<u>4.780</u>
Resultaatbestemming	421.671	0	421.671
Resultaat na resultaatbestemming	<u>729.132</u>	<u>302.682</u>	<u>426.450</u>

## 9.2 Ratio's

- ZWN-breed is de liquiditeit toegenomen van 1,62 % naar 1,81%. Hiermee zit ZWN boven het landelijk gemiddelde voor VO scholen (1,0%). Met dit percentage komt ZWN zelf boven de bovengrens van 1,5%. In 2017 wordt beleid ontwikkeld om dit percentage om te buigen
- De solvabiliteit is toegenomen van 56% naar 61%, daarmee is de groei die sinds enkele jaren is ingezet verder bestendigd. De landelijke grens ligt op 30%, daar zit ZWN ruim boven.
- Het weerstandsvermogen ligt op 17% en is daarmee gelijk aan het percentage uit 2016 (omgerekend). In 2017 wordt gekeken welke nieuwe investeringen zinvol zijn: gedacht wordt aan het beschikbaar stellen van tijd voor curriculumontwikkeling.
- Sinds 2014 is afgesproken om bij het opstellen van de begroting uit te gaan van een positief rendement van 2%: op deze wijze is een extra buffer ingebouwd, zodat het bereikte weerstandsvermogen (hoger dan 15%) behouden en geconsolideerd kan worden. Het is nadrukkelijk niet het beleid om nog verder boven het huidige weerstandsvermogen uit te groeien. In 2017 wordt onderzocht of deze grenzen bijgesteld moeten worden: op grond van onderzoek naar een passend risico-profiel en het schrappen van de OCW-vordering van 800.000 euro.

## 9.3 Blik vooruit

Voor de jaren 2017 tot en met 2020 is een beleidsrijke meerjarenbegroting opgesteld met positieve resultaten. In dit overzicht zijn alle aangekondigde rijksbezuinigingen verwerkt. Dit laat onverlet dat niet uitgesloten kan worden dat de komende jaren nieuwe bezuinigingen plaatsvinden. De ontwikkelingen op het gebied van de cao hebben in het verleden nadelige consequenties gehad op de bedrijfsvoering: in de toekomst kan dit niet worden uitgesloten.

De herverdeling van de kostenverdeelsysteem van OCW is een ontwikkeling waarmee rekening gehouden moet worden. Op basis van de eerste contouren is geen sprake van of slechts beperkte negatieve herverdeeleffecten voor ZWN. Bij de verdere uitkristallisering zullen deze effecten nader in beeld gebracht moeten worden.

In 2016 heeft ZWN voldaan aan de Regeling beleggen en belenen en derivaten: uitgangspunt is dat de stichting geen gelden belegt, gezien de daarbij geldende risico's. Het Treasury Statuur is aangepast op basis van de wetwijziging van 1 juli 2016.

## 9.4 Continuïteit

Jaarlijks wordt bij het opstellen van de begroting gekeken naar de vooruitzichten van de organisatie op het gebied van continuïteit. Dit aspect wordt, als daar aanleiding toe is, ook bij elk voortgangsverslag van de bestuurder aan de raad van toezicht belicht. Op

hoofdpijnen is duidelijk dat de scholen zich bevinden in een regio waar geen krimp van het aantal leerlingen is. Daarnaast is sprake van een landelijke trend, waarbij vrijescholen groeien. Ook ZWN kent deze groei: in de afgelopen jaren gemiddeld 4% groei per jaar.

Onderwijs is in principe een stabiele sector: er zijn altijd leerlingen die onderwijs behoeven en er is politiek voldoende draagvlak voor tenminste een basisbekostiging. De diverse internationale ontwikkelingen (kredietcrises) hebben wel duidelijk hun impact op de beschikbare middelen, maar leiden, vooralsnog, niet tot een aantasting van de bestaanszekerheid. De verwachting is dat dit ook in de (nabije) toekomst niet het geval zal zijn. Ter versterking van de eigen positie is gestuurd op groei van het weerstandsvermogen, dat van 8% naar 18% is gestegen in 8 jaar. Ook de komende jaren is de begroting zo ingericht dat gestuurd wordt op een passend rendement: niet met het doel om geld aan het onderwijs te onttrekken, maar om te kunnen garanderen dat de opgebouwde weerstand intact kan blijven en zo ook korte termijn schommelingen op te kunnen vangen, zodat de gezonde basispositie ook voor de lange(re) termijn gehandhaafd kan blijven.

Jaarlijks wordt een kaderbrief voor de begroting opgesteld, waarin de ambities en risico's benoemd worden. Op basis hiervan wordt een beleidsrijke meerjarenbegroting opgesteld, waarbij tevens een risico-paragraaf is opgenomen. Naast het benoemen van de risico's zijn ook eventuele maatregelen benoemd, die in kunnen gaan, als de genoemde risico's optreden. Voor de komende jaren is een positieve sluitende meerjarenbegroting afgegeven. Op grond van de onderstaande tabel wordt duidelijk dat in 2017 een stijging begroot is van onderwijzend personeel, aansluitend bij de leerlingengroei. Hier staat derhalve een toename van de rijksbijdrage tegenover. De meerjarenbegroting is verder conservatief opgesteld, waarbij geen vergaande groei is geprognosticeerd: dit wordt van jaar tot jaar ingeschat gezien de fluctuaties op de onderwijsmarkt. Daarnaast blijkt dat de capaciteit van de gebouwen en de gunfactor van de omliggende besturen een beperkende factor is met betrekking tot de groei.

Voor buitenstaanders wordt de relatief gemiddeld hoge ouderbijdrage als risicofactor gezien. In formele zin is dit juist: er is immers sprake van een vrijwillige bijdrage die niet afdwingbaar is. Desalniettemin is voor de meeste ouders duidelijk waar deze middelen voor worden ingezet. In principe komen alle extra inkomsten ten goede aan het onderwijs dat aan hun kinderen wordt geboden. Gezien de historische ontwikkeling is er geen aanleiding om dit punt als serieuze bedreiging op te vatten. Dit laat onverlet dat deze inkomsten jaarlijks nauwlettend gemonitord worden, zeker in het kader van de aangenomen motie in de Tweede Kamer op dit punt (februari 2017).

Tot slot nog enkele concrete aspecten met betrekking tot de continuïteit (conform de regelgeving):

- huisvestingsbeleid: in de komende jaren zijn hier, behalve voor Rotterdam geen investeringen te verwachten. Rotterdam heeft voldoende ruimte opgebouwd om een beperkte aanbouw te kunnen financieren. Van doordecentralisatie is in geen van de betrokken gemeenten sprake.
- voorgenomen investeringen en projecten: het weerstandsvermogen ligt boven het vastgestelde streefpercentage. In 2017 zullen de scholen met investeringen komen (vooral gericht op onderwijsvernieuwing) waarmee dit percentage zal dalen. Een deel van de algemene reserves wordt daadwerkelijk geïnvesteerd, een ander deel wordt omgezet in bestemmingsreserve. Hierbij wordt ten minste de grens van 15% van het weerstandsvermogen aangehouden.

A1

KENGETAL	2016	2017	2018	2019
Personele bezetting in FTE				
- Management/ Directie	8,87	9,45	9,45	9,45

- Onderwijzend personeel	172,18	173,14	171,74	171,64
- Overige medewerkers	42,74	38,67	37,87	37,60
Totaal in FTE	223,80	221,26	219,05	218,69
Leerlingenaantallen	2.660	2.687	2.704	2.716

A2 Meerjarenbegroting  
Balans

<b>ACTIVA</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
VASTE ACTIVA				
Materiële VA	2.651.424	2.954.745	2.561.903	2.220.749
Financiële VA	7.380	7.500	7.620	7.740
TOTAAL VASTE ACTIVA	2.658.804	2.962.245	2.569.523	2.228.489
VLOTTENDE ACTIVA	4.487.879	4.331.092	4.904.087	5.485.843
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>7.146.683</b>	<b>7.293.337</b>	<b>7.473.610</b>	<b>7.714.332</b>
<b>PASSIVA</b>				
EIGEN VERMOGEN				
Algemene reserve	45.423	45.423	45.423	45.423
Algemene reserve Publiek	-844.413	-458.191	-100.822	256.529
Algemene reserve Privaat	2.810.234	2.810.234	2.810.234	2.810.234
Bestemmingsreserves publiek	1.542.850	1.459.586	1.376.321	1.293.055
VOORZIENINGEN	769.742	838.592	887.717	997.310
LANGLOPENDE SCHULDEN	344.774	251.818	158.862	65.906
KORTLOPENDE SCHULDEN	2.478.073	2.345.875	2.295.875	2.245.875
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>7.146.683</b>	<b>7.293.337</b>	<b>7.473.610</b>	<b>7.714.332</b>

<b>BATEN</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Rijksbijdrage	17.958.809	18.062.897	18.119.406	18.183.311
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	538.366	634.611	560.611	506.486
Overige baten	1.809.462	1.742.921	1.717.254	1.722.854
TOTAAL BATEN	20.306.638	20.440.429	20.397.271	20.412.651
<b>LASTEN</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>

Personeelslasten	15.907.594	15.896.687	15.904.927	15.973.512
Afschrijvingen	458.172	408.679	392.842	341.154
Huisvestingslasten	1.222.099	1.362.585	1.374.085	1.371.085
Overige lasten	2.427.594	2.404.256	2.386.048	2.387.549
TOTAAL LASTEN	20.015.459	20.072.207	20.057.902	20.073.300
Saldo baten en lasten	291.179	368.222	339.369	339.351
Financiële baten en lasten	16.282	18.000	18.000	18.000
Resultaat voor resultaatbestemming	307.461	386.222	357.369	357.351
Resultaatbestemming	421.671			
Resultaat na resultaatbestemming	729.132	386.222	357.369	357.351

### **B1. Rapportage aanwezigheid en werking van het interne risicobeheersings- en controlesysteem**

Het risicobeheersing- en controlesysteem is opgezet om inzicht te krijgen in de mate waarin de strategische en operationele doelstellingen worden gerealiseerd, of er betrouwbare financiële rapportages zijn en de navolging van relevante wet- en regelgeving is gegarandeerd.

Daarnaast bestaat het interne risicobeheersingssysteem uit:

- Planning- en control cyclus, met daarin onder andere:  
Meerjarenbegroting (exploitatie, liquiditeit en investeringen) opgebouwd vanuit de formatieplanning voorafgaand aan het schooljaar en opgesteld binnen de door de raad van toezicht gestelde kaders. Verantwoording vindt plaats d.m.v. vier rapportages per verslagjaar en afgerond met de jaarrekening. Alle rapportages zijn opgesteld volgens de standaard rapportagestructuur en de handleiding voor de inrichting van de financiële verslaglegging.
- Risico analyse:  
In 2013 is een risico analyse opgesteld. Deze wordt jaarlijks geactualiseerd.

### **B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden**

- Tegenvallende groei van het aantal leerlingen: als de (beperkte) geprognosticeerde groei bij de drie scholen niet gerealiseerd wordt door tegenvallende aanmeldingen zullen de inkomsten dalen. Hierbij geldt dat een daling van het aantal leerlingen (c.q. het niet realiseren van de prognose) in maart-mei van het voorafgaande jaar voorzienbaar is. Hierdoor kunnen scholen reeds in datzelfde jaar maatregelen nemen bij het maken van de formatie voor het komende schooljaar. Hierdoor treedt het nadelige effect van leerlingendaling pas in het volgende kalenderjaar op, waardoor de begroting tijdig aangepast kan worden. Pas bij bovengemiddelde verschuivingen kunnen de effecten hiervan meer ingrijpend van aard zijn. Voor 2016 wordt derhalve niet verwacht dat dit punt een risico oplevert, zolang de splitsingsnorm voldoende bewaakt wordt. Op dit punt zijn aanvullende afspraken gemaakt, door een uitsplitsing in de begroting in het aantal fte voor en na 1 augustus: dit aantal is taakstellend voor de school.
- Nieuw bekostigingsmodel: in de loop van 2016 wordt bekend hoe de contouren van het nieuwe bekostigingsmodel er uit komen te zien en wat de consequenties zijn voor de scholen. Vooralsnog is duidelijk dat elke vestiging een vaste voet krijgt/behoudt: hiermee lijken negatieve herverdeeleffecten voor onze scholen beperkt te blijven.



- Ouderbijdrage: de scholen zijn voor een deel afhankelijk van de vrijwillige ouderbijdrage. In de afgelopen jaren gaf deze bijdrage geen grote schommelingen te zien, met uitzondering van Leiden waar sprake is van een zekere daling. Op dit moment wordt ingeschat dat de ouderbijdrage constant blijft en dat eventuele daling per leerling kan worden opgevangen door groei van het aantal leerlingen.
- Overige rijksbezuinigingen/maatregelen: in de afgelopen jaren zijn scholen vaak verrast door extra kosten (bijstelling pensioenpremie, werkgeverslasten, btw etc.) en onverwachte bezuinigingen. Op dit moment lijken alle noodzakelijke bezuinigingen ingeboekt en zijn geen grootse nieuwe bezuinigingen aangekondigd. Gezien de huidige stand van het weerstandsvermogen en het feit dat er geen concrete signalen zijn dat er extra bezuinigingen aan zitten te komen is voor dit risico geen nadere reservering gemaakt. Desondanks zijn er wel maatregelen benoemd die uitgevoerd kunnen worden als dit nodig mocht zijn (zie onder).
- Aansprakelijkheid privacylek: met de nieuwe wetgeving op dit punt is een nieuw risico ontstaan voor de scholen. De scholen hebben maatregelen genomen om dit risico te beperken: er is een protocol opgesteld waarin beschreven staat welke stappen gezet moeten worden in geval van een datalek dat is ontstaan, verder is met de externe ict-beheerder nadere afspraken gemaakt over het voorkomen van lekken.
- Sancties naar aanleiding van plan van aanpak bevoegdheid: de staatssecretaris heeft een plan van aanpak opgesteld om onbevoegd lesgeven terug te dringen, waarbij gedreigd wordt met sancties als dit niet voor 2018 op orde is. In constructief overleg is voor ZWN vastgesteld dat degenen voor wie dit geldt een passende opleiding gaan volgen. Daarmee is de inschatting dat het genoemde risico niet zal optreden. Periodiek wordt dit onderwerp gemonitord op voortgang.

### B3. Rapportage toezichhoudend orgaan

Deze rapportage is opgenomen onder punt 7 Algemeen beeld ZWN

## II - ZWN voortgezet onderwijs: Rotterdam, Leiden en Den Haag

### 1. Algemeen beeld voorgezet onderwijs

Onder de stichting vallen drie vrijescholen voor voortgezet onderwijs. Oorspronkelijk hadden deze scholen allen een regio functie, binnen de eigen gemeente is geen sprake van postcode gebieden die een significant groter aandeel hebben in de toestroom van leerlingen.

#### Gemeente van afkomst leerlingen:

School	Voedingsgebied	2016
Vrije School Den Haag	Den Haag	77,5%
	Delft	5,7%
	Zoetermeer	3,8%
	overig	13%
Rudolf Steiner College	Rotterdam	65,8%
	Dordrecht	5,4%
	Capelle	4,1%
	overig	24,7%
Marecollege	Leiden	46,5%
	Leiderdorp	13,1%
	Kaag	9,7%
	overig	30,7%

Voor alle drie de scholen geldt dat zij minder een regio-school worden en meer een school voor leerlingen in de gemeente waarin de school is gevestigd. Het aantal leerlingen dat uit Delft naar Den Haag gaat daalt. Deze daling wordt veroorzaakt doordat het Grotius College in Delft gestart is met een eigen vrijeschool-variant. Dit is in goede afstemming met ZWN gebeurd: leraren vanuit ZWN zijn gedetacheerd bij het Grotius.

Zowel de gemeente Leiden als Rotterdam geven op termijn een lichte daling te zien in de prognose van het totaal aantal leerlingen. In de gemeente Den Haag wordt een lichte groei voorzien. De ervaring leert dat de ontwikkeling van het aantal vrijeschool leerlingen slechts een beperkt relatie heeft tot de ontwikkelingen in de gemeente. De afgelopen vijf jaar kent een landelijke groei van vrijeschool leerlingen met 5% per jaar. Er zijn geen signalen dat deze ontwikkeling stagneert.

## 2. Onderwijs

### 2.1 Algemeen

- In 2016 hebben alle scholen een basisarrangement ontvangen van de inspectie. Alle opbrengsten zijn daarmee op orde. In de afgelopen jaren hebben de scholen zich de beoordelingssystematiek van de inspectie eigen gemaakt, waardoor er een werkwijze is ontstaan waarbij tijdig gesignaleerd wordt als een van de indicatoren niet aan de gestelde normen voldoet. Vervolgens worden acties ondernomen om dit tijdig te herstellen.
- In 2016 hebben de vrijescholen op landelijk niveau gewerkt aan de voorbereiding op het nieuwe inspectiekader 2017. Dit kader biedt de scholen de kans om eigen eisen aan kwaliteit te formuleren. Een eerste concept daartoe is ontwikkeld in afstemming met het lectoraat Waarde(n) van het Vrijeschoolonderwijs van de Hoge School Leiden. De bedoeling is om dit concept in 2017 met de inspectie af te stemmen en vervolgens in de scholen te implementeren.
- Het vmbo-t examen voor de drie scholen is grotendeels ingevoerd. Dit was noodzakelijk door het wegvallen van de IVO-route. De examenresultaten laten een daling zien van de resultaten, die hier mogelijk mee te maken heeft. De scholen hebben verbeterplannen gemaakt om dit op te vangen.
- Het toelatingsbeleid is als volgt: alle leerlingen, die voldoen aan de niveau-eisen kunnen worden toegelaten tot de vrijeschool. Bij de aanmeldingsprocedure geldt een voorrangprocedure voor leerlingen die van een vrije basisschool komen.

### 2.2 Schoolplan 2015-2019

In 2016 is de voortgang van het Schoolplan 2015-2019 met de mr geëvalueerd. Genoemd is dat het Schoolplan op onderdelen abstract is, omdat de afzonderlijke onderdelen in jaarplannen op de scholen zijn uitgewerkt. Dit maakt een exacte evaluatie lastig. Afgesproken is om dit op meer detailniveau te doen op de afzonderlijke vestigingen. Vastgesteld is om een nadere prioritering in het Schoolplan vast te stellen. De volgende drie thema's zijn geselecteerd en hebben de komende jaren de aandacht:

#### 1. Zorgen dat leerlingen actieve leerlingen worden (punten 1 en 2 uit het Schoolplan)

*Met actieve leerling wordt bedoeld: leerlingen die gemotiveerd hun eigen ontwikkeling ter hand nemen. Dit resulteert in een goede werkhouding, participatie bij de lessen inclusief feedback richting leraar en de eigen ontwikkeling, naast deelname aan de leerlingenraad etc.*

#### 2. Maatwerk en flexibiliteit brengen in ons aanbod, oa door een VS-vorm van gepersonaliseerd leren (punt 3 uit het Schoolplan)

*Gepersonaliseerd leren, dat wil zeggen ervoor zorgen dat leerlingen binnen de sociale context een individuele, uitdagende route kunnen gaan.*

#### 3. Vergroten professionaliteit van collega's (punten 10 en 14 uit het Schoolplan)

*Professionaliteit vergroten, dat wil zeggen het vergroten van competentie, sociale verbondenheid en de autonomie (door inzet deskundigheidsbevordering, herijking organisatiestructuur in het kader van zeggenschap en scholingsbeleid) en daarover verantwoording afleggen.*

De overige punten uit het Schoolplan blijven onverkort van kracht, maar met een lagere prioriteit. Jaarlijks wordt bij het opstellen van de schooljaarplannen bewaakt dat de punten uit het Schoolplan – naast de actualiteiten in de afzonderlijke scholen – goed aansluiten bij de voortgang van het Schoolplan. Het Schoolplan is te vinden op de websites van de afzonderlijke scholen.

## 2.3 Prestatiebox

In 2012 is gestart met de invulling van de afspraken die voort zijn gekomen uit het bestuurlijk akkoord tussen de VO-Raad en de Minister van Onderwijs. Gestart is met het houden van een nulmeting. Vervolgens zijn de scholen aangemeld bij het "Scholen aan Zet"-initiatief (SAZ) en is de nulmeting in gezamenlijkheid geanalyseerd. Als hoofdthema is gekozen voor differentiatie. In Vensters voor Verantwoording is de voortgang bijgehouden. Voor de verschillende thema's levert dit het volgende overzicht op:

### Prestatiemonitor

	Meting uitgevoerd	Plan van Aanpak	Realisatie
Gemiddelde CE cijfer voor kernvakken	X	X	gereed
Verschillen tussen leerlingen signaleren (en zo nodig actie ondernemen)	X	X	in proces
Ambitieuze leercultuur d.m.v. profiel voor talentontwikkeling	X	X	in proces
Goed HRM-beleid d.m.v.			
- Bijhouden bekwaamheidsdossier	X	X	gereed
- Functioneringsgesprekken	X	X	gereed
- Tevredenheid beginnende leraren	X	X	in proces

## 2.4 Sector akkoord/VO 2020

Het sectorakkoord tussen OCW, VO-Raad en de vakbonden is vertaald in ambities onder de naam VO 2020. Hieronder worden de ambities uit het sector akkoord benoemd. De ambities zijn: *De leerling centraal, Eigentijds onderwijs: moderne voorzieningen, brede vorming, Verbinding onderwijs met de omgeving, Professionele scholen als lerende organisatie*. Een belangrijk deel van deze ambities sluit goed aan bij de uitgangspunten van de vrijeschool en de ontwikkelpunten zijn meegenomen in het Schoolplan 2015-2019 en de afzonderlijke jaarplannen.

## 2.5 Onderwijs resultaten

### 2.5.1 Algemeen: kwaliteit van onderwijs

ZWN hecht eraan zich te verantwoorden over haar toegevoegde waarde en haar onderwijskwaliteit. ZWN hanteert een eigen opvatting over de kwaliteit van onderwijs, gebaseerd op de eigen pedagogiek en uitgangspunten. Deze visie sluit goed aan bij het gedachtengoed van Gert Biesta<sup>1</sup>. Hij onderscheidt drie functies ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs:

- Kwalificatie (bijbrengen van kennis en vaardigheden)
- Socialisatie (deel (leren) worden van groepen) en vaardigheden
- Subjectwording (persoonsvorming: iemand worden, in de wereld staan)

Voor vrijescholen heeft persoonsvorming de hoogste prioriteit. Centraal staat de vraag welke unieke mogelijkheden tot persoonsvorming in de verschillende kennis- en vaardigheidsdomeinen en socialisatiedomeinen aanwezig zijn.

Dit gedachtengoed sluit voor een belangrijk deel aan bij de uitgangspunten van het platform Onderwijs 2032. Het platform geeft aan dat het meten van socialisatie en subjectvorming niet het geëigende instrument is: deze kwaliteiten zijn "merkbaar". De komende jaren zal deze merkbaarheid verder geoperationaliseerd moeten worden.

<sup>1</sup> Biesta, Gert (2009). *Goed onderwijs en de cultuur van het meten*

De persoonsvorming in het vrijeschoolonderwijs blijkt uit gesprekken met leerlingen en ouders en uit de vele producten die leerlingen op de vrijeschool maken (periodeschriften, presentaties, werkstukken, maar ook toneel- en euritmievoorstellingen). Het objectief (aan)tonen van deze resultaten is een complexe aangelegenheid. In 2011 is gekozen om hiervoor het instrument van de visitatie (mede) te gebruiken. In 2013 is hiermee gestart. Inmiddels hebben alle scholen deelgenomen aan de visitatie. Met name onderdelen als periode onderwijs en onderwijs op basis van denken, voelen en willen. Op grond van de visitaties zijn verbeterplannen opgenomen in het Schoolplan 2015-2019.

## 2.5.2 Opbrengsten

Voor ZWN is van belang dat leerlingen goed aansluiten op vervolgopleidingen. Goede opbrengsten zijn daarbij – naast de andere kwaliteiten – van groot belang. Om die reden wordt hard gewerkt aan het realiseren van goede slagingspercentages en goede opbrengsten. De resultaten zijn dan ook om trots op te zijn. Hieronder een meer gedetailleerd overzicht, waarbij steeds de afgelopen drie jaar beschreven zijn: deze resultaten vormen ook de basis voor de beoordeling van de inspectie.

In de onderstaande tabellen zijn de opbrengsten die betrekking hebben op kwalificatie per locatie aangegeven. Hierbij zijn belangrijke indicatoren: het slagingspercentage, de afwijking SE-CE en het doorstroompercentage. Deze worden per aspect toegelicht.

### Slagingspercentage

*Slagingspercentages schooljaren 2013-2014, 2014-2015 en 2015-2016*

Rotterdam	VWO	HAVO	VMBO-t
2014	96	98	87
2015	100	95	95
2016	96	93	96
Leiden			
2014	88	81	91
2015	87	88	93
2016	93	89	92
Den Haag			
2014	94	86	91
2015	95	92	84
2016	93	94	86
Landelijk 2016	91,3	88,7	94,3

Per school ontstaat het volgende beeld:

- Den Haag: het slagingspercentage vmbo-t is aan de lage kant (86,3%) ten opzichte van het landelijk gemiddelde (94%), al is een stijging te zien tov 2015 (84%). De gemiddelde cijfers liggen daarentegen op het landelijk gemiddelde. Het lage slagingspercentage is het gevolg van de afbouw van de IVO-systematiek, waarbij leerlingen examen moeten doen in nieuwe vakken: de school neemt maatregelen om dit percentage te laten stijgen. Het slagingspercentage van het Vwo ligt iets boven het landelijke gemiddelden, het percentage van de ligt havo ver daarboven.
- Leiden: de slagingspercentages liggen voor de drie afdelingen aardig in de buurt van het landelijk gemiddelde, het vmbo-t gemiddelde ligt daar net iets onder. De cijfers liggen voor de havo iets onder het landelijk gemiddelde: dit is een aandachtspunt voor de school waar aan gewerkt wordt.
- Rotterdam: de slagingspercentages liggen allen aanzienlijk boven het landelijk gemiddelde, de gemiddelde cijfers liggen op of rond het landelijk gemiddelde.

## Afwijking SE-CE

In het verleden gold de afwijking tussen schoolexamen (SE) en centraal schriftelijk (CE) als belangrijk criterium ter beoordeling van de kwaliteit van de school. Hierbij gold als beoordelingsnorm: minder dan 0,5 gedurende drie jaar. De trend in de cijfers toont aan dat bij alle afdelingen het verschil tussen het CE en SE steeds kleiner wordt. Ondanks het feit dat deze norm geen onderdeel meer uit maakt van het beoordelingskader van de inspectie, monitoren de scholen dit kengetal wel omdat het op de lange termijn onder de 0,5 moet blijven, ZWN hanteert een norm van 0,3.

Voor het examenjaar 2016 geldt dat alle afdelingen van alle scholen een afwijking van minder dan 0,5 gerealiseerd hebben.

### 2.5.3 Onderwijsproces

Sinds enkele jaren kijkt de inspectie, naast de meetbare opbrengsten, ook naar het onderwijsproces. Het betreft hier aspecten als vakdidactiek, didactisch handelen, opbrengstgericht werken, effectiviteit van de lessen en dergelijke. In 2015 vond bij de drie scholen een steekproef plaats, waarbij het nieuwe inspectiekader voor het eerst is toegepast. In Rotterdam en Leiden leidde dit tot een positief resultaat: afgezien van enkele verbeterpunten werden de scholen positief beoordeeld. In Den Haag heeft een hersteltraject er toe geleid dat de school begin 2016 positief beoordeeld is. De aspecten van het onderwijsproces zijn meegenomen in een interne audit. Aan de hand van een kijkwijzer houden deelnemers van twee scholen jaarlijks een audit bij de derde school binnen de stichting. Op basis van de uitkomsten wordt bepaald of verdere verbetering nodig is. Dit traject wordt steeds door een externe expert begeleid en teruggekoppeld aan de scholen.

### 2.5.4 Overige resultaten

#### *Tevredenheid*

In het kader van Scholen op de kaart wordt jaarlijks een tevredenheidsonderzoek gedaan onder ouders en leerlingen in het derde leerjaar (de negende klas). In de onderstaande tabel zijn de uitkomsten opgenomen. Voor Den Haag missen de cijfers van de leerlingen over 2016: de enquête is in dit jaar niet afgenomen.

#### **Tevredenheid**

Leerlingen	school	Landelijk	Ouders	school	Landelijk
Rotterdam	6,4	6,5	Rotterdam	7,7	7,3
Leiden	6,3	6,5	Leiden	7,2	7,3
Den Haag	--	6,5	Den Haag	6,9	7,3

Leerlingen	schoolklimaat	veiligheid
Rotterdam	7,6	9,7
Leiden	7,2	7,3
Den Haag	--	

De leerlingtevredenheid is in Rotterdam en Leiden iets lager dan het landelijk gemiddelde. In Rotterdam is de oudertevredenheid hoger, in Leiden lager dan het landelijk gemiddelde. In gesprekken met de leerlingenraden en het contactouderoverleg wordt gezocht naar verbeterpunten.

#### *Onderwijstijd*

Alle drie de scholen zitten op of boven de voorgeschreven minimum uren. Bij bezuinigingen staat behoud van het curriculum steeds hoog in het vaandel: de wens leeft breed bij leraren, ouders en directie om waar mogelijk een zo breed mogelijk lesaanbod te bieden, hetgeen impliceert dat de scholen veelal boven de verplichte minimale onderwijstijd uitkomen.

## 2.6 Ontwikkelingen

### In 2017 vmbo examen in alle vakken

Het ministerie heeft besloten dat de systematiek van Individueel Voortgezet Onderwijs (IVO) en de bijbehorende diplomering, waarin alleen in Nederlands en Engels wordt gediplomeerd, gefaseerd gelijkgetrokken moet worden met de reguliere vmbo-t diplomering. Dit betekent dat vanaf 2014 de scholen het curriculum hebben aangepast. In 2017 worden alle vakken centraal geëxamineerd.. Jaarlijks wordt geëvalueerd welke aanpassingen nodig zijn om, ook na het IVO-tijdperk, een goed resultaat te blijven behalen.

### Ontwikkelingen leerlingenaantallen

Het onderstaande overzicht maakt de ontwikkeling van het leerlingenaantal in de afgelopen acht jaar zichtbaar. Deze aantallen zijn exclusief het aantal VAVO-leerlingen: VAVO-leerlingen ontvangen onderwijs via de ROC's waarbij de financiering geheel wordt doorgegeven aan de ROC's: deze aantallen zijn hier derhalve niet meegerekend.

Aantal leerlingen per 1 oktober van de afgelopen jaren:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DH VO	638	624	624	662	701	748	756	794
groei	19	-14	0	38	39	47	8	38
% groei	3	-2	0	6	6	7	1	5
RSC	702	690	655	661	726	774	833	880
Groei	14	-12	-35	6	65	48	59	47
% groei	2	-2	-5	1	10	7	8	5
MC	384	418	501	527	527	517	510	526
Groei	23	34	83	26	0	-10	-7	16
% groei	6	9	20	5	0	-2	-1	3
DH PO	424	411	413	422	453	439	451	441
Groei	26	-13	2	9	31	-14	12	-10
% groei	7	-3	0	2	7	-3	3	-2
ZWN VO	1724	1732	1780	1850	1954	2039	2099	2200
groei	56	8	48	70	104	85	60	101
groei-%	3	0	3	4	6	4	3	5
ZWN PO+VO	2148	2143	2193	2272	2407	2478	2550	2641
groei	82	-5	50	79	135	71	72	91
% groei	4	0	2	4	6	3	3	3

## 3. Personeel

### 3.1 Algemeen personeelsbeleid

- De ZWN-brede personeelswerkgroep heeft een gezamenlijke gesprekscyclus opgesteld, waarin functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken elkaar periodiek afwisselen en waarbij teamleiders in de gesprekken een steeds grotere rol vervullen. In 2015 is deze geëvalueerd, waarna deze in 2016 zal worden bijgesteld: het concept daartoe is reeds opgesteld.
- Er is een inventarisatie gemaakt in hoeverre de bevoegdheden van leraren overeenstemmen met de nieuwe cao-afspraken. Betreffende leraren hebben een scholingsaanbod gekregen om hun bevoegdheid te behalen.
- De scholen zijn in staat om gemotiveerde leraren te vinden die voor het vrijeschool onderwijs kiezen. Enerzijds door een aanzienlijk aantal goed gemotiveerde oud-leerlingen, anderzijds doordat de arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel na de diverse bezuinigingslagen op scholen weer enigszins aantrekt.

- In mei 2016 heeft de tijdelijke rector in Rotterdam een andere werkkring gevonden. In overleg met de vmr is besloten om een ander lid van de schoolleiding (met onderwijs en financiën in zijn portefeuille) aan te stellen als waarnemend rector. Dit is in 2016 succesvol verlopen. Begin 2017 wordt een nieuwe selectieprocedure gestart.
- In het begin van 2016 is afscheid genomen van de voormalige rector van het Marecollege. Nadat de schoolleiding de rectorpositie een half jaar heeft waargenomen is een interim-rector aan getrokken, omdat het selectieproces in eerste instantie geen geschikte kandidaten opleverde.

### 3.2 Bevoegdheid

In de afgelopen jaren is het beleid ingevoerd dat nieuwe leraren over de juiste bevoegdheid moeten beschikken of de bereidheid hebben om deze binnen twee jaar te halen. De drie ZWN- scholen hebben in 2016 meegedaan met het bevoegdheidsonderzoek van de Inspectie onder 200 scholen.. Uit dit onderzoek is gebleken dat een aantal leraren reeds een opleiding volgt en dat enkelen daar nog aan moeten beginnen. Deze uitkomsten sloten goed aan bij het eigen beeld van de scholen. Met alle betrokkenen zijn bindende afspraken gemaakt met betrekking tot het behalen van hun bevoegdheid.

### 3.3 Personeelsgegevens

Onderstaande cijfers zijn afkomstige van de website [www.scholenopdekaart.nl](http://www.scholenopdekaart.nl) en gelden voor de drie VO-scholen gezamenlijk.

*Opbouw personeel in 2013-2014 en 2014-2015*

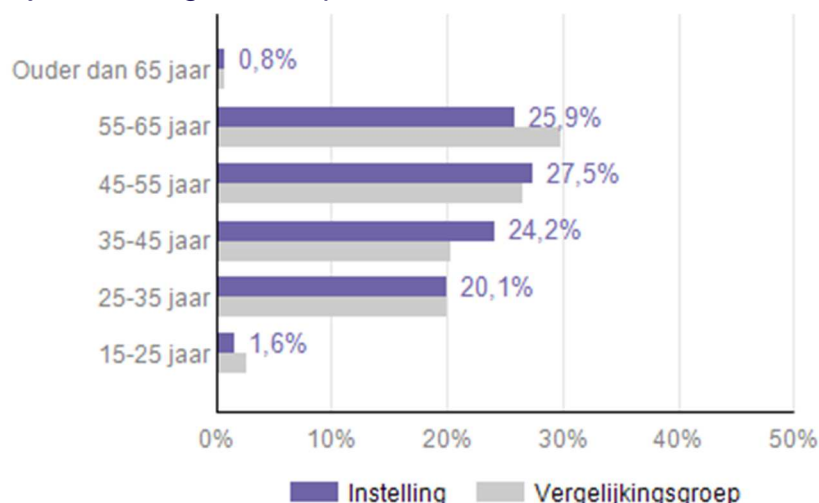
	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Aantal fte	Percentage	Aantal fte	Percentage	Aantal fte	Percentage
Onderwijzend personeel	131,8	75,6%	133,7	76,3%	146,3	78,1%
Direct ondersteunend personeel <sup>2</sup>	7,8	4,4%	7,4	4,2%	23,9	12,8%
Indirect ondersteunend personeel <sup>3</sup>	30,8	17,7%	29,3	16,7%	14,2	7,6%
Management	4,0	2,3%	4,9	2,8%	3,0	1,6%

Uit bovenstaande gegevens van Scholen op de Kaart ontstaat het beeld van een stijging van direct ondersteunend personeel en een daling van indirect ondersteunend personeel. Dit is geen realiteit: in de praktijk heeft er geen grote omslag plaatsgevonden. Vermoedelijk zijn er landelijk andere indelingscriteria gehanteerd. Het percentage onderwijzend personeel is in de afgelopen jaren toegenomen: dit is een logisch gevolg van de groei van het aantal leerlingen. Daarvoor zijn extra leraren nodig, terwijl het totale aantal OOP min of meer gelijk blijft in de afgelopen drie jaren (28,6, 36,7 en 38,1 fte).

<sup>2</sup> Functies die onder 'direct ondersteunend personeel' vallen zijn met name leerling- en docentondersteunend (o.a. onderwijsassistent, teamleider en logopedist).

<sup>3</sup> Functies die onder 'indirect ondersteunend personeel' vallen zijn met name organisatie-ondersteunend (o.a. leerlingenadministratie, conciërge en ICT).

## Leeftijdsverdeling van het personeel in 2015-2016



### 3.4 Ziekteverzuim

De ziekteverzuimpercentages ontwikkelen zich verschillend per school:

- In Rotterdam is sprake van een aanzienlijke stijging na twee jaar van lage cijfers. Deze stijging heeft mede te maken met enkele langdurige zieken en de afwezigheid van de conrector personeel. De verzuimfrequentie is daarentegen gedaald.
- In Leiden is het verzuimpercentage en de frequentie gedaald.
- In Den Haag VO is sprake van een stijging van het verzuimpercentage, maar een daling van de verzuimfrequentie
- Bij Den Haag PO is sprake van een daling van het verzuimcijfer (voor het vierde jaar op rij!), maar een stijging van de frequentie.

Met name de stijgingen in Rotterdam en Den Haag VO vragen om aandacht in 2017.

School	Jaar	Percentage	Frequentie
Rotterdam	2016	6,19	1,19
	2015	3,27	1,46
	2014	3,84	0,89
	2013	5,03	1,54
Leiden	2016	5,11	1,67
	2015	7,68	2,40
	2014	5,21	2,29
	2013	4,33	1,77
Den Haag VO	2016	4,95	2,03
	2015	3,51	2,20
	2014	3,50	2,04
	2013	3,74	1,98
Den Haag PO	2016	4,42	1,78
	2015	5,91	1,49
	2014	9,02	1,70
	2013	8,34	1,83

### 3.5 Verhouding leerlingenaantal/personeel

Het aantal leerlingen per fulltime medewerker bedroeg 11,2 ten opzichte het landelijk gemiddelde van 13,0.

	ZWN - leerlingen per fte	Landelijk gemiddelde
2015-2016	11,2	13,0
2014-2015	11,6	12,8
2013-2014	11,2	12,9
2012-2013	10,6	



De leerling/leraar ratio is in 2013/2014 gestegen van 11,2 naar 11,6 in 2014/2015. In 2015/2016 is deze vervolgens weer gedaald naar 11,2 en zit daarmee weer op het niveau van 2013/2014, terwijl het landelijk gemiddelde gestegen is. ZWN zit hiermee nog steeds onder het landelijk gemiddelde.

## 4. Financiën

ZWN geeft voor 2016 een positief saldo te zien van € 729.132, hiervan komt € 716.841 voor rekening van ZWN VO. Dit positieve saldo wordt veroorzaakt door een positief saldo in Rotterdam (€ 543.369) en Den Haag (€ 268.498): voor Rotterdam betekent dit een bedrag van € 174.889 boven de begroting (€ 368.480) en voor Den Haag 146.547 boven de begroting (€ 121.951). Voor Leiden geldt een negatief resultaat (€ -95.025), dat met € 138.863 eveneens hoger ligt dan de begroting (€-233.888). In Leiden was het negatieve saldo begroot als onderdeel van het bezuinigingsplan. Op grond van dit resultaat mag geconcludeerd worden dat het bezuinigingsplan eerder zijn vruchten heeft afgeworpen dan aanvankelijk voorzien.

Het leerlingenaantal vormt een belangrijke component van de financiering. Vooruitkijkend naar kalenderjaar 2017 gaan de drie scholen opnieuw uit van een groei in het aantal leerlingen. Knelpunt is de huisvesting die niet alle groei kan faciliteren, dit speelt in Rotterdam en Den Haag.

## 5. Medezeggenschap: deeljaarverslag 2016 MR-VO Stichting ZWN

### Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag van de medezeggenschapsraad (MR) van Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland over 2016. Op deze wijze legt de MR formeel verantwoording af over haar activiteiten. Het jaarverslag beschrijft de samenstelling en werkwijze van de MR en geeft een overzicht van de belangrijkste onderwerpen die in het afgelopen jaar in de vergaderingen zijn behandeld.

### Bijeenkomsten

In 2016 heeft de MR twee maal vergaderd: op 15 juni 2016 in Rotterdam en op 30 november 2016 in Leiden. Bij beide MR-vergaderingen heeft de nagestreefde parallelsessie van de leerlingleden plaats gevonden, de laatste keer zelfs met twee tot vier leerlingen van alle vestigingen.

De themagroep van de pMR-vertegenwoordigers van de drie scholen heeft twee maal vergaderd met de drie personeelsverantwoordelijken. Tijdens het 3+3-overleg zijn er steeds meer vragen gekomen over de status van dit overleg. Op de eerstvolgende vergadering in 2017 wordt besloten over de toekomst van dit overleg.

De fMR vergaderde drie maal en adviseerde de MR over de kaderbrief, de (meerjaren)begroting en de jaarrekening 2015. De kaderbrief was dit jaar een nieuw initiatief van de bestuurder waarbij de contouren van de voorgenomen begroting werden besproken.

Er is tweemaal (in juni en november) een overleg geweest tussen de RvT en de MR. In twee bijeenkomsten is onder andere gesproken over professionalisering, rollen van de RvT, MR en bestuurder en de opvolging binnen de RvT. Tevens is de miniconferentie (de "stakeholdersbijeenkomst" zoals gehouden op 21 september 2015) geëvalueerd.

Daarnaast is afgesproken om tijdens een volgend overleg in 2017 aandacht te besteden aan de "argwaancultuur".

De eerder uitgesproken wens om de agenda's van de vMR-en precies op de MR af te stemmen en daarover tussentijds met elkaar te communiceren is toch lastig gebleken.

### **Personele ontwikkelingen binnen de MR**

De functies van voorzitter (Judith Aiss) en secretaris (Roelof Jan Veltkamp) zijn het gehele jaar door dezelfde leden bekleed. In Den Haag waren bij verschillende geleidingen wijzigingen in de ouder- en leerlinggeleding. In Leiden zijn diverse wijzigingen in de pMR geweest. Bij Rotterdam is een nieuwe personeelslid aanwezig bij de MR-vergaderingen en zijn er wijzigingen geweest in de leerlingengeleding.

### **Behandelde onderwerpen**

Per vergadering is de stand van zaken en de plannen van de vestiging besproken met de schoolleiding van de school waar de vergadering werd gehouden. Daarnaast zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

Bij de bespreking van de jaarrekening is geadviseerd om met een duidelijk plan te komen voor de beoogde leerlingengroei in Leiden en om binnen de financiële administratie de positie van controller te versterken. Daarnaast moet er volgens de MR omtrent de financiën meer eigenaarschap binnen te scholen zelf komen.

Door de MR is de uitdrukkelijke wens uitgesproken om de vMR-en meer te betrekken bij de opstelling van het schoolplan, zoals in Den Haag nu al het geval is.

Er is tijdens de bespreking van de meerjarenbegroting lang stilgestaan bij het rendement en het weerstandsvermogen. De vraag is neergelegd bij de bestuurder om na te denken over een flexibeler rendementseis, nu het vermogen van de Stichting dit jaar opnieuw is gestegen. De bestuurder zegt toe hierover na te denken en in gesprek te gaan met de RvT.

Bij de bespreking van de uitbreiding van de functiemix is door de MR gevraagd om een inhoudelijkere onderbouwing te geven voor deze uitbreiding en met meer informatie te komen over de praktische uitvoering.

De werknemersenquête wordt steeds minder ingevuld, de analyse is summier en de vraag is wat er met de uitkomsten van de enquête gebeurt? Daarom is afgesproken dat de bestuurder een werkgroep opricht om de kwaliteit van de enquête te verbeteren.

### **Belangrijkste MR-besluiten, instemmingen en adviezen**

15 jun 16	Goedkeuring jaarrekening 2015
15 jun 16	Goedkeurig MR-jaarverslag 2015
30 nov 16	Positief advies meerjarenbegroting

Bij de afzonderlijke vMR-en zijn tijdens de reguliere vMR-vergaderingen jaarlijks terugkerende onderwerpen aan de orde geweest als formatieplan, inspectierapport, schooljaarplan, begroting, schoolontwikkelingsplan, vakantieregeling en schoolgids. In Leiden was veel aandacht voor de nodige bezuinigingen en de afwezigheid van een rector. Daarnaast is duidelijk dat het fenomeen "medezeggenschap" binnen de ene school beter is gewaarborgd dan binnen de andere school. Dit leidt er ook toe dat de ene school meer onderwerpen aan de orde stelt dan de andere. Een onderwerp als schoolboekenregeling wordt kennelijk binnen de ene school wel aan de orde gesteld (Den Haag en Rotterdam) maar is in de andere school nooit besproken. Voor nadere invulling omtrent de besproken onderwerpen wordt verwezen naar de individuele jaarverslagen.

## **6. Voortzetting beleidsontwikkeling 2017 (A4)**

### **Algemeen**

- In het schooljaar 2015/2016 is het nieuwe Schoolplan van kracht. Dit betekent onder meer een hernieuwde focus op de onderwijskwaliteit die raakt aan de identiteit van de vrijeschool. Het Schoolplan sluit aan op het advies van Platform Onderwijs 2032, waarbij aandacht gevraagd wordt voor persoonsvorming en socialisatie als kernkwaliteiten van het onderwijs. Op zich staan deze aspecten al centraal binnen de vrijeschool, maar een herijking is gewenst. Om na te gaan op welke aspecten

innovatie mogelijk is, maar ook om duidelijk te maken waarin dit "merkbaar" (i.p.v. meetbaar) is.

- Tegelijkertijd worden de verbeteringen op de didactische onderwijskwaliteit geborgd en verder gemonitord om de gerealiseerde kwaliteit te behouden.
- Ten gevolge van de huidige structuur en de bijbehorende aansturing op de scholen wordt de komende jaren gestreefd naar een meer gezamenlijk beleid: nieuw beleid wordt zo veel mogelijk gezamenlijk ontwikkeld, maar ook bestaand beleid zal in dit kader tegen het licht gehouden worden.

### **Onderwijs**

- De audits waarbij een deel van de onderwijskwaliteit door de scholen onderling beoordeeld wordt moet geëvalueerd worden en doorontwikkeld. Op dit punt wordt structureel beleid ontwikkeld dat enerzijds aansluit op de indicatoren van de inspectie en anderzijds aansluit op de eigen visie en identiteit. Het nieuwe inspectiekader biedt meer ruimte voor scholen om het onderwijs volgens de eigen visie in te richten. Dit vergt ook de inzet van een gedegen kwaliteitssysteem dat ontwikkeld zal worden.
- Ontwikkelen van gepersonaliseerd leren, toetsbeleid en "anders verantwoorden".
- Het komende jaar staat ook in het teken van de laatste fase van de voorbereiding op de vmbo-t examinering (afschaffing van de IVO-diplomerings). De aanpassing van instroom en curriculum van de praktische stroom/ambachtelijke stroom zal gemonitord worden.

### **Personeel en organisatie**

- Verdergaande professionalisering blijft in 2017 hoog op de agenda staan. Besloten is om een professionele cultuur te stimuleren: hiervoor worden bijbehorende ontwikkelstappen gezet, zowel op het niveau van de schoolleiding en teamleiders als op het niveau van de leraren.
- De scholen moeten zich (nader) voorbereiden op de uitstroom van oudere leraren die veel vrijeschoolkennis meenemen. Berekend is dat in de komende vijf jaar landelijk een vraag aan vrijeschoolleraars van ca. 50 fte ontstaat, het gaat daarbij om 75 tot 100 leraren. Nagegaan wordt hoe deze uitstroom er voor ZWN uit ziet en op welke wijze deze leemte wordt gevuld.
- Deelname aan landelijke opleiding voor vrijeschoolleraars.
- De verdergaande uniformering van de arbeidsvoorwaarden wordt binnen ZWN gerealiseerd.
- Het ontwikkelen en invoeren van een nieuwe passende organisatie in Leiden en Rotterdam.
- Invoeren van uniform gebruik van de formatiesystematiek tussen de drie scholen door invoering van een gezamenlijk formatieprogramma, FOLETA.
- Gewerkt wordt aan de eisen die voortvloeien uit de prestatiebox/VO 2020 m.b.t. het personeelsbeleid ten aanzien van het begeleiden van nieuwe leraren, het bijhouden van het vaardighedendossier en het digitaliseren van het personeelsdossier.

### **Overig**

- Verdere verbetering van het gebruik van Magister en Foleta.
- In gebruik namen van Ultimo en nagaan of dit voor andere scholen ook toegevoegde waarde heeft.
- Digitaliseren van bedrijfsvoering (facturenstroom, salarisadministratie ed.).

## 1. Algemeen beeld primair onderwijs

De vrije basisschool is ruim dertig jaar gevestigd aan de Abbenbroekweg. Oorspronkelijk vormde de basisschool één school met het voortgezet onderwijs, maar nadat door de groei van het aantal leerlingen was de gezamenlijke huisvesting niet meer mogelijk. De leerlingen zijn in principe afkomstig uit heel Den Haag: veel ouders zijn bereid om ver te reizen zodat hun kinderen naar deze school kunnen gaan. De school heeft een beperkte regio functie: 90,7% van de leerlingen is afkomstig uit Den Haag, 4,2% komt uit Leidschendam-Voorburg en 2% komt uit Wassenaar.

## 2. Onderwijs

### 2.1 Leerlingenaantal en klassengrootte

#### Leerlingenaantal

Het aantal leerlingen is in de afgelopen jaren met enige fluctuatie stabiel gebleven. Dit jaar was er een lichte daling omdat er relatief grote zesde klassen uitstroomden. Het is bovendien een nawerking van het minder gereguleerde toelatingsbeleid van vier jaar geleden waardoor de school nu vijf kleine klassen heeft (drie 2<sup>e</sup> klassen en twee 1<sup>e</sup> klassen) in plaats van vier goed gevulde klassen. In 2016 zijn er in de eerste en tweede klassen geen kinderen bijgekomen. De school tracht middels zij-instroom deze klassen nog te laten groeien.

#### Leerlingenaantallen van 2012-2017

	12-13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18*
Leerlingenaantal	422	453	439	451	441	449
Groei	+9	+31	-14	+12	-10	+8

\*Prognose

#### Klassengrootte

Het beleid is dat een klas vol is bij 28 leerlingen. Om die reden neemt de school maximaal 58 kleuters per jaar aan: met dit aantal kan na de kleutertijd gestart worden met goed gevulde eerste klassen.

De schoolleider en de intern begeleider kijken maandelijks naar de ruimte voor eventuele zij-instroom binnen de verschillende klassen. Daarbij gaan zij in principe tot 28 leerlingen. Op grond van de draagkracht van de klas en leerkracht kan dit aantal echter ook naar beneden worden bijgesteld, bijvoorbeeld als er meerdere leerlingen in de klas zijn die substantieel extra aandacht nodig hebben in het kader van passend onderwijs.

Eind 2016 was de situatie als volgt:

Klas 1a	23	Klas 2a	21	Klas 3a	24	Klas 4a	26	Klas 5a	29	Klas 6a	27
Klas 1b	21	Klas 2b	24	Klas 3a	27	Klas 4b	29	Klas 5b	22	Klas 6b	29
		Klas 2c	23								

#### Aannamesstop bij kleuters

Als gevolg van het beleid rond klassengrootte is in 2016 sprake van een wachtlijst voor nieuwe kleuters: voor de komende drie jaar heeft de school geen ruimte meer voor nieuwe leerlingen. In oktober 2016 konden twee aangemelde leerlingen niet worden

geplaatst. Er heeft een blinde loting plaatsgevonden ter verdeling van de open plaatsen. De school heeft het beleid om een tweestroomschool te blijven en niet uit te groeien tot een driestroomschool. In Den Haag is een andere vrijeschool (Wonnebald) die onder een ander bestuur valt: onderling is besloten dat deze school nagaat of zij van enkelstrooms naar dubbelstrooms kan groeien om de toenemende aandacht voor het vrijeschoolonderwijs in Den Haag op te kunnen vangen.

### **Overige leerling kenmerken**

- De school had op 1 oktober 2016 0% gewicht leerlingen
- 100 % van de ouders valt onder Cat 3. (MBO+ niveau)
- De verhouding jongens/meisjes ligt op 47%/53%. Iets meer meisjes dan het landelijk gemiddelde dat exact op 50/50 ligt.

## **2.2 Toelatingsbeleid**

Het vastgestelde toelatingsbeleid is conform de afspraken gehanteerd. Op basis van protocollen wordt bij zij-instroom voor aanname bij de huidige school van de leerling nagegaan of er een zorgtraject loopt. Als er reeds een zorgtraject loopt wordt bepaald of de school in staat is de nodige zorg te bieden voordat wordt bepaald of de leerling kan worden aangenomen. Mocht dat zo zijn, dan wordt het wel- of niet aannemen alleen bepaald aan de hand van het beschikbaar aantal plaatsen in de klas. Het aantal beschikbare plaatsen wordt maandelijks door de intern begeleider en schoolleider vastgesteld (zie 2.1)

## **2.3. Onderwijskwaliteit**

### **2.3.1 Algemeen beeld**

In 2014 heeft de school een nieuw meerjarenbeleidsplan opgesteld, gebaseerd op eigen interne en externe evaluaties en het meest recente inspectiebezoek. Naar aanleiding van dit plan is besloten welke onderwijsaspecten dit schooljaar extra aandacht krijgen. Om de reeds in gang gezette verbeteringen stevig te borgen is er besloten om in het schooljaar 2016-2017 te focussen op de consolidatie van deze verbeteringen en geen nieuwe verbeteringen in gang te zetten.

#### *Rekenen*

De reken-didactische scholing van de afgelopen twee jaren moest dit jaar worden geborgd. Tijdens studiedagen en het overleg van de klassenleerkrachten is hier middels training en intervisie aan gewerkt. De training richtte zich met name op het scherp houden van de didactiek, de intervisie op het delen van ervaringen en vondsten. Het werken met de methode rekenrijk als ondersteunend materiaal bij de rekenlessen is inmiddels gemeengoed, maar het gebruik van deze methode binnen het eigen rekenonderwijs is nog wel divers en blijft een aandachtspunt. Trainingen, intervisie en andere ondersteuning worden verzorgd door de leraar specialist Rekenen, in afstemming met de teamleider.

#### *Taal*

Net als bij rekenen is er niet langer sprake van een taakgroep Taal maar van een leraar specialist. In 2016 is deze taak met hernieuwde inspiratie opgenomen. De onderzoeken die in 2015 en 2016 zijn uitgevoerd hebben duidelijk gemaakt dat de taalmethodiek (*Zo leren kinderen lezen en spellen*) bij alle leerkrachten bekend is, maar dat het gebruik nog te divers en vrijblijvend is. Alle leerkrachten die nog (onderdelen) van de scholing in deze methodiek missen hebben extra scholingsdagen bezocht.

#### *Periode onderwijs*

Het gehele periode onderwijs is vorig jaar verwerkt in groepsplannen binnen het leerlingvolgsysteem. Deze verwerking maakt het voor de leerkrachten makkelijker de

doelstellingen en de evaluatie te registeren. De opvolging hiervan door de intern begeleider is in 2016 echter onder de maat gebleven (zie 2.3, Zorgwerking)

### *Toetsing*

In 2014 is besloten om over te stappen van de niet-methode toetsen van Cito naar de toetsen van uitgeverij Boom: de schoolvaardigheidstoetsen (SVT). In 2015 is voor het eerst de verplichte eindtoets in de zesde klassen afgenomen. De school heeft gekozen voor de IEP eindtoets.

De ervaringen met de SVT zijn niet onverdeeld positief. Ten eerste heeft de school veel problemen ervaren met de technische verwerking in het leerlingvolgsysteem, waardoor de opbrengsten voor de leerkrachten moeilijk te interpreteren waren. Ten tweede waren de opbrengsten vaak niet in lijn met de verwachting van de leerkrachten (o.a. gebaseerd op methode toetsen en de eerdere Cito toetsen). Er is hier veelvuldig contact over geweest met de uitgeverij (Boom), maar het blijft een punt dat nog niet naar tevredenheid is opgelost.

Het afnemen en verwerken van de IEP eindtoets is vlot verlopen.

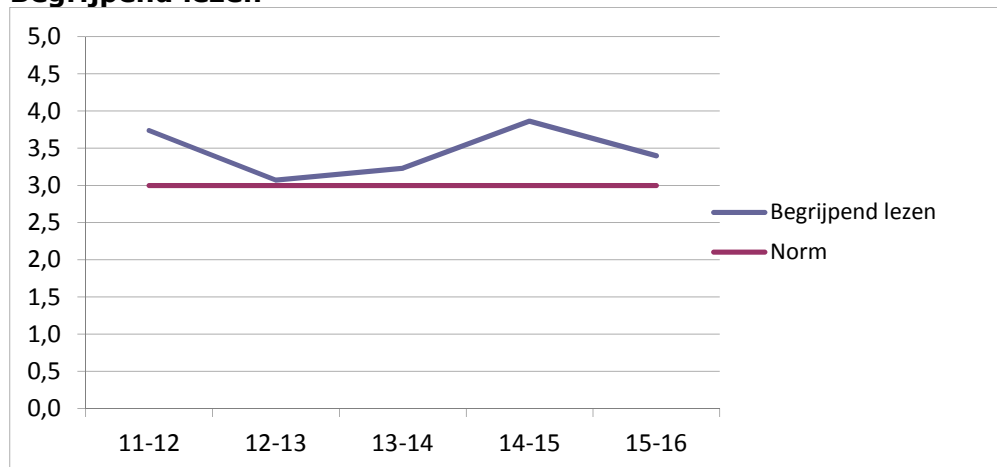
## 2.3.2 Opbrengsten en uitstroom in 2016

De SVT zijn in 2016 voor het eerst afgenomen bij de klassen 1 t/m 5. De zesde klassen hebben nog de 'oude' Cito-toets gemaakt. Daarnaast hebben de zesde klassen nog andere toetsen gemaakt als extra onderbouwing van het schooladvies. Aan het einde van het jaar hebben beide zesde klassen voor het eerst de verplichte eindtoets gemaakt. Dit betrof de eindtoets van IEP. Bij de grafieken hieronder (met de longitudinale lijn) moet er dus rekening mee worden gehouden dat zowel de gemeten groep als de gebruikte toetsen andere zijn dan in voorgaande jaren.

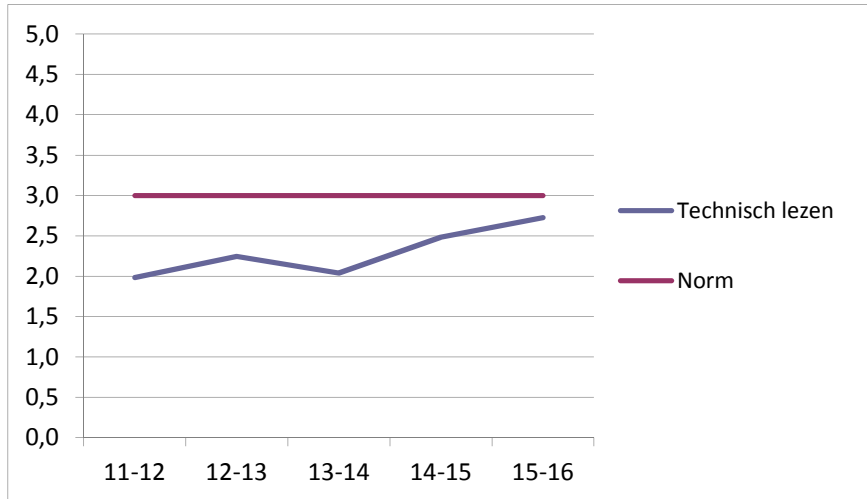
### *Taal*

Het nieuwe taalonderwijs dat enkele jaren geleden is ingezet lijkt een positief effect hebben op de taalopbrengsten, al zien we dat met de nieuwe toetsen het begrijpend lezen wat lager scoort. De score bevindt zich is echter nog wel boven de landelijke norm van de inspectie. Technisch lezen scoort met de nieuwe toetsen beter en gaat richting de norm.

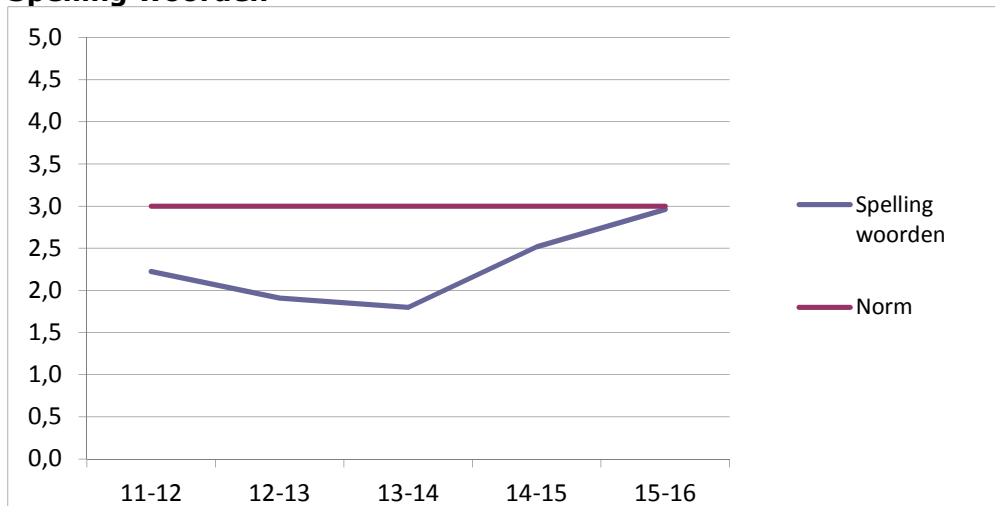
### **Begrijpend lezen**



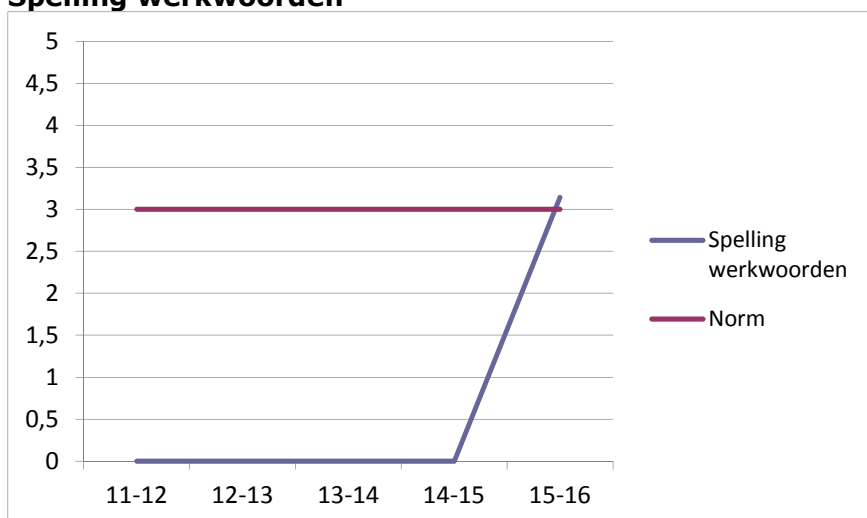
### Technisch lezen:



### Spelling woorden



### Spelling werkwoorden

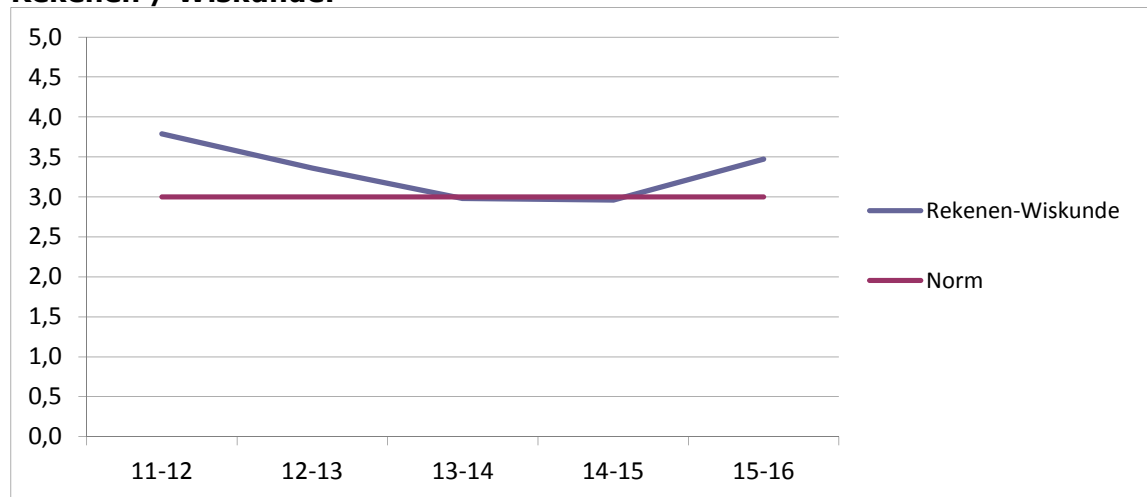


### Rekenen

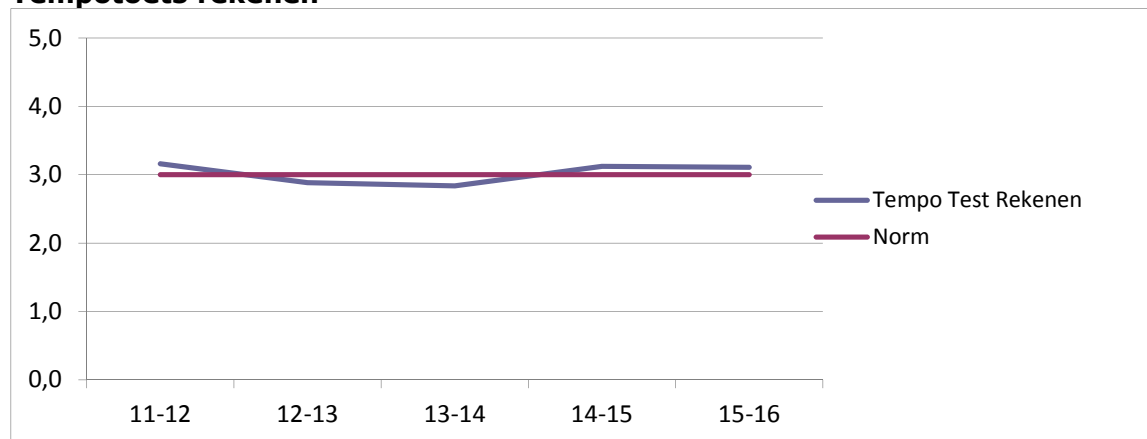
Vroeger bestonden er behoorlijk grote verschillen in de rekenvaardigheden tussen de verschillende klassen.. Dit had onder meer te maken met het feit dat de Cito rekentoetsen erg talig zijn. Dit gegeven vormde voor de school een van de belangrijke aanleidingen om over te stappen op de SVT. De resultaten lijken te bevestigen dat dit goed uitwerkt. Alle klassen scoren boven de norm en ook schoolbreed geven de resultaten een positief beeld. Komend jaar zal blijken of de eerdere achterstanden inderdaad zijn ingelopen.

De Tempotoets rekenen is vrijwel stabiel gebleven (boven de norm). Het oefenen met een nieuwe reken didactiek lijkt een blijvend positief effect te hebben, al moeten we ons afvragen of we deze score voldoende vinden.

### Rekenen / Wiskunde:



### Tempotoets rekenen

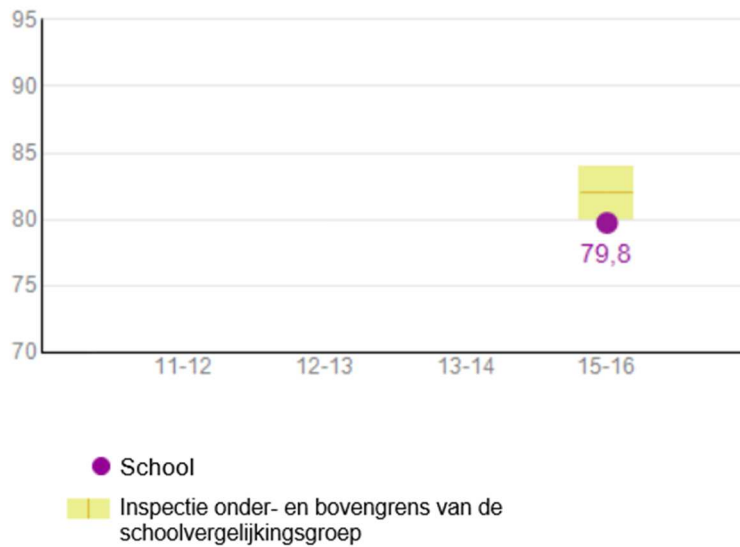


### Eindtoets

Vanaf 2016 gebruikt de school de IEP eindtoets. Om die reden is er nog geen vergelijking met voorgaande jaren mogelijk. De score bevindt zich aan de onderkant van de inspectienorm. De score is wel iets beter dan de score (van de drempeltoets) van 2015 maar bevindt zich nog niet op het gewenste niveau. Het feit dat enkele zeer zwakke leerlingen in de score zijn meegenomen, maakt de score verklaarbaar. Desondanks heeft dit punt de volle aandacht.



## Wat waren de gemiddelde scores op de IEP Eindtoets de afgelopen jaren?

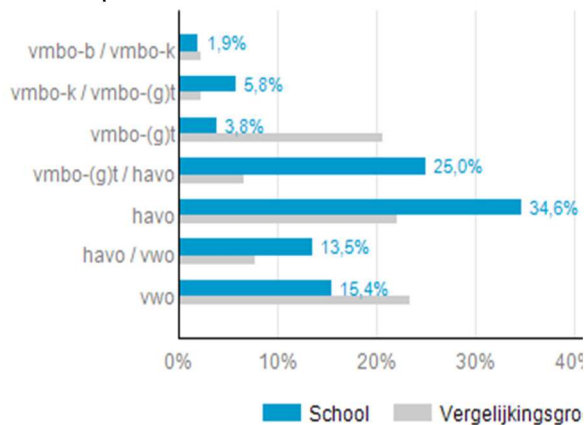


## Uitstroomprofielen

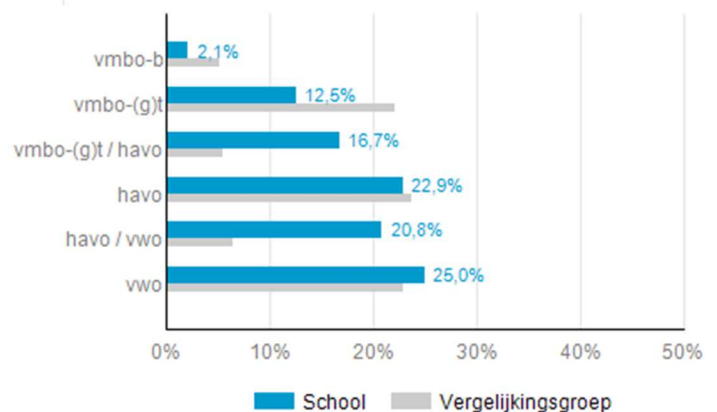
Naast de score op de eindtoets worden vanaf dit jaar ook de uitstroom profielen van de leerlingen weergegeven. In 2016 lag de uitstroom naar VWO lager dan het jaar daarvoor. Wij verklaren dit vanuit een normale jaarlijkse variatie.

Overigens blijkt dat veel van de leerlingen uiteindelijk nog hoger doorstromen in het VO. Een nadere toelichting is te vinden op [scholenopdekaart.nl](http://scholenopdekaart.nl).

Uitstroomprofiel 2015-2016:



Uitstroom profiel 2014-2015



## 2.3 Zorgwerking

Sinds de invoering van passend onderwijs en het nieuwe samenwerkingsverband is sprake van een duidelijke toename in het aantal zorgleerlingen waarvoor een aanvraag voor extra ondersteuning (individueel arrangement) of plaatsing binnen het sbo of so moet gebeuren. In 2016 heeft dit behoorlijke gevolgen gehad voor de inzet van de twee intern begeleiders. Beide zijn voor het overgrote deel van hun werktijd bezig geweest met de ondersteuning van leerkrachten t.b.v. deze zorgleerlingen. Beleidsmatige taken maar ook de didactische ondersteuning moesten daaronder leiden. Er zijn in 2016 zes individuele arrangementen toegekend en drie plaatsingen binnen het sbo of so. Er zijn in 2016 drie individuele arrangementen gestart om een aanvraag toegekend te krijgen.

Deze zijn in behandeling. Het samenwerkingsverband geeft aan dat de school de zorgwerking zeer grondig en betrokken aanpakt.

### 3. Personeel en organisatie

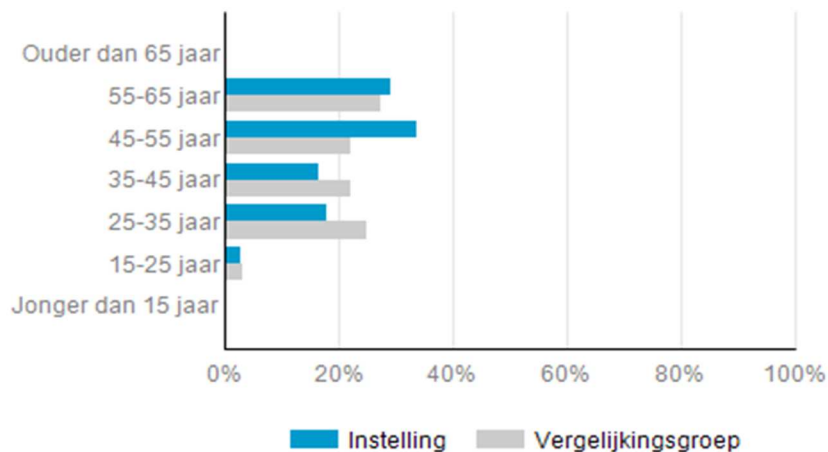
#### 3.1 Algemeen beleid

- Centraal wordt bijgehouden of er sprake is van overschrijdingen van de ziektewettermijnen. Het is beleid om tijdig de verplichte re-integratieondersteuning aan te bieden: enerzijds omwille van de werknemer zelf, anderzijds omwille van de beheersing van kosten na een eventueel daarop volgend ontslag (bij langdurige ziekte). De ontslagzaken worden voor het overige veelal begeleid door de afdeling juridische zaken van de VBS, waarbij eveneens voorkomen wordt dat de school de kosten voor een eventuele uitkering (deels) onnodig moet dragen.
- De WWZ is in 2016 in werking getreden. Dit heeft gevolgen voor de tijdelijke contracten (bij vervanging) en vergoedingen bij uitdiensttreding. In samenspraak met de personeelsfunctionaris wordt hier actief op gestuurd.
- De nieuwe cao PO trad is ook in werking getreden. Dit vormde aanleiding om het gehele taakbeleid van de school te herzien zodat het aansluit op deze nieuwe cao. Na goedkeuring door de MR is het taakbeleid in 2016 in werking getreden.
- In 2016 zijn met alle werknemers functioneringsgesprekken gevoerd.
- In 2016 is doorgewerkt op basis van de herziene organisatiestructuur, waarbij het coördinatieteam samen met de schoolleider tweewekelijks overleg heeft over de beleidsmatige en dagelijkse zaken.
- Op basis van het schoolplan 2015-2019 is er in het voorjaar een jaarplan opgesteld met de belangrijkste verbeteracties voor het komende schooljaar. Deze vertalen zich in resultaat afspraken tussen schoolleider en bestuurder, maar ook tussen diverse medewerkers en de schoolleider. Zo hebben alle teamleiders en leraar specialisten individuele resultaatafspraken die geregeld met de schoolleider worden geëvalueerd. Het jaarplan 2015-2016 is voor de zomer van 2016 geëvalueerd door de schoolleider en besproken met de bestuurder.
- Met ingang van 1 januari 2016 heeft het PO een eigen risico van 42 dagen bij ziekte (ERD). Dit heeft geresulteerd in een lagere premie die betaald wordt aan het vervangingsfonds ((€ 45.796 i.p.v. € 69.424). Daardoor moet de school de vervangingskosten die binnen de termijn van 42 dagen vallen zelf dragen. Dit geeft een afwijking op de begroting omdat deze aanpassing niet in de begroting was opgenomen. Een belangrijk voordeel van het ERD is in ieder geval dat er meer vrijheid is voor de school in het organiseren van vervanging. Zo kon er bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van ZZP-ers voor de vervanging

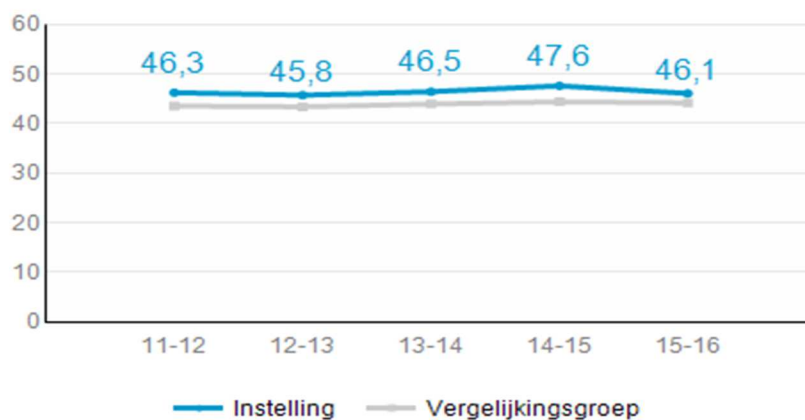
#### 3.2 Personele gegevens

In 2015/2016 waren er 48 mensen in dienst op de Abbenbroekweg, dit is één meer dan vorig jaar. Gemiddeld hadden deze collega's een aanstelling van 0,6 fte. Het totale aantal fte bedroeg 28,4. Dit is 1,1 fte meer dan vorig jaar. Dit heeft te maken met de derde eerste klas die in 2015 is gestart en de extra ondersteuning in het kader van passend onderwijs.

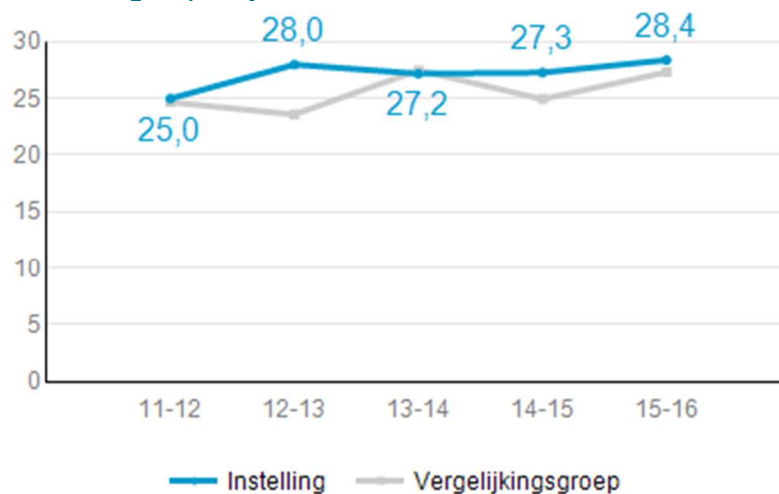
## Leeftijdsverdeling van het personeel in 2015-2016



## Gemiddelde leeftijd van de medewerkers de afgelopen jaren



## Aantal fte in de afgelopen jaren

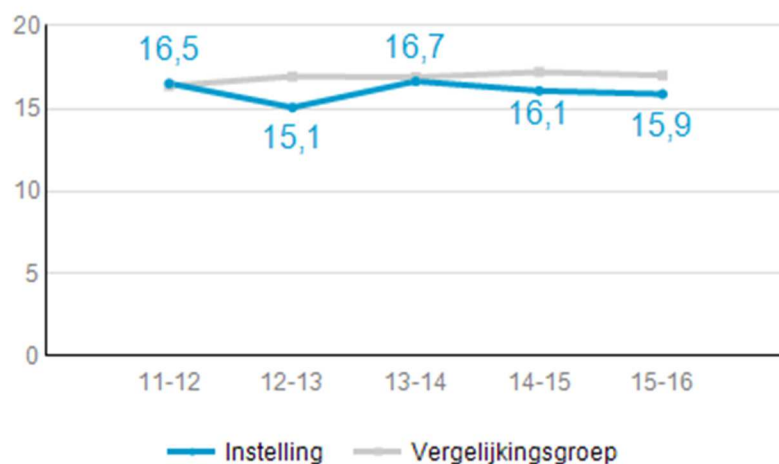


## Verdeling personeel over de verschillende functiegroepen naar fte in 2015-2016

	Aantal fte		Percentage	
	Instelling	Vergelijkingsgroep	Instelling	Vergelijkingsgroep
Onderwijzend personeel	23,2	22,9	81,7%	83,7%
Direct ondersteunend personeel	3,5	2,2	12,3%	8,1%
Indirect ondersteunend personeel	0,9	0,5	3,2%	1,9%
Management	0,8	1,7	2,8%	6,2%

### Aantal leerlingen per fulltime medewerker

In 2014/2015 bedroeg het aantal leerlingen per medewerker 15,9. Dit is iets lager dan in het jaar daarvoor (16,1). Het aantal ligt lager dan het landelijk gemiddelde, dat op 16,7 ligt, ondanks het feit dat sprake is van gevulde klassen hebben (beleid is maximaal 28 leerlingen per klas).



## 4. Financiën

Het exploitatieresultaat voor 2016 is uitgekomen op een positief saldo van € 12.290. Dit bedrag is lager dan genoemd in de begroting (€ 46.137): dit betekent dat een deel van het afgesproken rendement van 2% reeds in dit jaar gebruikt is. Gezien de stand van het weerstandsvermogen is dit een verantwoorde uitgave.

Met dit positieve resultaat is het weerstandsvermogen gestegen van 15% naar 16%: een stijging van 0,5% ten opzichte van een stijging in 2015. Met deze toename komt de Abbenbroekweg boven het minimale streefpercentage van 15%.

## 5. Jaarverslag 2016 MR Vrije School Den Haag (ZWN-PO)

De Medezeggenschapsraad (MR) voor het PO heeft in het jaar 2016 in het teken gestaan van het verder borgen van continuïteit en het professionaliseren van de medezeggenschap. De volgende onderwerpen kwamen hierbij aan de orde:

- Werkdruk
- Vreemde talen beleid

- Evaluatie jaarplan 2016/2017
- Zorgplan
- Ouderparticipatie
- Vrijwillige bijdrage
- Kaderbrief begroting 2017
- Communicatie met de ouders
- Taakberekening
- Evaluatie bewegende klas
- Wijzigingen functiemix

### **Belangrijkste besluiten, instemmingen en adviezen**

Instemming schoolgids
Instemming onderwijstijd en vakantieregeling
Instemming regeling ouderbijdragen
Instemming onderwijsbeleidszaken
Instemming schooljaarplan 2016/2017
Goedkeuring jaarrekening 2015
Positief advies (meerjaren) begroting 2017 en 2018-2021

## **6. Voortzetting beleidsontwikkeling 2017 (A4)**

### **Beleidsontwikkelingen Abbenbroekweg**

Voor 2017 gelden de volgende (beleid)voornemens, zoals vastgelegd in het schoolplan 2015-2019:

#### *Onderwijskundige ontwikkelingen:*

- De overgang van de toets systematiek van cito naar Boom wordt in 2017 opnieuw geëvalueerd.
- Het taalonderwijs wordt verder versterkt. De implementatie van nieuwe methodiek (ZLKL) wordt verder geborgd en er wordt extra aandacht gegeven aan spelling.
- Het rekenonderwijs wordt verder versterkt middels intervisie over didactiek.
- De eindopbrengsten worden jaarlijks gestructureerd geanalyseerd, op basis waarvan verbeterpunten worden geformuleerd.
- De hogeschool Leiden voorziet in scholing op het gebied van 'Anders evalueren en verantwoorden'. Doel is de ontwikkeling van de leerlingen duidelijker in beeld te brengen en te verantwoorden (intern en extern).

#### *Passend onderwijs*

- De zorgwerking wordt in 2017 geëvalueerd en bijgesteld. Het betreft een zelfevaluatie door het zorgteam, waarbij leerkrachten en ouders bevraagd worden. De evaluatie mondt uit in een verbetervoorstel dat met de mr wordt besproken (dit is doorgeschoven omdat het in 2016 niet kon worden gerealiseerd, zie 2.3)

#### *Personeel en organisatiebeleid:*

- Een verdere professionalisering van de cultuur moet leiden tot helderdere besluitvorming en naleving van de afspraken. Dit is een grote wens vanuit de medewerkers en wordt gezien als een belangrijk middel om de werkdruk te verlagen.
- In overleg met de mr is besloten de functiemix verder te vergroten door meer LB functies vacant te stellen.
- De nieuwe inrichtingsstructuur wordt enigszins aangepast door te gaan werken met leraar specialisten in plaats van taakgroepen.
- De overleg structuur wordt enigszins vernieuwd met als doel een breder draagvlak te creëren met betrekking tot besluitvorming en uitgevoerde acties gedragen te krijgen.

#### *Kwaliteitsmanagement:*

- De school ambieert in 2017 de PON management accreditatie te behalen (2<sup>e</sup> level).

- Interne audits worden verder uitgebreid.

#### *Bedrijfsvoering*

- In 2017 wordt een Risico Inventarisatie en - Evaluatie (RI&E) afgerond en een plan van aanpak opgesteld om de noodzakelijke verbeteringen te realiseren..
- De school wordt volledig self-supporting in haar elektriciteitsbehoefte door de installatie van zonnecellen.