

Jaarverslag 2016

Johannes Calvijn

Livingstone

Prinses Juliana

Voorwoord

In dit jaarverslag leggen we verantwoording af over het in 2016 gevoerde beleid op de gebieden onderwijs en identiteit, personeel, materieel en financiën.

Het verslag geeft een beeld van de activiteiten die zijn ondernomen om kwalitatief goed onderwijs te geven. In de in 2016 bij het strategisch beleid gemaakte film zeggen we daarover dat onderwijzen meer is dan kennis overdragen en leren meer is dan kennis opnemen en vaardigheden ontwikkelen. Onderwijzen op basis van christelijke kernwaarden is leren en bezielen, recht doen en lief hebben in een veilige en uitdagende leeromgeving.

Aan die roeping hebben we in 2016 opnieuw vorm gegeven. Ik ben dankbaar voor enthousiaste en bevlogen collega's die vertrouwen in kinderen uitstraalden en hen daarmee de grond onder de voeten gaven om te bouwen aan hun toekomst. Ik ben dankbaar voor vertrouwen in elkaar en de bereidheid tot leren die bleek uit kritische (zelf)reflectie en verdergaande professionalisering. Het ging niet altijd vanzelf; we hebben ook in 2016 af en toe ervaren dat we leven in een gebroken wereld. Maar steeds opnieuw mochten we onze verantwoordelijkheid nemen om te helen, vanuit een diep verlangen naar het goede voor kinderen, elkaar en de schepping én vanuit de overtuiging die ook Willem Barnard gehad moet hebben toen hij dichtte:

Samen op de aarde
dat beloofde land.
God zal ons bewaren,
want hij houdt in stand
wat Hij heeft geschapen
met zijn hand, zijn woord.
Hij zal niet verlaten
wat Hem toebehoort.

Met dank!

Jaap Broekman
Directeur bestuurder



Inhoudsopgave

1. Algemene informatie.....	5
1.1 Doelstelling van de organisatie (Missie en visie)	5
1.2 Juridische structuur	6
1.3 Organisatiestructuur	6
1.4 Kernactiviteiten	8
2. Instellingsbeleid	9
2.1. Zaken met een persoonlijke betekenis en personele ontwikkeling	9
2.2 Onderwijsprestaties	10
2.3 Onderwijskundige en programmatische zaken.	11
2.4 Ontwikkelingen als gevolg van interne en externe kwaliteitszorg.	14
2.5 Ontwikkelingen bij of in relatie tot verbonden partijen (waaronder samenwerkingsverbanden).	14
2.6. Governanceontwikkelingen – Interne beheersing en intern toezicht	16
2.7. Zaken met politieke of maatschappelijke impact.....	16
2.8. Beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag	17
2.9. Afhandeling van klachten	17
2.10 Beleid ten aanzien van de bezoldiging van bestuurders en toezichthouders	17
2.11 Beleid ten aanzien van de omvang en functie van het vrij besteedbare vermogen.....	17
2.12 Huisvesting en onderhoud.....	19
2.13 Toegankelijkheid van de instelling en toelatingsbeleid	20
3. Verslag toezichthoudend bestuur	21
3.1 Sectorcode	21
3.2 Overzicht leden van het algemeen bestuur en haar portefeuilles	21
3.3 Werkwijze	21
3.4 Uitoefening van de taken van de interne toezichthouder	22
3.5 Overleg en beleidsontwikkeling	23
4. Financieel beleid.....	25
4.1 Planning & Control.....	25
4.1.1 Begrotingen	25
4.1.2 Managementrapportages	25
4.1.3 Formatieve planning & control.....	25
4.2. Kengetallen.....	25
4.2.1 Toelichting op de kengetallen.....	26
4.3 Financiële positie op balansdatum	27
4.4 Analyse resultaat	27
4.5 Analyse realisatie 2016 versus realisatie 2015 en realisatie 2016 versus begroting 2016.....	28
4.6 Investerings- en financieringsbeleid	29
4.7 Toekomstparagraaf	29
4.7.1 Personele bezetting.....	29
4.7.2. Leerlingenaantallen	29

4.7.3. Meerjarenbegroting	30
4.7.4 Risicobeheersing	31



Bestuursverslag

1. Algemene informatie

1.1 Doelstelling van de organisatie (Missie en visie)

De Vereniging CNS is opgericht op 1 maart 1864 en heeft zich ten doel gesteld *'werkzaam te zijn tot oprichting en instandhouding van één of meer christelijke scholen voor basisonderwijs te Gouda.'* Al meer dan 150 jaar wordt aan deze doelstelling vorm gegeven.

Tot de Vereniging behoren 3 scholen met ruim 1100 leerlingen en ruim 100 personeelsleden. Alle scholen hebben naast hun onderwijskundige uitgangspunten een duidelijk levensbeschouwelijk profiel. Op herkenbare en eigentijdse wijze wordt op de scholen invulling gegeven aan de protestants-christelijke levensovertuiging.

De Bijbel als het woord van God zien we daarbij als de gemeenschappelijke gids en vormt de bron waaruit we putten. We weten ons verbonden in de relatie met de Eeuwige. We willen de weg gaan die ons door de profeet Micha wordt voorgelicht, een weg van recht doen en lief hebben (Micha 6:8). Dat zijn de elementen die we ook in ons onderwijs vorm willen geven.

Hieraan wordt in de eerste plaats uiting gegeven door de centrale plaats van het godsdienstonderwijs. We vertellen de kinderen verhalen waarbinnen vergeving en verzoening kernbegrippen zijn. Het zijn verhalen waaruit hoop spreekt, de boodschap dat er altijd een nieuwe kans is omdat er een God is die zich ontfermt.

Maar daar kan en mag het niet bij blijven. Op onze scholen zien we veiligheid en geborgenheid als belangrijke voorwaarden voor de ontplooiing van talenten. Zonder geborgenheid zal geen kind zich toevertrouwen aan zijn juf of meester. En bovendien: wie zal zonder het gevoel van diepe verbondenheid met kinderen durven spreken over de verbondenheid met God?

In de vormgeving van ons onderwijs zien we dan ook een directe relatie tussen de levensbeschouwelijke identiteit en het pedagogisch en didactisch handelen van leerkrachten, waardoor kinderen tot hun recht komen en zij al hun gaven en talenten optimaal kunnen ontplooien.

Daarom werken er bij CNS leerkrachten en schoolleiders die gedreven en vanuit het hart het onderwijs vorm willen geven. Leraren begeleiden kinderen bij het ontwikkelen van kennis, het leren dragen van verantwoordelijkheid, het groeien in zelfstandigheid en het leren



samenwerken, waardoor de respectvolle betrokkenheid op de ander mede vorm krijgt. Het ontwikkelen en in stand houden van een nieuwsgierige en ontvankelijke houding zien we als een belangrijke opdracht. We willen de harten van kinderen raken en hen fijngevoelig maken voor de wereld om hen heen, de mensen die ze ontmoeten en de schepping waar zij deel vanuit maken.

De levensbeschouwelijke identiteit is op CNS scholen dus niet iets wat we 'erbij' doen. Het werkt door in al ons handelen en is ook bepalend voor onze opvattingen over burgerschap, ouderbetrokkenheid en de leefgemeenschap die we als scholen willen vormen.

In de schoolplannen en schoolontwikkelingsplannen van de afzonderlijke scholen is bovenstaande nader uitgewerkt.



1.2 Juridische structuur

De rechtspersoonlijkheid van het bevoegd gezag is een Vereniging. De Vereniging tot Stichting en Instandhouding van Christelijk Nationale Scholen te Gouda is op 1-3-1864 opgericht en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder dossiernummer 40464449.

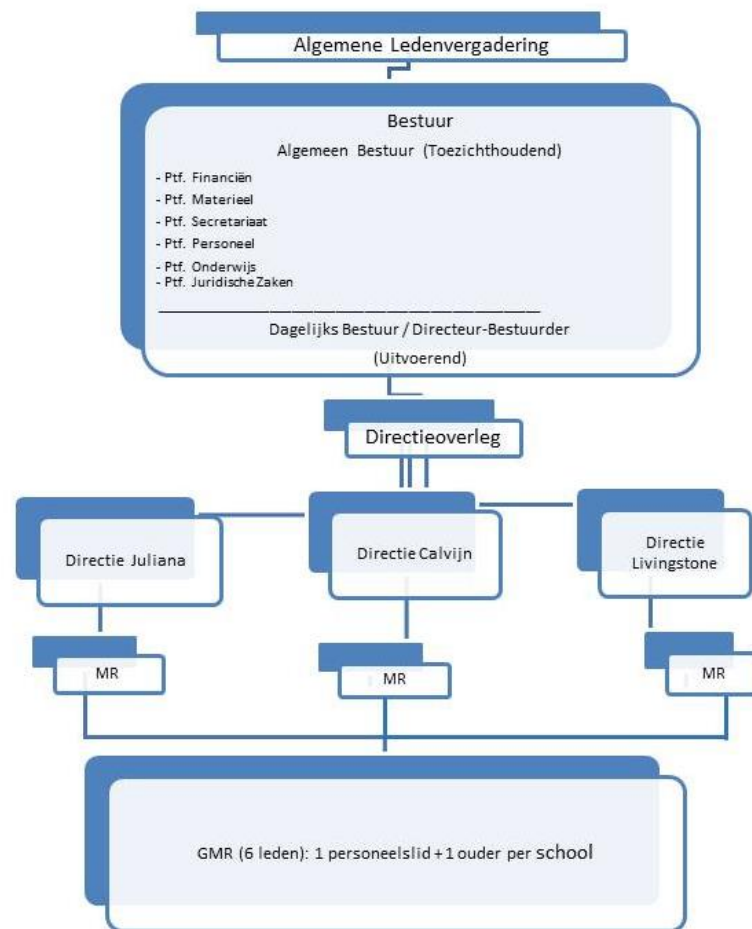
Onder het bevoegd gezag van de Vereniging tot Stichting en Instandhouding van Christelijk Nationale Scholen te Gouda, met bevoegd gezag nummer 36479, vallen de onderstaande scholen:

	Brinnummer
Prinses Julianaschool	08VP
Johannes Calvijnsschool	04PK
Livingstoneschool	07LN

1.3 Organisatiestructuur

De Wet Goed Onderwijs – Goed bestuur verplicht tot een scheiding tussen bestuur en intern toezicht voor alle schoolbesturen. Het algemeen bestuur van de vereniging CNS heeft een keuze gemaakt voor het zgn. Raad van Beheermodel. In dit model is er sprake van een functionele scheiding binnen één bestuurlijk orgaan. Het verenigingsbestuur bestaat uit het algemeen bestuur (AB) dat toezicht houdt en uit het dagelijks bestuur (DB) dat de bestuurlijke taken uitvoert. Het dagelijks bestuur wordt binnen de vereniging CNS gevormd door de directeur-bestuurder.

Organogram



Toelichting

Algemene ledenvergadering

De leden van de vereniging vormen het hoogste bestuursorgaan. Tijdens de jaarlijkse ledenvergadering verlenen zij het bestuur decharge voor het gevoerde beleid.

Bestuur

Het bestuur in de zin van de wet - het bevoegd gezag - wordt gevormd door het algemeen bestuur en dagelijks bestuur samen.

Algemeen bestuur

Het deel van het bestuur dat belast is met de toezichthoudende taken.

Dagelijks bestuur/ directeur-bestuurder

Het deel van het bestuur dat belast is met de uitvoerende bestuurstaken.

Directies

Integraal verantwoordelijken voor de dagelijkse leiding op de scholen.

Directieoverleg

Het overlegorgaan waarin directies van de scholen en directeur-bestuurder werken aan o.a. beleidsontwikkeling- en evaluatie.

MR en GMR

De MR (medezeggenschapsraad) en GMR (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad) zijn op school- of verenigingsniveau belast met de advisering of instemming omtrent beleid.

1.4 Kernactiviteiten

De kernactiviteit van de Vereniging CNS Gouda is het geven van kwalitatief goed protestants-christelijk onderwijs. Voor een uitwerking verwijzen we naar hetgeen is opgenomen onder 1.1. Doelstellingen van de organisatie (missie en visie). In het strategisch beleid wordt beschreven wat de Vereniging CNS met haar onderwijs wil bereiken. De scholen formuleren schoolplannen en jaarplannen (de zgn. schoolontwikkelingsplannen) gebaseerd op het strategisch beleid. In de managementrapportages wordt periodiek verslag gedaan van de vorderingen op de verschillende beleidsterreinen.

De belangrijkste zaken omtrent het gevoerde beleid worden beschreven vanaf hoofdstuk 2.3. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op het financieel beleid en de continuïteitsparagraaf (toekomstparagraaf).



2. Instellingsbeleid

2.1. Zaken met een persoonlijke betekenis en personele ontwikkeling

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim lag op verenigingsniveau in 2016 op 6,07% (Vergelijk 2015: 5,93%). Dat is onder het landelijk gemiddelde van 6,3% en boven het eigen streefniveau van 5%. Op schoolniveau zijn verschillen waarneembaar, die veroorzaakt worden door middellang en lang verzuim.

Een positief gegeven is dat de verzuimfrequentie opnieuw onder het landelijk gemiddelde van 1,1 ligt. Dit betekent dat werknemers bij de Vereniging CNS zich gemiddeld minder vaak ziek melden in vergelijking met het landelijk gemiddelde. Ook het percentage 0-verzuim is bij de Vereniging CNS gunstiger dan het landelijk gemiddelde, nl. 55,6% tegen een landelijk gemiddelde van 48,8%. Dit betekent dat bij de Vereniging CNS meer werknemers zich in 2016 niet ziek hebben gemeld in vergelijking met het landelijk gemiddelde.

2016	Ziekmeldingsfrequentie	Ziekteverzuim
Julianaschool	0,69 (0,75 / 0,94)	6,83% (7,37% / 8,04%)
Calvijnschool	0,79 (0,68 / 0,68)	6,62% (4,37% / 3,94%)
Livingstoneschool	1,17 (0,63 / 0,69)	4,76% (6,68% / 5,82%)

- Tussen haakjes de cijfers van 2014 resp. 2015
- Landelijke gemiddelde primair onderwijs 2015: frequentie 1,1 verzuim 6,3 %.
Voor 2016 zijn door DUO en het vervangingsfonds nog geen cijfers bekend gemaakt.

Verzuimbeleid

Ook in 2016 is uitvoering gegeven aan het ziekteverzuimbeleid, waarvan het doel is het voorkomen en verminderen van verzuim van personeel. Er was in 2016 sprake van preventief en curatief handelen.

Preventief

- Individuele gesprekken met collega's;
- Oproepen voor het open spreekuur van de bedrijfsarts, waarbij de balans tussen belastbaarheid en belasting aan de orde kwam;
- Inzet coaching;

Curatief

- Voeren van verzuimgesprekken bij hoogfrequent verzuim;
- Inzet bedrijfsmaatschappelijk werk, psychosociale hulpverlening en vormen van coaching;
- Periodieke contacten schoolleiding en zieke werknemers;
- Sociaal Medisch Team (SMT): bespreking van casuïstiek met de bedrijfsarts;
- Activiteiten t.b.v. re-integratie na de 6e ziekte week en overige maatregelen in het kader van de Wet Poortwachter.

Terugdringing van het ziekteverzuimpercentage

Het ziekteverzuimpercentage ligt onder het landelijk gemiddelde, maar het eigen streefcijfer van 5% is, ondanks de hierboven genoemde maatregelen, het gunstige percentage 0-verzuim en de lage verzuimfrequentie, niet gehaald. Het langdurig verzuim heeft, vanwege de kleine omvang van het personeelsbestand van de vereniging CNS, een relatief grote impact op het verzuimpercentage. Een belangrijk deel van het langdurig verzuim heeft een niet werk-gerelateerde mentaal psychische oorzaak. Omdat de aanpak van de huidige arbodienst als niet doelmatig wordt ervaren, is in 2016 besloten het contract niet te

verlengen. In de loop van 2017 sluiten we een contract af met een nieuwe arbodienst, waarin we de volgende uitgangspunten centraal stellen:

- Efficiëntie en doelmatigheid
 - Bedrijfsarts/verzuimconsulent nemen stelling in, in het belang van de werknemer en van de organisatie: korte doorlooptijden en praktische adviezen;
- Regierol voor leidinggevenden
 - Versterking doortastend en doelmatig handelen (door advisering bedrijfsarts en coaching m.b.t. verzuimgesprekken) en focus op duurzame inzetbaarheid;
- Demedicalisering
 - Bedrijfsarts alleen als het strikt noodzakelijk is. Grote rol voor verzuimconsulent/coach;
- Optimaal benutten van mogelijkheden
 - Wat is nog mogelijk in het Eerste Spoor? Aangepast werk, ondersteunende of andersoortige werkzaamheden.

Werving en selectie

Ook in 2016 is het gelukt om personeel te werven dat past binnen de levensbeschouwelijke en onderwijskundige doelstellingen van de vereniging. Bij de werving en selectie zijn directies en directeur-bestuurder betrokken, alsmede afgevaardigden uit de teams en medezeggenschapsraden.

2.2 Onderwijsprestaties

De onderwijsresultaten op het terrein van de basisvaardigheden, waaronder tussentijdse opbrengsten, worden geanalyseerd en met de teams besproken. Op basis van de uitkomsten zijn, waar nodig, aanpassingen gedaan in het aanbod.

We gebruiken als administratie- en leerlingvolgsysteem Parnassys. De mogelijkheden van het programma worden benut. De beleidsuitspraken en opgestelde protocollen opbrengstgericht werken (OGW) hebben een rol gekregen in het handelen.

Echter, de in het strategisch beleid opgenomen doelstelling het eigenaarschap van leerkrachten m.b.t. opbrengstenanalyses en verwerking van de resultaten in een groepsplan te vergroten behoeft in 2017 verdere aandacht. Tussen de scholen zijn op dat terrein grote verschillen zichtbaar.

Bij de verbetering van de resultaten en de analyse van de leerprocessen hebben we gelet op differentiaties in instructies, verwerking en leertijd en het doelgericht handelen van leerkrachten.

De eindopbrengsten voldeden in 2016 op alle scholen aan de landelijke norm. De resultaten van de Julianaschool bleven achter bij de hogere eisen die we zelf stellen op grond van de leerlingenpopulatie. Er is een analyse gemaakt en de leerpunten zijn meegenomen naar de huidige groepen 8. Voor 2017 worden hogere resultaten verwacht.

De lagere scores op de Julianaschool hebben niet geleid tot lagere (herziene) adviezen VO.

Hieronder de resultaten van de 3 scholen over de periode 2013 t/m 2016.

School	2013	2014	2015	2016
Julianaschool	534,1	537,1	538,6	534,7
Calvijnschool	536,9	534,3	535,0	537,0
Livingstoneschool	536,5	535,1	540,8	538,1
Norm	534,8	534,6	534,9	534,6

N.B.: De score 2016 van de Livingstoneschool is aangepast vanwege niet meetellen van 1 PRO-leerling.

2.3 Onderwijskundige en programmatische zaken.

Alle scholen hebben hun ontwikkelpunten beschreven in de zgn. schoolontwikkelingsplannen. Dat zijn de jaarschijven bij de schoolplannen. De plannen van 2015/2016 zijn geëvalueerd en de ontwikkelpunten voor 2016/2017 zijn beschreven in het nieuwe plan. De doelen zijn duidelijk en concreet beschreven en betreffen de onderwerpen onderwijs, personeel, huisvesting en financiën.

Ieder jaar wordt bij het opstellen van de plannen rekening gehouden met de financiële consequenties, waarbij de begroting als kader geldt.

Alle onderwerpen die aan de orde kwamen waren gelinkt aan de twee kernthema's uit het strategisch beleid van de Vereniging CNS nl. 'onderwijs en kwaliteit' en 'professionalisering en eigenaarschap'.

Onderwijs en kwaliteit

Om goed invulling te geven aan kwalitatief goed onderwijs zien we een pedagogisch klimaat waarbinnen kinderen zich veilig voelen als een belangrijke voorwaarde. Periodiek is het pedagogisch klimaat onderwerp van gesprek met kinderen. Dat is één van de manieren waarop we de vinger aan de pols houden. De Julianaschool en de Livingstoneschool kregen in 2016 in het kader van een periodiek kwaliteitsonderzoek de inspectie op bezoek. Beide scholen kregen opnieuw een basisarrangement, hetgeen betekent dat de scholen voldoen aan de norm van de inspectie. De onderdelen schoolklimaat en veiligheid werden beoordeeld met 'goed'.

Wat betreft de tussentijdse resultaten op het gebied van taal, rekenen en begrijpend lezen zijn de scores in lijn met de verwachtingen. Ze liggen minimaal op het landelijk gemiddelde voor de betreffende schoolgroep. Opvallend is dat de scores voor aanvankelijk lezen zijn gestegen na aanschaf van nieuwe methoden.

Met betrekking tot passend onderwijs is het niveau van de basisondersteuning op orde. De basiskwaliteit voldoet aan de norm: alle scholen hebben een basisarrangement van de inspectie en werken met doorlopende leerlijnen en een beredeneerd passend aanbod.

Op alle scholen wordt opbrengst- en handelingsgericht gewerkt. Bij handelingsgericht werken worden kinderen aangesproken op hun mogelijkheden en talenten en richt de leerkracht zich op betrokkenheid, welbevinden en een optimale ontwikkeling. Ouders zijn als ervaringsdeskundigen hierbij nadrukkelijk betrokken. In het kader van eigenaarschap van kinderen worden ook de leerlingen zelf betrokken bij het stellen van doelen tijdens zgn. kindgesprekken. Deze gesprekken vinden nog niet op alle scholen in alle groepen plaats. Verdere implementatie vindt plaats.



Opbrengstgericht werken houdt in dat gegevens over opbrengsten worden geanalyseerd en vervolgens benut om het onderwijs af te stemmen op de behoeften van de leerlingen in relatie tot het behalen van de beoogde leeropbrengsten. Periodiek bekijken we of het bereikte niveau van opbrengsten het maximaal haalbare is.

We streven in ons onderwijs echter naar meer: onderwijs moet interessant zijn en kinderen uitdagen zich te ontwikkelen. Daarbij hebben we oog voor een juiste balans tussen hetgeen vanuit maatschappelijk perspectief van belang is en hetgeen voor kinderen betekenisvol is. Waar mogelijk worden kinderen in de confrontatie met levensechte situaties voor uitdagingen geplaatst waar een oplossing voor gevonden moet worden. Hierdoor ontstaat een 'natuurlijke' leerbehoefte waar in het onderwijs rekening mee wordt gehouden. We hebben hier ook in 2016 vorm aan gegeven binnen de thema's van het ontwikkelingsgericht onderwijs (OGO), projecten of het werken in hoeken. Binnen die thema's en projecten komen ook de andere vakgebieden aan de orde, waardoor o.a. gewerkt wordt aan de creatieve en culturele ontwikkeling van kinderen.



Tenslotte is ook in 2016 aandacht besteed aan burgerschap. Bij dit onderwerp staat het actief meedoen aan de samenleving en er een positieve bijdrage aan leveren centraal. Er worden drie domeinen onderscheiden nl. democratie, participatie en identiteit.

Bij burgerschapsvorming zijn vooral houdingen en vaardigheden van belang. Het accent bij ligt op het gebruiken van de school als oefenplaats. We bevorderen sociale vaardigheden door het internaliseren van omgangsregels en we leren kinderen om op een vreedzame manier conflicten op te lossen. In bovenbouwgroepen wordt gedebatteerd, waarmee sociale en communicatieve basisvaardigheden worden toegepast. Op twee scholen is een leerlingenraad actief: kinderen krijgen de ruimte en de verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de school.



Professionalisering

Voor kwalitatief goed onderwijs is de professional voor de klas van doorslaggevend belang. Ontwikkelingen in de samenleving volgen elkaar snel op, waardoor eisen voortdurend veranderen. Om die reden is het belangrijk dat leraren zich blijven ontwikkelen. Eens bevoegd is niet automatisch altijd bekwaam. Voortdurende investering in professionalisering is noodzakelijk om de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden. *Professionalisering en eigenaarschap* is dan ook een belangrijk thema in het strategisch beleid van de Vereniging CNS.

In 2016 is er een grotere nadruk gelegd op het eigenaarschap van werknemers. Leidinggevend stimuleren collega's om initiatieven te ontplooiën waarbij de relatie met de schoolontwikkeling wordt geduid. Leerkrachten hebben de beoogde ontwikkeling weergegeven in een actueel POP/bekwaamheidsdossier en tijdens functioneringsgesprekken is verantwoording afgelegd.

In verband met het v n en m t elkaar leren zijn er op de scholen studiedagen georganiseerd en hebben leidinggevende collegiale consultatie gefaciliteerd en is casuïstiek besproken in werkoverleggen en vergaderingen.

Een andere belangrijke ontwikkeling in 2016 was de instelling van zgn. leerteams/commissies van specialisten. Deze leerteams/commissies vervullen een rol in de schoolontwikkeling door het delen van expertise, begeleiding van collega's door klassenbezoeken en nabesprekingen en door het doen van voorstellen voor de ontwikkeling van het eigen specialisme binnen de school, o.a. door beleid te ontwikkelen bij het opstellen van de schoolontwikkelingsplannen.

In het directieoverleg is professionalisering en eigenaarschap een terugkerend onderwerp van gesprek. Eind 2016 zijn er initiatieven voor een tweetal bovenschoolse leerteams en zijn de voorbereidingen gaande voor een CNS-studiedag, waarbij een deel van de workshops geleid zal worden door eigen medewerkers.

De Vereniging CNS verbindt de verdere invoering van de Functiemix met het thema professionalisering en eigenaarschap en koppelt de openstelling van vacatures in LB-functies aan de binnen de scholen gewenste ontwikkelingen en kwaliteitsverbeteringen. Daarbij wordt een relatie gelegd met de output van de gesprekscyclus.

Jaarlijks wordt bekeken op welke gebieden specialisten gewenst zijn, waarna LB-functies met de gewenste profielen open worden gesteld. In 2016 zijn 2 collega's benoemd in een LB-functie. Er zijn echter ook 2 collega's met een LB-functie vertrokken, waardoor per saldo de totale omvang fte LB gelijk is gebleven. Eind 2016 bestond ruim 15 fte (25%) uit een LB-functie, waaronder bouwcoördinatoren, Intern Begeleiders, gedragsspecialisten, specialisten hoogbegaafdheid, taal, lezen en bewegingsonderwijs. Het percentage is in lijn met de landelijk gerealiseerde percentages.

2.4 Ontwikkelingen als gevolg van interne en externe kwaliteitszorg.

Alle scholen verbeteren systematisch de kwaliteit van hun onderwijs. In het schoolplan en de daaraan gekoppelde schoolontwikkelingsplannen staan de doelen beschreven, zodat voor iedereen duidelijk is aan welke kwaliteitsverbeteringen wordt gewerkt en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Op alle scholen wordt gewerkt met de kwaliteitskaarten van Cees Bos (WMK). De kwaliteitskaarten zijn aangepast aan de schoolsituatie en door teamleden gescoord. Verbeterpunten zijn opgenomen in de genoemde schoolontwikkelingsplannen en hebben geleid tot aanpassingen in beleid of aanvullende afspraken.

2.5 Ontwikkelingen bij of in relatie tot verbonden partijen (waaronder samenwerkingsverbanden).

Hoewel er geen sprake is van verbonden partijen, wordt er wel samengewerkt. We beschrijven hieronder de samenwerking binnen de Stichting Federatie Brede School Gouda e.o. en de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs.

Brede School

- **Organisatie**

De Vereniging CNS te Gouda maakt deel uit van de Stichting Federatie Brede School Gouda e.o. De Brede School heeft als doel de ontwikkelkansen van kinderen te vergroten, door mogelijke achterstanden weg te nemen, een goede dagindeling te bieden en sociale competenties te vergroten.

In Gouda is gekozen voor een samenwerkingsmodel, waarbij de door de Brede School georganiseerde activiteiten op de deelnemende scholen worden uitgevoerd. De Brede School in Gouda heeft dus geen eigen gebouw. Het bestuur van de Brede School wordt gevormd door de (algemeen) directeuren c.q. directeur-bestuurders van de deelnemende partijen (naast scholen ook organisaties voor Cultuur en Welzijn).

Het algemeen bestuur van de Brede School heeft een toezichthoudende functie.

- **Activiteiten**

De activiteiten van de Brede School worden beschreven in een jaarplan dat door het algemeen bestuur wordt goedgekeurd. Er is een directe koppeling met de doelen van de Brede School en er is sprake van meetbare acties.

- **Financiën**

De Brede school Gouda wordt gefinancierd door een (product)subsidie van de gemeente Gouda en aanvullende subsidies van andere organisaties. De begroting en het jaarverslag zijn vastgesteld en goedgekeurd.

- **Personeel**

De Brede School Gouda heeft geen eigen personeel in dienst. Al het personeel dat werkt voor de Brede School is gedetacheerd door de deelnemende partijen.

Passend Onderwijs

- Een passend zorgaanbod

De Vereniging CNS maakt deel uit van een tweetal samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs. Deze samenwerkingsverbanden hebben afspraken gemaakt over de wijze waarop een passend onderwijsaanbod voor iedere leerling kan worden gerealiseerd, over de verdeling van middelen en de toewijzing van ondersteuning en over de procedure voor plaatsing in het speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs (cluster 3 en cluster 4). Eén en ander is beschreven in de ondersteuningsplannen van de samenwerkingsverbanden.

In de schoolondersteuningsprofielen wordt aangegeven welke ondersteuning onze scholen kunnen bieden en welke plannen we hebben voor de toekomst. Op basis van de profielen inventariseren de scholen welke expertise eventueel moet worden ontwikkeld en wat dat betekent voor de (scholing van) leraren.

- De samenwerkingsverbanden en de bestuurlijke organisatie

De Prinses Julianaschool en de Livingstoneschool maken deel uit van het samenwerkingsverband PO Midden Holland 2814. Bestuur en toezicht zijn functioneel gescheiden. De aangesloten besturen zijn vertegenwoordigd binnen het algemeen bestuur, dat een toezichthoudende rol vervult. Het dagelijks bestuur, verantwoordelijk voor de bestuurlijk uitvoerende taken, wordt gevormd door de directeur-bestuurder.

De Calvijnschool maakt deel uit van het landelijke Reformatische samenwerkingsverband Passend Onderwijs Berséba. Berséba is een vereniging. De aangesloten besturen zijn de leden. Bestuur en toezicht zijn organiek gescheiden. De Raad van Bestuur, belast met het besturen van de vereniging, bestaat één bestuurder. De Raad van Toezicht, die toezicht houdt op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de vereniging, telt zeven leden.



2.6. Governanceontwikkelingen – Interne beheersing en intern toezicht

Sinds 2012 is er sprake van een scheiding tussen bestuur en toezicht. De Vereniging CNS heeft gekozen voor het Raad van Beheer model, dat onder 1.3. is beschreven.

In 2017 zal worden bekeken of het Raad van Beheer model nog passend is voor de Vereniging CNS. De voor- en nadelen van het Raad van Beheer model en het Raad van Toezichtmodel zullen daarbij opnieuw aan de orde komen,

Bestuur en intern toezichthouders toetsen de bestuurlijke inrichting en het bestuurlijk functioneren aan de principes van de Code Goed Bestuur van de PO-raad. In de code zijn geen wijzigingen aangebracht. Bij de evaluatie van het functioneren wordt ook het intern toezichtkader (ITK) gehanteerd.

Bij het toezicht op de resultaten van het onderwijs wordt een bestuurlijk toetsingskader gehanteerd dat is gebaseerd op het strategisch beleid. Het strategisch beleid bestrijkt een periode van 4 jaar en loopt tot medio 2019. De directies van de scholen baseren de schoolplannen op het strategisch beleid en stellen elk jaar een schoolontwikkelingsplan op. Dat is de jaarschijf bij het schoolplan. Op deze wijze wordt de strategie geoperationaliseerd. De directies leggen drie keer per jaar verantwoording af aan de directeur-bestuurder door middel van een managementrapportage. De directeur-bestuurder legt op zijn beurt verantwoording af aan het algemeen bestuur.

Naast de rapportages vond in 2016 periodiek overleg plaats tussen de directies en de directeur-bestuurder. Eenmaal per maand is er een directie-overleg belegd waarin beleidsmatige zaken aan de orde kwamen. Daarnaast heeft de directeur-bestuurder maandelijks werkoverleg gehad met de directies waarin op basis van de rapportages voortgangsgesprekken werden gevoerd en praktisch operationele zaken werden besproken.

Het algemeen bestuur geeft het toezicht o.a. vorm door bespreking van rapportages en het afleggen van schoolbezoeken, waarbij gesprekken met directies en teamleden plaats vinden.

In 2016 is twee keer een themavergadering belegd met bestuur, directies en GMR. Tenslotte is tweemaal een gesprek gevoerd tussen de voorzitter van het AB en de voorzitters van de GMR. In 2017 zullen deze gesprekken plaats vinden met een bredere delegatie.

Voor de resultaten die in 2016 zijn behaald op de afzonderlijke terreinen wordt verwezen naar de betreffende hoofdstukken in dit verslag.

2.7. Zaken met politieke of maatschappelijke impact.

Met de gemeentelijke overheid zijn de reguliere contacten onderhouden via de voorbereiding en het bijwonen van het Lokaal Educatief Overleg en de Kamer Huisvesting. In verband met de toegenomen ruimtebehoefte is frequent contact gezocht en onderhouden met de betrokken ambtelijke dienst. Eind 2016 is, na een onderbreking als gevolg van de val van het Gouds College medio 2016, een herstart gemaakt met de werkzaamheden in het kader van de opstelling van een nieuw Integraal huisvestingsplan (IHP) van de gemeente Gouda. In dat verband is herhaaldelijk contact geweest met de procesgroep van de betrokken ambtelijke dienst.

Ten behoeve van het Passend Onderwijs worden de contacten met de gemeente onderhouden door de bestuurders van de betreffende samenwerkingsverbanden. In 2016 heeft voor het eerst ook overleg plaats gevonden met de voorzitters van de samenwerkingsverbanden en de wethouders over de gemeentelijke rollen/taken in het kader van Passend Onderwijs.

2.8. Beleid inzake beheersing van uitkeringen na ontslag

De Vereniging CNS volgt de reguliere wet- en regelgeving m.b.t. de gesprekscyclus. Het functioneren van het personeel komt periodiek aan de orde, waarna dossiervorming plaats vindt. Op alle scholen wordt gewerkt aan persoonlijke ontwikkeling (POP's). Leidinggevend en zorgen voor een adequate begeleiding.

Bij dreigend ontslag wordt getracht aansprakelijkheid voor het ontstaan van werkloosheid te voorkomen.

In 2016 heeft er geen onvrijwillig ontslag plaats gevonden. We hebben als gevolg daarvan niet te maken met financiële consequenties als gevolg van de aansprakelijkheid voor het ontstaan van werkloosheid.

Een maatregel in het kader van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) is de introductie van een transitievergoeding. Deze vergoeding wordt o.a. uitgekeerd bij ontslag via het UWV. Werknemers die vanwege langdurige ziekte (> 2 jaar) worden ontslagen, hebben recht op deze vergoeding. In 2016 is € 92.000.- uitgegeven aan transitievergoedingen. In 2017 zal ruim € 9.000.- worden uitgegeven aan een transitievergoeding.

In de actuele risico analyse wordt de introductie van de transitievergoeding als risico meegenomen. De beheersingsmaatregelen bij ziekte zijn conform het ziekteverzuimbeleid en de uitgangspunten van de Wet Poortwachter. Tegenover de kosten die samenhangen met de transitievergoeding staan vooralsnog geen baten. Een voorstel voor een wetswijziging voorziet in compensatie van de kosten per 1 januari 2019, met terugwerkende kracht tot 1 juli 2015. Het voorstel moet echter nog worden goedgekeurd door de Tweede en Eerste Kamer. Inwerkingtreding van de wet is dus nog niet zeker.

De kosten van transitievergoedingen worden, tot het moment van compensatie, betaald uit het eigen vermogen van de Vereniging CNS.

2.9. Afhandeling van klachten

De scholen van de Vereniging CNS te Gouda hanteren een klachtenprocedure die is beschreven in de schoolgidsen. Als de daarin beschreven activiteiten niet leiden tot afhandeling van de klacht, dan kan er contact opgenomen worden met de landelijke klachtencommissie (LKC). Op de scholen ligt de volledige klachtenprocedure ter inzage.

In 2016 is gehandeld conform de klachtenprocedure. Er is in 2016 één klacht ingediend bij de LKC. Deze klacht betrof de afgifte van een TLV (toelaatbaarheidsverklaring) en de daarmee samenhangende plaatsing van een leerling in het sbo. De klacht werd gelijktijdig ingediend bij de school en de LKC en is op schoolniveau afgehandeld.

2.10 Beleid ten aanzien van de bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

In de Code Goed Bestuur is in artikel 25 bepaald dat het intern toezichtorgaan de vorm en hoogte van de eigen vergoeding bepaalt en daarbij de leidraad van de PO-raad hanteert. De leden van het algemeen bestuur van de Vereniging CNS te Gouda werden ook in 2016 niet bezoldigd voor de uitvoering van hun werkzaamheden. De directeur-bestuurder is een bezoldigd bestuurder.

2.11 Beleid ten aanzien van de omvang en functie van het vrij besteedbare vermogen

In 2016 heeft de Vereniging CNS een hoger resultaat gerealiseerd dan begroot, o.a. door hogere rijksbijdragen personeel en de door het vervangingsfonds geïntroduceerde normvergoeding bij ziekte. Deze had voor de Vereniging CNS een positief effect. Door toevoeging van het positieve resultaat is het eigen vermogen van de Vereniging in 2016 toegenomen.

Omdat het weerstandsvermogen is gestegen naar 43% zal vanaf 2017 extra geïnvesteerd worden in verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Eind 2016 ligt er een voorstel gereed voor de instelling van een kwaliteitsfonds met een omvang van € 120.000.- Dit bedrag kan worden ingezet bovenop de in de begroting bestemde bedragen voor kwaliteitsverbetering en professionalisering.

In het strategisch beleid van de Vereniging CNS is professionalisering en eigenaarschap een belangrijk thema. Collega's zullen worden gestimuleerd om met voorstellen te komen voor projecten die de kwaliteit van het onderwijs verbeteren.

Hoewel het eigen vermogen in de komende jaren terug mag lopen, is het in het kader van continuïteit en daarmee samenhangende verplichtingen van belang dat een belangrijk deel van het eigen vermogen in stand wordt gehouden.

De ongelijke spreiding van leerlingen over de verschillende leeftijdsgroepen maakt het, vanuit optiek van kwaliteit, gewenst in een aantal gevallen te werken met meer groepen dan waarvoor de reguliere financiering toereikend is. Een deel van het vermogen is daarvoor nodig.

Een ander financieel risico hangt samen met de doordecentralisatie van het buitenonderhoud van de gemeenten naar de besturen. De hoogte van het budget dat in de lumpsum wordt ontvangen voor het onderhoud is niet toereikend om in adequaat onderhoud te voorzien. Dat heeft voor een belangrijk deel te maken met het feit dat 2 van de 3 gebouwen ouder zijn dan 40 jaar. In de nieuwe modelverordening van de VNG is renovatie van de gebouwen niet opgenomen als voorziening. Ook zijn er geen normen opgenomen voor nieuwbouw. De Vereniging CNS heeft twee oude schoolgebouwen en is daardoor veel meer geld kwijt aan onderhoud dan ze er, afgemeten aan het bekostigingsstelsel PO, voor ontvangt. We houden er rekening mee dat in de toekomst een beroep zal moeten worden gedaan op het eigen vermogen om te voorzien in het onderhoud van de gebouwen.

Renovatie en nieuwbouw zijn onderwerpen die in 2016 in het huisvestingsoverleg met de gemeente aan de orde zijn geweest. Eind 2015 is een werkgroep ingesteld die als doel heeft te komen tot een nieuw Integraal huisvestingsplan (IHP) voor de gemeente Gouda.

Renovatie als alternatief voor vervangende nieuwbouw wordt in het plan meegenomen. De gemeente Gouda heeft daar ook belang bij, omdat 70% van het gebouwenbestand in het primair onderwijs ouder is dan 40 jaar en op middellange termijn vervangen zou moeten worden door nieuwbouw. De werkgroep heeft in 2016 lange tijd op non-actief gestaan vanwege de val van het Gouds college. Eind 2016 zijn de werkzaamheden hervat. De planning is dat eind 2017 het IHP gereed is.

Het eigen vermogen is verder nodig voor de reguliere investeringen in onderwijsleerpakketten en ICT. Om optimaal te kunnen blijven beantwoorden aan onderwijsondersteuningsbehoeften zal mogelijk, mede als gevolg van hogere eisen in het kader van Passend Onderwijs, op termijn een beroep moeten worden gedaan op het eigen vermogen.

Een deel van het eigen vermogen is noodzakelijk om de kosten van toekomstige transitievergoedingen te dekken. Deze kosten zijn een gevolg van de Wet Werk en Zekerheid en waren niet te voorzien. (Zie ook onder 2.8)

Tot op heden heeft de Vereniging CNS niet te maken met krimp, maar gezien de gemeentelijke prognoses die zijn gebaseerd op demografische ontwikkeling zal ook de Vereniging CNS hier op termijn mee te maken krijgen. In die situatie zal een beroep moeten worden gedaan op het eigen vermogen.

2.12 Huisvesting en onderhoud

Onderhoud

De Vereniging CNS beschikt over actuele meerjarenonderhoudsplanningen voor de scholen. Hierin zijn per 01.01.2015, vanwege de doordecentralisatie, alle kosten van het onderhoud opgenomen. Uit de actuele meerjarenonderhoudsplanningen blijkt dat de staat van het onderhoud van de gebouwen goed is.

De uitvoering van het onderhoud heeft grotendeels plaats gevonden conform de in de plannen opgenomen jaarschijven en de actiepunten uit de jaarlijkse schouw van de gebouwen.

Ten behoeve van de onderhoudswerkzaamheden wordt samengewerkt met Projectbureau Rijnland uit Bodegraven.

Huisvesting

M.b.t. de huisvesting voldoet de capaciteit aan de norm. De huisvesting van de Livingstoneschool is onderwerp van gesprek met de gemeente Gouda, omdat in 2017 een extra groep moet worden ondergebracht.

De scholen voldoen niet altijd aan de onderwijskundige behoeften. Er is meer ruimte gewenst voor individuele leerlingbegeleiding en gesprekken met ouders. Helaas is dit probleem niet op te lossen binnen de huidige gebouwen. Het is een onderwerp van gesprek in de werkgroep IHP (zie onder 2.11).

Tenslotte streven we naar buitenschoolse opvang (BSO) binnen de scholen. We werken samen met Quadrant kindercentra. De Livingstoneschool heeft de BSO al jaren geleden in de school ondergebracht. Eind 2016 heeft ook de Julianaschool een overeenkomst gesloten met Quadrant. Er zullen begin 2017 twee lokalen in medegebruik worden gegeven t.b.v. buitenschoolse opvang. De Calvijnsschool heeft in 2016 kennis gemaakt met Quadrant. In 2017 zal er onder ouders een enquête worden afgenomen om de behoefte aan BSO na te gaan. Bij voldoende belangstelling zal de BSO in de school worden gehuisvest.



2.13 Toegankelijkheid van de instelling en toelatingsbeleid

De Vereniging CNS hanteert een open toelatingsbeleid. Iedereen die de identiteit van de school respecteert is welkom. Respect blijkt voor ons uit een actieve betrokkenheid bij alle onderdelen van het schoolgebeuren, inclusief de activiteiten die samenhangen met de levensbeschouwing.

Het beleid rond toelating en schorsing wordt binnen de beleidskaders en de wettelijke regelingen uitgevoerd door de directies van de scholen. Schorsing vindt plaats in samenspraak met de directeur-bestuurder. In 2016 zijn geen leerlingen geschorst.

Het beleid rond verwijdering wordt uitgevoerd door de directeur-bestuurder in samenspraak met de directies van de scholen. Er zijn in 2016 geen leerlingen verwijderd.

3. Verslag toezichthoudend bestuur

De wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' schrijft een scheiding voor tussen bestuur en intern toezicht. Voor de bestuursvorm wordt verwezen naar hoofdstuk 1.3. De wettelijke taken van de toezichthouder zijn opgenomen in de statuten van de vereniging.

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de leden van het algemeen bestuur. Het intern toezicht beschrijft haar werkwijze en uitoefening van taken, waarbij ook wordt aangegeven hoe vaak er vergaderd is en welke onderwerpen aan de orde zijn geweest.

3.1 Sectorcode

Het algemeen bestuur van de vereniging CNS heeft ervoor gekozen de sectorcode van de PO-raad te volgen. Hierin zijn geen wijzigingen aangebracht.

3.2 Overzicht leden van het algemeen bestuur en haar portefeuilles

Het algemeen bestuur bestaat uit de volgende toezichthoudende leden:

Algemeen bestuur

Dhr. L.J. Rustenhoven	Voorzitter
Mw. E.L. de Rooij – 't Hart	Secretaris
Mw. J.N. van Dam - Kraal	Portefeuille financiën
Dhr. P.J. Scheurwater	Portefeuille personeel
Dhr. H.C. Beekman	Portefeuille onderwijs
Dhr. G. Houtman	Portefeuille materieel
Dhr. H.A. Walhout	Portefeuille materieel
Mw. E. J. Karman	Portefeuille juridische zaken

Dhr. H.A. Walhout is in 2016 toegetreden tot het algemeen bestuur.

3.3 Werkwijze

De uitvoering van taken vindt plaats conform de uitgangspunten van het managementstatuut en – voor zover het de taken van het algemeen bestuur betreft – de statuten van de vereniging. Er is sprake van een open relatie tussen de directeur-bestuurder en de leden van het algemeen bestuur enerzijds en de directies anderzijds. De bestuurlijke functie wordt adequaat en zorgvuldig uitgevoerd. De belangen van alle betrokkenen worden correct afgewogen.

De Vereniging CNS hanteert het Raad van Beheer model. Het toezichthoudend bestuur en de directeur-bestuurder evalueren jaarlijks – conform de Code – het functioneren binnen het bestuursmodel als team en individu. Tijdens deze evaluatie staat het ontwikkelen centraal door terug te kijken, te reflecteren en te beoordelen. De werking van het huidige bestuursmodel, fasen en perspectieven op toezichthouden en de Toolkit Bestuur waren de basis voor het gesprek dat in februari 2016 heeft plaatsgevonden. Er was bovendien aandacht voor trends en ontwikkelingen in het onderwijs. De evaluatie is afgesloten met het verzamelen van de opbrengsten, met als resultaat: de 'Ontwikkelagenda 2017'. Een uitgebreid verslag van deze avond kan eventueel ter beschikking worden gesteld.

Het Strategisch Beleid vormt het richtinggevende kader voor het functioneren van de scholen en haar schoolplannen. Er is ook het afgelopen jaar sprake geweest van een deugdelijke bedrijfsvoering die gericht is op de doelen die zijn geformuleerd in deze schoolplannen en de daarop gebaseerde jaarplannen. De ter beschikking gestelde financiën worden overeenkomstig deze plannen ingezet. Begrotingen zijn voor de schooldirecties taakstellend.

De afstemming en legitimering van het beleid vindt plaats in dialoog met de directies. Zij zorgen voor input in het kader van de beleidsontwikkeling en na vaststelling van het beleid communiceren de directies van de afzonderlijke scholen dit verder in de richting van hun teams en/of ouders. De schoolplannen en het daaraan gekoppelde jaarplan vervullen daarbij een belangrijke rol. Met ouders en leerkrachten wordt gecommuniceerd via de vertegenwoordiging van de (G)MR. Er is ruimte voor een open dialoog over het te voeren beleid. De rechten van de GMR (advies/instemming) zijn geregeld in de reglementen.

Eenmaal per jaar wordt verantwoording afgelegd aan de leden van de Vereniging tijdens de algemene ledenvergadering, waarna de leden decharge verlenen voor het gevoerde beleid. Deze vergadering heeft 28 juni 2016 plaatsgevonden. Vanuit het algemeen bestuur wordt daarnaast met de directeur-bestuurder jaarlijks een functioneringsgesprek gevoerd over de behaalde doelstellingen alsmede de wijze van functioneren. Voor dit gesprek wordt input verzameld bij diverse stakeholders. Dit gesprek met dhr. J. Broekman is op 7 juli 2016 door dhr. P. Scheurwater en dhr. L.J. Rustenhoven gevoerd. De leden van het algemeen bestuur voeren onbezoldigd hun taken uit.



3.4 Uitoefening van de taken van de interne toezichthouder

Zoals eerder gesteld is het Strategisch Beleid een belangrijk richtinggevend kader om de rol van toezichthouder goed uit te oefenen. Omdat het Strategisch Beleid om de vier jaar wordt vastgesteld is in 2015 een begin gemaakt om samen met de directies, GMR en het algemeen bestuur na te denken over het Strategisch Beleidsplan 2015-2019. In een aantal sessies is gezamenlijk nagedacht over het onderwijs van CNS voor de komende 4 jaar.

Dit Strategisch Beleidsplan is in mei 2016 goedgekeurd en kent de volgende 2 speerpunten:

1. Onderwijs & kwaliteit
 - ✓ Passend Onderwijs
 - ✓ Vaardigheden 21^e eeuw
 - ✓ Burgerschap
2. Professionalisering & eigenaarschap

Het Strategisch Beleid vormt de basis waaruit schoolplannen en schoolontwikkelingsplannen worden opgesteld. Via de managementrapportages wordt het algemeen bestuur geïnformeerd over de voortgang van de uitvoering van de plannen en de resultaten. Deze managementrapportages worden door de toezichthouders in afwezigheid van de directeur-bestuurder doorgenomen. Besproken wordt op welke onderdelen aanvullende informatie nodig is.

Ieder kwartaal worden de managementrapportages besproken. In deze rapportages wordt verantwoording afgelegd van het operationele en financiële beleid. Aandachtspunten zijn; gezonde bedrijfsvoering (verantwoorde inzet van de middelen in relatie tot realisatie van de opdracht), opbrengsten op het gebied van taal, rekenen, technisch lezen en begrijpend lezen en professionalisering van medewerkers. Daarnaast zijn de schoolbezoeken (2 keer per jaar) een belangrijke bron van informatie en inspiratie voor de toezichthouders. Per schoolbezoek wordt een onderwerp vastgesteld waarover de toezichthouders nader geïnformeerd willen worden. Door middel van klassenbezoeken en gesprekken met leerkrachten, IB-ers en directies krijgen de toezichthouders zo een goed beeld hoe onderwerpen uit de managementrapportages en strategisch beleid in de praktijk uitgevoerd worden. Verder zijn de schoolbezoeken een belangrijk onderdeel om 'feeling' te houden met de scholen. Er wordt ervaren hoe de sfeer is, op welke wijze er vorm en inhoud wordt gegeven aan identiteit en zaken die niet altijd meetbaar zijn, maar wel belangrijk voor het geven van betekenisvol onderwijs.

De klankbordrol van de toezichthouders krijgt structureel vorm in zowel de bestuursvergaderingen tijdens het gedeelte met de directeur-bestuurder als door een periodiek overleg tussen de voorzitter van het bestuur en de directeur bestuurder (eenmaal per 6 weken). Frequent vindt er ook (portefeuille) overleg plaats tussen andere bestuursleden en de directeur-bestuurder. Een aantal keer per jaar vindt er bovendien een zogenaamde 'themavergadering' plaats waarin het bestuur, de directie en de GMR zich met elkaar verdiepen in een relevant strategisch thema.

Tenslotte is er, conform de uitgangspunten van de Wet versterking bestuurskracht, in 2016 twee keer een overleg geweest met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

3.5 Overleg en beleidsontwikkeling

Veel van de overleggen in het afgelopen jaar zijn - naast de gebruikelijke onderwerpen op de bestuur agenda - besteed aan het Strategisch Beleidsplan en het functioneren van het Raad van Beheer model c.q. de invulling van de toezichthoudende rol van het Bestuur en het risicomanagement. In dit kader is vermeldenswaardig dat in 2016 het treasurystatuut na aanpassing aan de vereisten uit de regeling beleggen en belenen 2016 opnieuw is goedgekeurd. Met de goedkeuring van het treasurystatuut is bovendien een treasurycommissie gevormd waarin de volgende personen zitting hebben genomen: W. Kolkman, J. Bosland en J.N. van Dam-Kraal.

Met de schoolbezoeken die door het algemeen bestuur worden afgelegd, wordt nadrukkelijk beoogd om aan te sluiten bij de speerpunten in het Strategisch Beleidsplan.

Hieronder vindt u een beknopte weergave van de Bestuur kalender:

06-01-2016	Nieuwjaarreceptie CNS
25-01-2016	Schoolbezoek door algemeen bestuur. Thema: Passend Onderwijs
25-01-2016	Bestuursvergadering: Onderwijskundig beleid - Voortgang onderwijskundige ontwikkelingen via de rapportages van de scholen (schoolplannen/schoolontwikkelingsplannen);
18-02-2016	Strategisch Beleid 2015 - 2019
01-03-2016	Jaarlijkse evaluatie 'Good governance' m.m.v. C. Rhebergen (Verus)
07-03-2016	Bestuursvergadering: o.a. goedkeuring meerjarenbegroting 2016-2020 en risicoanalyse bestuurlijke risico's (m.m.v. N. Ruitenbeek - Dyade)
18-03-2016	Schoolbezoek door algemeen bestuur. Thema: Professionalisering
04-04-2016	Themavergadering met als onderwerp: Strategisch Beleidsplan
09-05-2016	Bestuursvergadering: goedkeuring jaarrekening 2015 incl. bestuursverslag, goedkeuring strategisch beleid, bespreking bestuursrapportage
13-06-2016	Bestuursvergadering: goedkeuring bestuursformatieplan en besluit investering klimaatbeheersing Julianaschool, bespreking onderhoudslasten scholen
28-06-2016	Algemene Ledenvergadering CNS
07-07-2016	Extra Bestuursvergadering met als onderwerp: Ontwikkelagenda 2017
19-09-2016	Risico analyse: goedkeuring eindversie
19-09-2016	Bestuursvergadering: Onderwijskundig beleid - voortgang onderwijskundige ontwikkelingen via de rapportages van de scholen (schoolplannen/schoolontwikkelingsplannen)
10-10-2016	Themavergadering met als onderwerp: kennismaking nieuwe GMR en presentatie animatiefilm bij Strategisch Beleid
07-11-2016	Bestuursvergadering: goedkeuring treasury statuut en aanwijzing accountant
16-11-2016	Schoolbezoek door algemeen bestuur. Thema: Identiteit
19-12-2016	Bestuursvergadering: bespreking meerjarenbegroting 2017-2021 en klokkenluidersregeling

4. Financieel beleid

4.1 Planning & Control

In de P&C cyclus wordt op een systematische manier vorm gegeven aan het proces van richting geven (besturen en plannen) en het op koers houden (beheersen en controleren) van de organisatie. Het doel van de P&C cyclus is enerzijds het vergroten van de beheersbaarheid op de beleidsterreinen financiën, onderwijs, personeel en huisvesting en anderzijds het bewaken van de realisatie van de beleidsdoelstellingen.

De beleidsvoornemens staan beschreven in het strategisch beleid en in de daarop gebaseerde schoolplannen en schoolontwikkelingsplannen. De realisatie van de doelstellingen wordt beschreven in de managementrapportages die periodiek worden opgesteld en besproken. Op basis van de evaluaties worden plannen bijgesteld en worden doelstellingen voor de nieuwe periode opgesteld. Er is sprake van een cyclisch proces van kwaliteitsverbetering.

4.1.1 Begrotingen

Het grootste deel van de exploitatie van de scholen (ruim 80%) zit in de personele kosten. Jaarlijks worden tijdens het begrotingsproces de totale personele en materiële kosten in kaart gebracht.

De meerjarenbegroting wordt jaarlijks geactualiseerd. Daarbij wordt uitgegaan van voortzetting van het bestaande beleid. Als uitgangspunt voor de baten geldt een prognose van het aantal leerlingen die t/m 2020 een lichte groei van het leerlingenaantal laat zien. De meerjarenbegroting wordt goedgekeurd door het algemeen bestuur van de Vereniging.

4.1.2 Managementrapportages

De directies stellen 3 keer per jaar een managementrapportage op. De financiën zijn onderdeel van de rapportage na periode 2 en 3. In de werkoverleggen worden de rapportages besproken. De directeur-bestuurder draagt zorg voor de bestuurs-rapportage op verenigingsniveau.

Door middel van de rapportages wordt de uitvoering van de plannen binnen de financiële kaders bewaakt. Er wordt gebruik gemaakt van een vast format dat voldoet in het kader van de toezichthoudende rol van het algemeen bestuur.

4.1.3 Formatieve planning & control

Op personeelsgebied liggen de grootste financiële risico's, omdat de personeelskosten het overgrote deel vormen van de exploitatie. Het bestuursformatieplan is richtinggevend voor het risicobeheer van de personeelskosten. In het bestuursformatieplan wordt – op basis van de meerjarenbegroting – een meerjarenperspectief geschetst, waarbij een vertaling in fte's en euro's is gemaakt. In de managementrapportages worden de uitgaven op personeelsgebied periodiek in kaart gebracht.

4.2. Kengetallen

Kengetal	Don-norm	Signaleringswaarde inspectie	2016	2015
Huisvestingsratio		>0,10	0,09	0,10
Solvabiliteit	>0,30	< 0,30	0,83	0,79
Liquiditeit	>0,5 - <1,5	< 0,75	5,26	4,04
Rentabiliteit	<5%	< -0,10	0,04	0,02
Weerstandvermogen	>10% - <40%	< 0,05	0,42	0,39

4.2.1 Toelichting op de kengetallen

Huisvestingsratio

Dit is een nieuw kengetal dat de verhouding aangeeft van de lasten van huisvesting afgezet tegen de totale lasten (inclusief financiële lasten). De huisvestingsratio ligt in 2016 onder de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. In vergelijking met 2015 is de huisvestingsratio gedaald.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aan en verschaft dus inzicht in de financieringsopbouw. De solvabiliteit geeft ook aan in hoeverre de instelling op langere termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

De vermogenspositie van de Vereniging CNS is goed. De Vereniging is in staat om aan haar verplichtingen op langere termijn te voldoen.

De solvabiliteitspositie ligt in 2016 boven de signaleringswaarde onderwijsinspectie. In vergelijking met 2015 is de solvabiliteitspositie gestegen.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft de verhouding aan tussen de vlottende activa (som van liquide middelen en vorderingen) en de kortlopende schulden en geeft aan in hoeverre de instelling op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

De Vereniging CNS is in staat om aan haar verplichtingen op korte termijn te voldoen.

De liquiditeitspositie ligt in 2016 boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. In vergelijking met 2015 is de liquiditeitspositie gestegen.

Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief dan wel negatief bedrijfsresultaat in relatie tot de totale baten. De rentabiliteit wordt bepaald door het resultaat te delen door de totale baten (inclusief financiële baten). In 2016 was er sprake van een positief resultaat.

De rentabiliteitspositie ligt in 2016 boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. In vergelijking tot 2015 is de rentabiliteitspositie gestegen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft aan in hoeverre de Vereniging in staat is om niet-voorziene tot de reguliere bedrijfsvoering behorende risico's op te vangen.

Het weerstandsvermogen wordt als volgt bepaald: het eigen vermogen gedeeld door de totale baten. In deze definitie wordt de rol van het eigen vermogen als risicobuffer voor onvoorziene gebeurtenissen benadrukt. Bij toepassing en verankering van het risicomanagement in de organisatie en het goed functioneren van de planning & control cyclus blijven altijd restrisico's achter. Voor het opvangen van de mogelijke financiële effecten moet het bestuur voldoende weerstandsvermogen hebben.

De Vereniging CNS is ruimschoots in staat om niet-voorziene risico's op te vangen. In het algemeen kan geconcludeerd worden dat de continuïteit van de organisatie verzekerd is. Het weerstandsvermogen ligt ook in 2016 ruim boven de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. In vergelijking met 2015 is het weerstandsvermogen gestegen.

4.3 Financiële positie op balansdatum

Activa	31-12-2016	31-12-2015	Passiva	31-12-2016	31-12-2015
Materiële vaste activa	528.261	521.389	Eigen vermogen	2.264.397	2.068.534
Vorderingen	300.534	337.885	Voorzieningen	682.937	529.209
Liquide middelen	2.703.779	2.442.781	Langlopende schulden	14.033	15.910
	-	-	Kortlopende schulden	571.207	688.402
Totaal activa	3.532.574	3.302.055	Totaal passiva	3.532.574	3.302.055

Activa

In 2016 is ruim € 119.000.- geïnvesteerd in inventaris, apparatuur en overige materiële vaste activa. De waarde van de materiële vaste activa is gestegen, omdat de investeringen hoger zijn geweest dan de afschrijvingen.

De vorderingen betreffen vorderingen op het ministerie in verband met het betaalritme van de rijksbijdrage personeel.

De liquide middelen zijn gestegen door toevoeging van het positieve resultaat over 2016 aan het eigen vermogen en de afgenomen schulden.

Passiva

Het positieve resultaat over 2016 van € 195.863.- is aan het eigen vermogen toegevoegd.

Er zijn twee voorzieningen, nl. voor jubilea en onderhoud van de gebouwen.

De voorziening jubileum is bedoeld ter dekking van de lasten bij een 25- of 40-jarig ambtsjubileum. In 2016 is € 2.632.- onttrokken en € 8.873.- gedoteerd op basis van inschatting van de kans dat jubilea in de toekomst gerealiseerd worden. In totaal bedraagt de jubileumvoorziening € 63.082.-

Aan de voorziening voor groot onderhoud is € 92.707.- onttrokken voor onderhoud van de schoolgebouwen. Op basis van het meerjarenonderhoudsplan (MOP) is € 240.194.- toegevoegd aan de voorziening. In totaal bedraagt de onderhoudsvoorziening € 619.855.- op 31 december 2016. Het totaal van de beide voorzieningen bedraagt € 682.937.- op 31 december 2016.

De langlopende schulden betreffen vooruit ontvangen investeringssubsidies voor de eerste inrichting van lokalen. Door toerekening van de afschrijvingskosten is deze schuld in 2016 gedaald naar € 14.033.-

De belangrijkste kortlopende schulden betreffen de salaris-gebonden schulden, zoals af te dragen loonheffing, pensioenpremies en vakantiegeld.

4.4 Analyse resultaat

De begroting van 2016 liet een positief resultaat zien van € 100.879.- Uiteindelijk resulteert een positief resultaat over boekjaar 2016 van € 195.863.- : een verschil van € 94.984.- met de begroting. Het positief resultaat over het boekjaar 2015 bedroeg € 90.760.-

4.5 Analyse realisatie 2016 versus realisatie 2015 en realisatie 2016 versus begroting 2016

Onderstaand een vergelijking van de staat van baten en lasten op basis van gerealiseerde en begrote baten en lasten voor het kalenderjaar 2016 en gerealiseerde baten en lasten voor het kalenderjaar 2015.

	Realisatie 2016	Begroting 2016	Vershil	Realisatie 2015	Vershil
Baten					
Rijksbijdragen OCenW	5.124.525	5.027.532	96.993	4.897.230	227.295
Overige overheidsbijdragen	22.571	19.786	2.785	78.975	-56.404
Overige baten	280.845	67.536	213.309	318.960	-38.115
Totaal baten	5.427.941	5.114.854	313.087	5.295.165	132.776
Lasten					
Personele lasten	4.031.160	4.050.760	-19.600	3.972.146	59.014
Afschrijvingen	113.013	127.764	-14.751	121.018	-8.005
Huisvestingslasten	473.893	487.265	-13.372	533.229	-59.336
Overige instellingslasten	616.282	357.236	259.046	584.062	32.220
Totaal lasten	5.234.348	5.023.025	211.323	5.210.455	23.893
Saldo baten en lasten	193.593	91.829	101.764	84.710	108.883
Financiële baten en lasten					
Financiële baten	3.089	10.200	-7.111	6.852	-3.763
Bankkosten	819	1.150	-331	802	17
Totaal financiële baten en lasten	2.270	9.050	-6.780	6.050	-3.780
Nettoresultaat	195.863	100.879	94.984	90.760	105.103

Toelichting bij de staat van baten en lasten

Het resultaat is ten opzichte van 2015 gestegen. De belangrijkste oorzaken van deze stijging zijn:

A. Baten

- Hoger vastgestelde rijksvergoedingen;
- Hoger vastgestelde vergoedingen vanuit het SWV PO MH (Julianaschool en Livingstoneschool).

B. Lasten

- Hogere personele lasten
- Lagere huisvestingslasten

C. Overig

- Het gerealiseerde resultaat 2016 wijkt af van het begrote resultaat over 2016. De belangrijkste oorzaken van deze afwijking zijn de verhoging van de vergoedingsbedragen door het rijk en de introductie van de normvergoeding door het vervangingsfonds (VVF). Deze had voor de Vereniging CNS een positief effect. Omdat de baten hoger zijn gerealiseerd dan de lasten is een hoger resultaat behaald dan was begroot.
- Het resultaat van het bestuurskantoor op personeel en materieel bedraagt € 17.875.- Dit bedrag is opgenomen in het resultaat van de scholen.

Het totaalresultaat is als volgt:

School	Resultaat
Pr. Julianaschool	€ 52.507.-
Calvijschool	€ 47.953.-
Livingstoneschool	€ 93.132.-
Rentebaten	€ 2.270.-
Totaal 2016	€ 195.863.-

4.6 Investerings en financieringsbeleid

Vanwege de gunstige liquiditeit zijn in 2016 de investeringen op het terrein van onderwijsleermiddelen, ICT en inventaris en apparatuur volledig gefinancierd uit eigen middelen. Indien in enig jaar of maand een te groot beslag op de liquiditeit plaatsvindt, zal een spreiding in de aanschaf van nieuwe investeringen worden aangebracht. De investeringen worden bewaakt op basis van een meerjaren-investeringsplan en een daaraan gekoppelde meerjarenbegroting.

4.7 Toekomstparagraaf

4.7.1 Personele bezetting

	2016	2017	2018	2019
Bestuur/directies	4,3	4,0	4,0	4,0
Personeel primair proces	60,45	58,21	56,55	57,55
Ondersteunend personeel	1,18	1,18	1,18	1,18
Totaal				

De personele bezetting is weergegeven in wtf = werktijdfactor. Een wtf van 1,0 komt overeen met een fulltime baan.

4.7.2. Leerlingenaantallen

	2016	2017	2018	2019	2020
Julianaschool	401	405	403	401	401
Calvijschool	401	404	415	434	424
Livingstoneschool	305	313	320	320	337
	1107	1122	1138	1155	1162

Toelichting op de kengetallen

In de komende jaren zal het leerlingenaantal van de Calvijschool en de Livingstoneschool toenemen. Het leerlingenaantal van de Julianaschool zal stabiel blijven. Hierdoor zal het leerlingenaantal tot 2020 licht toenemen. De scholen hebben een specifieke levensbeschouwelijke identiteit, verzorgen een gevarieerd aanbod en behalen goede onderwijsresultaten. De scholen hebben weinig tot geen last van de krimp in het leerlingenaantal van de gemeente Gouda.

De personele omvang per school volgt de ontwikkelingen van het leerlingenaantal. Door pensionering en vrijwillig ontslag zijn er in de meerjarenbegroting vacatures opgenomen die zullen worden vervuld. De kengetallen zijn stabiel en laten continuïteit zien.

4.7.3. Meerjarenbegroting

In de onderstaande tabel de realisatie 2016 en de raming voor de periode t/m 2020

	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Baten					
Rijksbijdragen OCenW	5.124.525	5.158.409	5.098.561	5.193.527	5.218.550
Overige overheidsbijdragen	22.571	19.787	19.787	19.887	19.787
Overige baten	280.845	60.406	57.999	55.621	49.912
Totaal baten	5.427.941	5.238.602	5.176.337	5.269.035	5.288.249
Lasten					
Personeelslasten	4.031.160	4.232.174	4.116.690	4.212.015	4.311.128
Afschrijvingen	113.013	142.738	160.613	162.042	157.336
Huisvestingslasten	473.983	493.964	495.108	502.550	503.515
Overige lasten	616.282	377.491	377.445	379.445	214.160
Totaal lasten	5.234.348	5.246.907	5.149.856	5.256.052	5.435.737
Saldo baten en lasten	193.593	-8.305	26.481	12.983	-64.175
Financiële baten en lasten	2.270	9.650	9.650	9.650	9.650
Nettoresultaat	195.863	1.345	36.131	22.633	-54.525

Toelichting op de meerjarenbegroting

- In de meerjarenbegroting is bij de berekening van de rijksbijdrage en de bijdrage van het samenwerkingsverband rekening gehouden met een realistische toename van het leerlingenaantal.
- In de bekostiging is rekening gehouden met de verhoging van het bedrag per leerling dat voor passend onderwijs ontvangen wordt.
- Er is rekening gehouden met het niet verlengen door OCW van de prestatiebox vanaf 1 augustus 2020 en de subsidie voor impulsgebieden vanaf 1 augustus 2017. Deze bedragen zijn vanaf genoemde datum niet in de meerjarenbegroting opgenomen.
- Bij het begroten is, in lijn met de CAO PO, rekening gehouden met een stijging van de personele lasten.
- Het bestuur is zich ervan bewust dat gunstige exploitatieresultaten leiden tot toename van het eigen vermogen. De kosten zullen in de toekomst stijgen door investeringen in professionalisering en uitbreiding van LB-functies. Eind 2016 ligt een voorstel ter goedkeuring gereed voor de instelling van een kwaliteitsfonds met een omvang van € 120.000.- Deze middelen worden bovenop de reeds in de begroting opgenomen bedragen ingezet voor het onderwijs.

4.7.4 Risicobeheersing

In 2016 zijn de risico's van het bestuur en de scholen geïnterviewd met behulp van het instrument voor risico-inventarisatie van de PO-Raad 'Risico's in beeld'. Met het instrument wordt vastgelegd welke factoren het behalen van de doelstellingen van bestuur en de scholen bedreigen. Hierbij is ook gekeken en vastgelegd welke maatregelen al genomen zijn en welke maatregelen nog in de meerjarenbegroting opgenomen moeten worden om de gesignaleerde risico's te verminderen of te elimineren. Door de genomen maatregelen te evalueren bij het jaarlijks opstellen van de meerjarenbegroting en in de toekomst de analyse te herhalen functioneert er een systeem van risicomangement.

Uit de risico-inventarisatie is een laag risicoprofiel naar voren gekomen. Als speerpunten voor 2017 zijn het beschrijven van het inkoopbeleid en opstellen van een handboek Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB) vastgesteld.

