



Jaarverslag De Linge
2016

Passie voor leren!



**Jaarverslag De Linge
2016**

Inhoud

Voorwoord

Inleiding

Highlights 2016:

Klachtenregeling

Voorschoolse voorzieningen

Primair onderwijs

Educatie

Ambitie:

Focus op kwaliteit

Passend onderwijs

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang

en peutergroepen

Primair onderwijs

Educatief Partnerschap

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang

en peutergroepen

Primair onderwijs

Gerichtheid op maatschappelijke waarde

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang

en peutergroepen

Primair onderwijs

Doorgaande leerlijnen

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang

en peutergroepen

Primair onderwijs

Medewerkers

Personeelsopbouw

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang

en peuterspeelzaalwerk

Primair onderwijs

Professionele medewerkers

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang

en peuterspeelzaalwerk

Primair onderwijs

4 Bestuur, management en organisatie

26

5

Ambitie

27

Inrichting van de organisatie

27

Profilering

29

Opbrengstgericht besturen

29

Kwaliteitszorg

14 Huisvesting en materieel

32

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang en

peuterspeelzaalwerk

33

Financiën

34

Ambitie

35

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang

en peuterspeelzaalwerk

35

Jaarrekening voorschoolse voorzieningen:

zie bijlage

35

Toelichting op de jaarrekening 2016

35

Primair onderwijs

36

Continuïteitsparagraaf

40

20

**Wij zijn er voor
álle kinderen!**



Voorwoord



Onze leerlingen het best mogelijke onderwijs bieden. Ze samen laten spelen en leren in een veilige, stimulerende omgeving. Dat is onze ambitie en daar zetten alle medewerkers van De Linge zich elke dag weer met hart en ziel voor in.

Passend onderwijs

We werken aan passend onderwijs. We zien passend onderwijs als het geven van goed onderwijs voor ieder kind. Dit betekent dat we steeds beter kijken naar elk individuele kind. Wat heeft een kind nodig en hoe kunnen we het optimaal begeleiden? En in het verlengde daarvan: hoe kunnen we de competenties van leerkrachten op dit gebied nog verder versterken? In dit kader is in 2016 een samenwerkingstraject van start gegaan tussen De Ommezwaai, een Arnhemse school voor speciaal onderwijs, en Jenaplan IKC Donatushof. Ook willen we in de toekomst de aanwezige expertise bij SBO de Vlinderboom meer inzetten op de basisscholen.

Peuterspeelzaalwerk gaat op in kinderopvang

2016 heeft volop in het teken gestaan van de harmonisatie tussen peuterspeelzaalwerk en kinderopvang (landelijk per 1 januari 2018, in de gemeente Lingewaard al een jaar eerder). Dit is hand in hand gegaan met de verdere ontwikkeling van onze integrale kind centra's (IKC's), inclusief uitbreiding van de BSO's.

Interne audits

Afgelopen jaar hebben we mensen opgeleid om interne audits uit te voeren op het gebied van onderwijskwaliteit. In 2016 zijn drie scholen geaudit. De audits zijn als zinvol ervaren. Aan de hand van de uitkomsten van de audits zijn plannen gemaakt om het primaire proces nog verder te verbeteren. Ook hebben we bezoek gehad van de inspectie. De bezochte scholen zijn als 'voldoende tot goed' beoordeeld. Er is dan ook een trend waarneembaar dat de leerresultaten van kinderen worden vergroot.

Goed onderwijs, meer en betere opvang

Een van de uitdagingen voor het komend jaar is antwoorden te vinden op de teruglopende leerlingaantallen. Ook in deze tijd van krimp willen we ons marktaandeel vergroten. Dit doen we door te streven naar goed onderwijs en door in te spelen op de opvangwensen van ouders. Meer en flexibelere opvangmogelijkheden onder één dak, in modern gehuisveste IKC's.

Op naar een mooi nieuw verslag over 2017!

Theo Pruyn, directeurbestuurder

Dit jaarverslag is ook te downloaden op www.delinge.nl.

Inleiding

Wie zijn we?

Stichting voorschools en primair onderwijs De Linge biedt opvang en onderwijs aan kinderen van 0 tot 13 jaar in de gemeente Lingewaard. Binnen de stichting vallen peuterspeelzalen, kinderdagverblijven, basisscholen, integrale kindcentra (IKC's) en een basisschool voor Speciaal Basisonderwijs. Wij bieden op onze locaties katholiek, protestants christelijk en algemeen bijzonder onderwijs. Onze scholen werken vanuit verschillende onderwijsconcepten zoals Dalton, Jenaplan en leerstofjaarklassensystemen. Samen zetten we een doorgaande leerlijn van 0 tot 13 jaar neer en bieden we verzorging, opvang en educatie vanuit één organisatie en visie. Het bestuur van de stichting is opgedragen aan het bestuur onder toezicht van de Raad van Toezicht.

De volgende locaties voor kinderopvang en basisscholen vallen onder De Linge:

Angeren

- Marang, basisonderwijs
- Pinkeltje, peuteropvang

Bemmel

- Daltonbasisschool De Borgwal, basisonderwijs
- IKC Jenaplan Donatushof, kinderopvang en basisonderwijs
- IKC Pius X – 't Hummelhonk, kinderopvang en basisonderwijs
- SBO De Vlinderboom, speciaal basisonderwijs

Doornenburg

- De Doornick, basisonderwijs
- Gijsje, kinderopvang en peuteropvang

Haalderen

- De Wieling, basisonderwijs
- Peuterhofje, peuteropvang

Huissen

- IKC Het Drieluik – de Vlindertuin, kinderopvang en basisonderwijs
- Dikkie Dik, peuteropvang

Gendt

- IKC De Vonkenmorgen, kinderopvang en basisonderwijs

Tussen Kinderopvang, Peuterspeelzaalwerk en Primair Onderwijs bestaan grote inhoudelijke overeenkomsten op het gebied van educatie, maar er zijn wel formele verschillen. Zo werken ze vanuit een verschillend wettelijk kader, hanteren ze een eigen CAO, strikt gescheiden financiën en hebben ze verschillende verantwoordingspartners.

Door intensieve samenwerking of vanuit één organisatie (IKC) spelen we beter in op ontwikkelingen in de maatschappij, het onderwijsveld en landelijk en gemeentelijk beleid. Met de inhoudelijke samenwerking tussen voorschoolse voorzieningen en basisonderwijs versterken we de doorgaande ontwikkelingslijn van kinderen van 0 tot en met 13 jaar.

Samen leren met onderlinge verschillen

Context

We leven in een tijdsperk waarin maatschappelijke veranderingen elkaar in vlot tempo opvolgen. Dit vraagt van medewerkers verandering van rol, flexibel gedrag en meebewegen met deze veranderingen. Onze medewerkers zijn zich continu bewust van onze visie en dragen deze uit.

De volgende maatschappelijke en organisatiespecifieke ontwikkelingen zijn van belang bij het uitvoeren van ons strategisch beleid in de periode 2016-2020:

1. De afgelopen jaren heeft De Linge veel geïnvesteerd in het versterken van de doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar. Met één team, onder de verantwoordelijkheid van één leidinggevende, bieden wij educatie, ontwikkeling én opvoeding aan de kinderen in een aantal IKC's. De stichting heeft de ambitie om het aantal IKC's uit te breiden. Er zijn verschillende maatschappelijke factoren die aanleiding geven tot deze ontwikkeling:

A. Wij verwachten hiermee een positieve impuls met betrekking tot het marktaandeel van onze leerlingen.

B. De gemeente Lingewaard heeft besloten de peuterspeelzalen een jaar eerder te laten opgaan in de kinderopvang ten opzichte van de landelijke wetgeving; 1 januari 2017 in plaats van 1 januari 2018. Dit betekent dat op het moment dat u dit verslag leest, de peuterspeelzalen zijn omgezet naar kinderopvang. Hiermee vallen ook de peutergroepen onder de Wet Kinderopvang en voldoen ze aan de kwaliteitseisen die voor de kinderopvang gelden. Voor De Linge biedt dit een kans om meer integrale kindcentra in te richten.

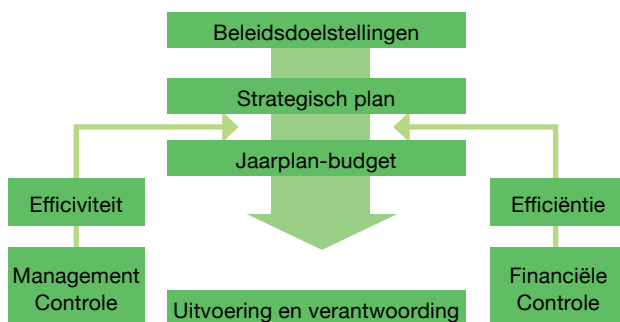
C. Er is sprake van veranderende opvangbehoeften van ouders. Ouders hebben in toenemende mate behoefte aan opvang en onderwijs onder één dak; wegbrengen en ophalen op één locatie. Daarnaast groeien ook de ouders als het ware mee in het IKC, waardoor ook hun betrokkenheid groeit. De Linge wil ook inspelen op de ontwikkeling om ouders meer te ontzorgen bij de opvang van hun kinderen.

2. De resultaten van ons onderwijs blijven achter bij de ambitieuze doelen die we hebben gesteld. Hiervoor is een kwaliteitsimpuls noodzakelijk. Kennis en vaardigheden van medewerkers en daarmee van leerlingen dienen te worden vergroot, om resultaten van het onderwijs te versterken.
3. Invoering van 'Passend onderwijs'. Onze scholen hebben schoolondersteuningsplannen opgesteld. In de komende strategische beleidsperiode werken we toe naar het versterken van onze basisondersteuning.
4. De werkdruk in het onderwijs en voorschoolse voorzieningen wordt als hoog ervaren. Door toepassing en uitvoering van de cao primair onderwijs en het trainen van medewerkers in planmatig werken en timemanagement wil De Linge de werkdruk verminderen.
5. Decentralisatie onderhoud huisvesting van gemeente naar schoolbestuur. Dit vraagt te overwegen een voorziening onderhoud in te richten.

Kwaliteitszorg

Het strategisch beleidsplan 'Passie voor leren! 2.0' heeft als doel een gezamenlijke, heldere en ambitieuze koers voor De Linge neer te zetten voor de periode 2016-2020. Het beschrijft onze gezamenlijke ambitiesdoelstellingen en resultaatverwachtingen voor de komende vier jaar. De daaraan gekoppelde doelstellingen en het beoogde resultaat zijn kaderstellend en richtinggevend voor iedereen binnen De Linge.

Binnen De Linge gaan we voor kwaliteit. Dit uit zich in de mate waarin we erin slagen de doelen te bereiken naar tevredenheid van de kinderen en hun ouders, onszelf, de teams en de overheid. Onze doelen zijn helder, ambitieus, aanvaardbaar en aanvaard. We werken op alle niveaus voortdurend aan kwaliteitszorg in de cyclus van plan-do-check-act. In de kwaliteitscyclus creëren medewerkers de mogelijkheid om in een continu leerproces de eigen kennis en vaardigheden te vergroten.



De teams werken de doelen locatiespecifiek uit met eigen uitgangssituaties en tussendoelen. Daar waar locaties ambitieuzere doelstellingen formuleren dan in dit strategisch beleidsplan verwoord staat, wordt dit in het schoolplan beschreven. Op deze manier ontstaat, met alle diversiteit, verbinding tussen het strategisch beleidsplan van de stichting, het pedagogisch beleidsplan (van de voorschoolse voorzieningen), de schoolplannen (van de basisscholen) en de IKC-plannen.

We hanteren verschillende instrumenten (bijvoorbeeld observaties, toetsen en tevredenheids-onderzoek) om ontwikkelingen en resultaten te monitoren en te sturen. In onze jaarverslaglegging beschrijven we de geboekte resultaten, waarmee we ons verantwoorden naar elkaar en de belanghebbenden.

Gezamenlijke opdracht, visie en kernwaarden

Leren kun je altijd, overal en met iedereen. Ieder moment geeft de mogelijkheid een stap vooruit te zetten, iedere situatie biedt de kans een volgende fase

van ontwikkeling in te gaan. Dit geeft competentiegevoel bij kinderen én medewerkers. Dat zorgt voor plezier in leren. Dit vereist een proactieve houding, een voortdurende gerichtheid je blijvend te ontwikkelen en te leren.

We geven onszelf hierbij de volgende opdracht: Wij verbinden opvang en educatie binnen één organisatie, in een doorgaande lijn van 0 tot 13¹ jaar. Hierbij werken wij aan kwalitatief goed onderwijs met de focus op taal, lezen en rekenen.

Om dit te realiseren, werken we met elkaar vanuit de volgende visie:

Wij bieden een integraal aanbod van educatie, opvoeding en opvang voor kinderen van 0 tot 13 jaar. We sluiten aan bij de behoeften van alle kinderen en medewerkers vanuit ons motto 'samen leren met onderlinge verschillen'.

Wij werken met kinderen, ouders en medewerkers in een leer- en leefgemeenschap, waarbij we iedereen zien en iedereen gezien wordt. We dagen kinderen uit om het beste uit zichzelf te halen. We stellen hierbij hoge eisen aan onszelf, om kinderen maximaal te laten groeien. We stellen hoge doelen aan de brede ontwikkeling van kinderen. We zien het beheersen van de basisvaardigheden taal, lezen en rekenen als voorwaarde om zelfstandig in de maatschappij te kunnen functioneren. Hierop leggen we dan ook de focus.

Kansen zien en pakken! Het vergroten van de mogelijkheden, zowel binnen onze voorschoolse voorzieningen, onze IKC's, onze basisscholen én met de partners in de wereld om ons heen.

¹ Binnen het sbo bieden we een doorgaande lijn tot 14 jaar.

Highlights 2016:

Fusie Donatushof-Mikado

Jenaplan basisschool Donatushof en basisschool Mikado zijn in 2016 gefuseerd tot Jenaplan IKC Donatushof. De fusie tussen deze twee scholen heeft IKC-vorming mogelijk gemaakt. Door de krachten te bundelen ontstaat er een stabiel IKC waar kwalitatief goede Jenaplan-educatie geboden wordt. In 2017 start Jenaplan IKC in samenwerking met de onderwijsspecialisten een pilot voor een speciale onderwijsvoorziening in de school. Nadruk in deze pilot zal liggen op het versterken van leerkrachtvaardigheden, zodat leerlingen met specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften een thuisnabije, passende onderwijsplek hebben.

Verdergaande IKC-ontwikkeling

In 2016 is ook Pius X gestart als IKC. De voorbereidingen zijn getroffen om de opvang uit te breiden naar 0 jaar, zodat ook op de Pius X een doorgaande lijn gevormd wordt van 0-13 jaar. Voorts zijn voorbereidingen getroffen voor het vormen van IKC De Doornick te Doornenburg. In 2017 zal de IKC-vorming hier verder vorm krijgen. Tevens is in Haalderen de peutergroep verplaatst naar de Wieling. In 2017 worden verdere stappen ondernomen om ook hier een IKC-voorziening te creëren.

Harmonisatie

In 2016 is uitvoering gegeven aan de wet harmonisatie peuterspeelzaalwerk en kinderopvang. Hierover heeft u eerder in dit verslag al een en ander kunnen lezen.

Passend onderwijs

Een belangrijke opdracht die we onszelf stellen en die naar voren komt vanuit de wet op passend onderwijs is het versterken van de basisondersteuning. In dit kader heeft in 2016 de Lingeacademie doorgang gekregen.

Cursussen die zijn georganiseerd:

- Het jonge kind
- Begrijpend lezen
- Rekenen
- Gedrag
- Expliciete directe instructie
- Opbrengstgericht werken
- ICT: train de trainer Prowise
- Opbrengstgericht werken
- Audits

Tevens is gestart met het uitvoeren van interne audits (in het kader van het projectplan focus op leerrendement). De auditcommissie is uitgebreid van vier naar 15

medewerkers. Eind 2016-2017 hebben alle scholen een eerste interne audit gehad.

Inspectie

De inspectie hanteert: "Hoe beter de kwaliteit, hoe minder intensief het toezicht." Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en het bewaken hiervan.

In 2015 heeft De Linge meegedaan aan de pilot bestuursgericht toezicht 2015/2016 van de Inspectie van het onderwijs. In 2016 volgde de definitieve rapportage. In het kader van deze pilot zijn drie scholen bezocht (Marang, Wieling en Pius X). Uit dit onderzoek zijn veel zaken naar voren gekomen die we goed doen. Tevens zijn een aantal verbeterpunten benoemd, die we met elkaar oppakken.

Stijgende leeropbrengsten

De Linge werkt al een aantal jaren volgens het projectplan focus op leerrendement. De doelen, zoals gesteld in het strategisch beleidsplan, worden op steeds meer tussenresultaten gehaald. In 2017 zetten we de werkwijze vanuit het projectplan voort.

Toekomstbestendig onderwijs

In 2016 zijn nieuwe digitale schoolborden aangeschaft voor alle basisscholen van De Linge. Deze borden bieden meer mogelijkheden voor ICT-toepassingen. Ook is een werkgroep in het leven geroepen die zich bezighoudt met het versterken van ICT binnen De Linge. Van daaruit worden in 2017 experimenten met ICT-toepassingen binnen de scholen gedaan.

In het kader van toekomstbestendig onderwijs zijn we in 2016 gestart met het verkennen van de mogelijkheden voor zogeheten 10-14-onderwijs. Deze ontwikkeling zal in 2017 meer concreet vorm gaan krijgen.

In het kader van het krimpende aantal leerlingen nemen afgevaardigden van De Linge, samen met de overige schoolbesturen in de gemeente Lingewaard en Overbetuwe, deel aan een project om antwoorden te geven op de wijze waarop we in de toekomst kwalitatief goede onderwijsvoorzieningen binnen de regio kunnen behouden.

Klachtenregeling

Voorschoolse voorzieningen

Ouders wenden zich bij een klacht in eerste instantie tot de pedagogisch medewerker en/of de leidinggevende.

Deze probeert in overleg met de ouder de klacht naar tevredenheid af te handelen. Ouders kunnen hun klacht ook direct indienen bij de Provinciale Klachtencommissie.

Peuterspeelzaalwerk heeft zich aangesloten bij uitvoeringsorganisatie Spectrum Gelderland voor de Provinciale Klachtencommissie Welzijn, Maatschappelijke Dienstverlening en Kinderopvang en voor de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Spectrum ondersteunt deze commissies zowel inhoudelijk als administratief.

Met ingang van 2016 zijn de voorschoolse voorzieningen (peuterspeelzaalwerk en kinderopvang) aangesloten bij de landelijke geschillencommissie.

Er zijn in 2016 geen klachten met betrekking tot de voorschoolse voorzieningen ontvangen.

Primair onderwijs

Alle Lingescholen hebben een contactpersoon met een ondersteunende rol bij het zoeken naar een oplossing van een klacht. Deze contactpersoon heeft tevens een doorverwijzende functie.

Daarnaast heeft Stichting De Linge een externe vertrouwenspersoon, mevrouw Knibbeler. Zij heeft in 2016 eenmaal een telefonisch adviesgesprek gevoerd. Informatie over de klachtenprocedure is te vinden in de informatiegids of op de website van De Linge.



**‘samen spelen, samen leren,
samen groot worden.’**



**Ieder kind mag zijn
wie hij/zij is**

Educatie

Ambitie:

We garanderen een leef-leeromgeving waarbij ieder kind het beste uit zichzelf haalt. We leggen hierbij de nadruk op de basisvaardigheden taal, lezen en rekenen in een doorgaande lijn van 0 tot 13 jaar.

Focus op kwaliteit

Lezen, taal en rekenen zijn basisvaardigheden die voor elk kind van het grootste belang zijn. Voor hun leren van morgen, voor hun verdere schoolloopbaan en voor hun latere functioneren in de samenleving. De basisvaardigheden zijn voorwaardelijk voor een bredere vorming van leerlingen. Kinderen vergroten daarmee hun toepassingsmogelijkheden in andere aspecten van het leren, zodat zij zich meningen kunnen vormen over maatschappelijke ontwikkelingen. Hiermee ontwikkelen zij zich tot kritische wereldburgers.

Lingelocaties bieden elk kind een breed en integraal vormingsaanbod: wereldoriëntatie, cultuureducatie, wetenschap & techniek en bewegen. Daarnaast hebben onze locaties aandacht voor het ontwikkelen van sociale vaardigheden en de emotionele ontwikkeling.

Lingelocaties zijn veilige omgevingen waarin kinderen uitgedaagd worden het beste uit zichzelf te halen. Medewerkers zijn gericht op het ontwikkelen van metacognitie (als studievaardigheid in de breedste zin van het woord) en 21e eeuwse vaardigheden: taal en rekenen, samenwerken, communicatie, ict-geletterdheid, sociale en culturele vaardigheden, creativiteit, kritisch denken en probleemoplosvaardigheden.

Alle medewerkers werken opbrengstgericht zodat ieder kind het beste uit zichzelf kan halen. Dit wil zeggen dat alle medewerkers doelgericht werken en denken. Medewerkers gebruiken behaalde resultaten om te analyseren in hoeverre doelen behaald zijn. Tevens gebruiken zij de gemaakte analyse om hun aanbod te versterken en/of bij te stellen, ten behoeve van het behalen van de doelstellingen op groeps- en/of kindniveau. Bij elke interventie wegen zij af en meten zij wat het (beoogde) effect op de leeropbrengsten is. Hiermee wordt het aanbod afgestemd op de ontwikkelings- en onderwijsbehoefte van elk kind, om op deze wijze kennis en vaardigheden van kinderen te vergroten.

We stellen onszelf hierbij steeds de vraag: 'doen we de goede dingen en doen we de dingen goed'?

Vanuit ons motto: 'samen spelend leren met onderlinge verschillen' hebben wij in samenwerking met

medewerkers, bestuur en ouders de volgende opdracht en visie geformuleerd:

De kernwaarden van het pedagogisch klimaat in de kinderopvang van De Linge zijn: veiligheid, respect en betrokkenheid. Een kind dat zich veilig voelt kan zich optimaal ontwikkelen. In een veilig pedagogisch klimaat ervaart het kind respect en vertrouwen, krijgt het kind ruimte om zelf te onderzoeken en te experimenteren, en wordt het in staat gesteld zelf oplossingen te zoeken voor problemen en bij conflicten. Een kind communiceert op veel verschillende manieren. De pedagogisch medewerker probeert de verschillende 'talent' van het kind te verstaan en zelf zo veelzijdig mogelijk met het kind te communiceren. Zij biedt mogelijkheden en materialen aan waarmee kinderen hun talenten verder kunnen ontwikkelen.

Jonge kinderen spelend laten leren en lerend laten spelen: dat is onze passie en daar zit onze deskundigheid. Wij leren kinderen hun talenten te ontdekken, te ontwikkelen en uit te stralen. Elk kind verdient het om zich maximaal te kunnen ontwikkelen tot een evenwichtig kind. Op deze wijze bereiden we onze kinderen van 0 tot 4 jaar voor op een zo goed mogelijke start op de basisschool. Op het kinderdagverblijf bieden we opvang en verzorging en werken we nauw samen met de peutergroepen van De Linge waar aan kinderen vanaf 2 jaar voorschoolse educatie wordt geboden. Zo realiseren we vanuit één pedagogische visie en werkwijze een doorgaande ontwikkelingslijn voor al onze kinderen van 0-4 jaar.

Voorschoolse Educatie

Doel uit pedagogisch beleidsplan:

'Tenminste 90% van de peuters (inclusief doelgroepkinderen) voldoet aan de startkwalificatie zoals omschreven in het referentiekader voor 2 tot 7 jarigen van de SLO'.

Om dit te bereiken zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- De ontwikkelingsgerichte werkwijze door middel van 'Startblokken' is verbreed naar de kinderopvang. Dit heeft ertoe geleid dat de educatieve blik is verbreed naar 0-2 jaar.
- Kijk 0-7 is ingevoerd op één IKC, met als doel de doorgaande lijn te versterken. Doel is in 2017 KIJK 0-7 in te voeren op de overige IKC's.

In ons strategisch beleidsplan stellen we onszelf ten doel dat de tussen- en eindopbrengsten ten minste op het landelijk gemiddelde liggen. Om dit doel te bereiken hebben we het projectplan 'focus op leerrendement' opgesteld.

Dit houdt in dat per school groepsdoelen zijn opgesteld waarmee wordt toegewerkt naar de schooldoelen. In het directeurenoverleg worden de resultaten onderling besproken. Daarnaast worden de resultaten per school besproken met de bestuurder en beleidsmedewerker onderwijskwaliteit. Hierdoor ligt de focus in alle lagen van de organisatie op de opbrengsten.

In 2016 is verder gewerkt aan het versterken van analysevaardigheden van leerkrachten. In 2017 vindt verdere scholing plaats op dit gebied.

Op leerkrachtniveau worden de resultaten van de eigen groep tijdens groepsbesprekingen met de intern begeleider besproken.

Het document 'Sturen op kwaliteit' wordt toegepast op schoolniveau (directeur bestuurder-directeur) en groepsniveau (directeur – leerkracht). Hiertoe worden resultaatgerichte afspraken gemaakt met iedere medewerker in doelstellingengesprekken.

Leren van en met elkaar

Bij De Linge wordt veel aandacht besteed aan de scholing van leerkrachten. De Lingeacademie biedt scholing op het gebied van de basisvakken lezen, taal en rekenen, maar ook op het gebied van bijvoorbeeld ICT-ontwikkelingen en gedrag. Waar mogelijk sluiten ook de medewerkers van de voorschoolse voorzieningen aan.

In 2016 is de auditcommissie uitgebreid. Alle scholen hebben eind schooljaar 2016-2017 een interne audit gehad. In de auditcommissie zitten leerkrachten, intern begeleiders en directeuren. We maken gebruik van een eigen auditkader. In ons beleid is vastgelegd welke werkwijze we hanteren.

Medewerkers kijken bij elkaar in de groep en raadplegen elkaar. Een vervolgstap is dat ze dit ook buiten de eigen school gaan doen. Dit gebeurt nog niet planmatig. Per school wordt met de directeur gekeken op welke manier en hoe vaak dit wordt ingezet, afgestemd op de behoefte van de medewerker.

Afstemming verschillende geledingen

Op de agenda van ieder directeurenoverleg wordt beschreven op welke wijze zaken worden gecommuniceerd naar de verschillende geledingen binnen de organisatie.

Op iedere school is in 2016 op schoolniveau een

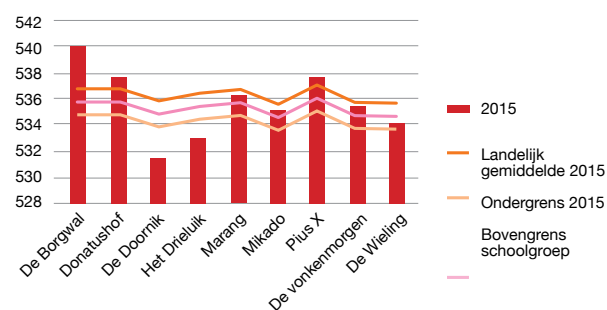
diepteanalyse gemaakt van de tussenopbrengsten van het onderwijs. Directeuren hebben samen met hun teams de punten die hieruit naar voren kwamen vertaald in actieplannen voor verdere schoolontwikkeling.

Ook op bestuursniveau is een analyse gemaakt. Hieruit blijkt dat de voorzichtig stijgende lijn die in 2015 zichtbaar was, in 2016 is voortgezet.

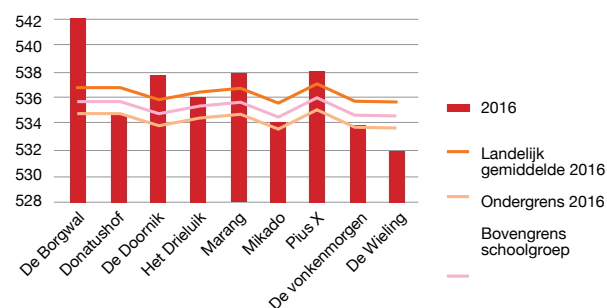
Bij bijna alle groep 8-leerlingen van de Lingescholen wordt de CITO-eindtoets afgenomen.

Deze -eindtoets brengt als leer- of schoolvorderingentoets de eindopbrengsten van het onderwijs op de scholen in kaart. Onderstaand overzicht geeft de gemiddelde CITO-resultaten van 2015 en 2016 weer.

2015



2016



8 van de 9 scholen behalen een score boven de ondergrens van de Inspectie van het onderwijs. Een van deze scholen behaalt een score boven de bovengrens, vier scholen behalen een score op of boven het landelijk gemiddelde, de overige 3 scholen scoren onder het landelijk gemiddelde. 1 school scoort onder de ondergrens. Deze school heeft actiepunten ter verbetering opgesteld.

Passend onderwijs

Kinderen verschillen van elkaar, in talenten, in mogelijkheden en in de aanpak die zij nodig hebben om hun talenten te ontwikkelen. Soms hebben zij daarbij specifieke begeleiding nodig, zoveel mogelijk binnen de schoolondersteuningsprofielen van de Lingescholen. Wanneer een onderwijsbehoefte zo specifiek is dat deze niet binnen onze eigen basisondersteuning past, maken

we gebruik van het dekkende aanbod van het regionale samenwerkingsverband. Hiermee verzorgen we passend onderwijs voor alle leerlingen.

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang en peutergroepen

Binnen De Linge zijn vier peutergroepen ingericht als gesubsidieerde VVE-locatie (voor- en vroegschoolse educatie). Deze voldoen aan de voorgeschreven kwaliteitseisen vanuit de Wet Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie. Deze wet schrijft voor dat er op VVE-groepen twee pedagogisch medewerkers werkzaam zijn. Daarnaast bezoeken kinderen die voor VVE in aanmerking komen (doelgroepkinderen) vier dagdelen per week de peuterspeelzaal.

Het betreft de volgende locaties:

- 't Hummelhonk in Bommel;
- IKC De Vonkenmorgen in Gendt;
- IKC Het Drieluik – De Vlindertuin in Huissen;
- Gijsje in Doornenburg.

Jonge kinderen in Lingewaard worden geïndiceerd voor gesubsidieerde VVE als:

- het taalaanbod in de omgeving van het kind (omgevingsfactoren) onvoldoende is, waardoor (een hoog risico op) taalachterstand gesignaleerd wordt én
- een VVE-programma een bijdrage levert aan de oplossing/vermindering van de problematiek.

Ouders worden door het consultatiebureau doorverwezen naar een peuterspeelzaal met gesubsidieerd VVE-aanbod. De huidige doelgroep is na positieve besluitvorming door de gemeenteraad uitgebreid met de volgende groep: kinderen met een ontwikkelingsachterstand en overige gezinsproblematiek (waardoor de ontwikkeling van een kind wordt bedreigd). Het consultatiebureau stelt vast of hier sprake van is.

Kwaliteit (Inspectiebezoeken GGD)

Alle voorschoolse voorzieningen en de buitenschoolse opvang van De Linge zijn opgenomen in het Landelijk Register Kinderopvang en Peuterspeelzalen op grond van een voldoende beoordeling.

Er is sprake van risico gestuurd toezicht op peuterspeelzalen: “Hoe beter de kwaliteit, hoe minder het toezicht”.

Vanaf 2015 is dit toezicht op peuterspeelzalen verplicht.

De intensiteit van het toezicht wordt afgestemd op de uitkomst van het risicoprofiel van de locatie. Het resultaat van de inspectie wordt weergegeven in de kleuren groen, geel, oranje tot rood, waarbij de intensiteit oploopt in de kleuren (groen = goed).

De opgestelde profielen vormen de basis voor het bepalen

van de inspectieactiviteit bij de locaties. De volgende vaste uitgangspunten worden hierbij gehanteerd:

- Elke locatie wordt jaarlijks door de GGD bezocht.
- Het toezicht richt zich primair op de pedagogische kwaliteit van de praktijk, met aandacht voor documenten die hieraan ten grondslag liggen.
- In beginsel vinden inspecties onaangekondigd plaats.

Opbrengsten vroegsignalering en preventie

Doel uit het strategisch beleidsplan:

‘Alle kinderen krijgen onderwijs op maat. De balans is optimaal tussen: kind en leerstofgericht werken’.

Op de peuterspeelzalen zijn vanuit verschillende disciplines externe deskundigen aanwezig om door vroeger signalering kinderen snel naar passende begeleiding toe te leiden. De aanwezigheid op de speelzalen zorgt voor een laagdrempelige toegankelijkheid voor ouders en pedagogisch medewerkers:

- Logopedie: In 2016 zijn 40 kinderen gescreend op hun taal- en spraakontwikkeling. Hiervan zijn 19 kinderen doorverwezen voor logopedische behandeling.
- MEE/Integrale Vroeghulp: In 2016 heeft de ambulante medewerker negen kinderen op verzoek van ouders en pedagogisch medewerkers geobserveerd. Zeven kinderen zijn verwezen naar externe deskundigen voor verder onderzoek en/of behandeling. Voor alle kinderen is begeleidingsadvies gegeven aan de pedagogisch medewerker. Bij twee gezinnen is opvoedingsondersteuning ingezet. In twee hebben pedagogisch medewerkers ouders en kinderen verder kunnen helpen met adviezen.

Resultaat evaluatie zorgstructuur voorschoolse voorzieningen:

In de eerste helft van 2016 is er met diverse vertegenwoordigers vanuit de voorschoolse voorzieningen, de jeugdgezondheidszorg en de gemeente gewerkt aan een nieuwe structuur voor de zorgsamenwerking tussen de voorschoolse voorzieningen en de jeugdgezondheidszorg. De directe aanleiding was de evaluatie van het inlooppreekuur jeugdgezondheidszorg. Daarbij is tevens betrokken de al langer lopende evaluatie rondom het KCO 0-4 jarigen. De verschillende partijen zijn gekomen tot een voorstel voor nieuwe zorgsamenwerking. De gehele zorgstructuur 0-12-jarigen is momenteel in ontwikkeling, mede in relatie tot passend onderwijs en de vorig jaar ingevoerde Jeugdwet. Vooruitlopend op de totale invulling hiervan en besluitvorming hierover is het voorstel voor een nieuwe ‘zorgsamenwerking voorschools’ besproken in het LEA (Lokaal educatieve agenda) van 23 juni 2016. Uitgangspunt is dat de zorg samenwerking

past in de nog in ontwikkeling zijnde totale zorgstructuur 0-12-jarigen.

Aangezien het LEA heeft ingestemd met de voorgestelde werkwijze, is na de zomervakantie gestart met het invoeren hiervan. Alle locaties zijn uitgenodigd na te denken over:

- Een eigen maatwerkinvulling van het zorgoverleg en
- De mogelijkheid voor de JGZ om op een ouderavond of themadag voor ouders aanwezig te zijn voor het geven van informatie, advies, etc. (een à twee keer per jaar). In het uitvoeringsoverleg wordt de voortgang van de invoering van de nieuwe werkwijze gemonitord.

Primair onderwijs

We stellen onszelf ten doel dat alle kinderen onderwijs op maat krijgen.

Om dit te realiseren zijn in 2016 onder andere de volgende stappen gezet:

Lingelocaties werken al langer volgens opbrengst- en handelingsgericht werken binnen de 1-zorgroute. In 2016 is het handelingsgericht werken herijkt en zijn concrete indicatoren geformuleerd om dit handelingsgericht werken aan te scherpen. Beschreven is wat op groeps- en schoolniveau onder handelingsgericht werken valt. Leerkrachten werken volgens de cyclus, met de bijbehorende stappen:

- Waarnemen
- Begrijpen
- Plannen
- Realiseren

Op de vakgebieden technisch lezen, begrijpend lezen, spelling en rekenen worden groepsoverzichten en groepsplannen gemaakt. Het doel is om tegemoet te komen aan de onderwijsbehoeften van alle leerlingen.

Op een aantal scholen is kritisch gekeken naar de formulieren die ondersteunen bij het handelingsgericht werken. Formulieren die niet ondersteunen zijn hervormd tot een werkwijze die beter past bij de behoeften van de medewerkers. In de Lingeacademie is de cursus 'Opbrengstbewust werken' voorbereid, die leerkrachten helpt scherper te analyseren.

Leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften

Sommige leerlingen kunnen niet voldoende profiteren van de basisondersteuning van de scholen. Deze leerlingen krijgen vanuit het samenwerkingsverband of Kentalis een arrangement en begeleiding. Dit arrangement wordt ingevuld door onderwijsassistenten, die bijvoorbeeld

tijdelijk toezicht houden op het zelfstandig werken in een groep. Dit stelt leerkrachten in staat de leerlingen passende onderwijsbegeleiding te bieden.

Op Jenaplan IKC Donatushof zijn voorbereidingen getroffen om een speciale onderwijsvoorziening te creëren. Een leerkracht met expertise vanuit het speciaal onderwijs (cluster 4) wordt toegevoegd aan het team om voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften een passende, thuisnabije onderwijsplek te creëren.

Voor onze hoogbegaafde leerlingen bieden we een arrangement dat hun leerrendement maximeert. Hiertoe is per locatie een specifiek beleidsplan opgesteld. Daarnaast begeleidt de projectgroep Excellentie op stichtingsniveau scholen bij de uitvoering van hun projectplan, met de plusgroep als belangrijk onderdeel. Deze beleidsperiode staat in het teken van investeren in verdere versterking van leerkrachtaardigheden. Dit doen we door de leerkracht excellent leren, naast alle middagen een ochtend in de week vrij te roosteren. Zo kan hij/zij leerkrachten ondersteunen en coachen bij het begeleiden van deze groep leerlingen in de eigen groep.

Concreet betekent dit dat het aantal plusgroepen afneemt, ten gunste van optimale begeleiding van deze leerlingen door de leerkracht in de eigen groep. In 2016 is door de plusgroepleerkracht veel geïnvesteerd in het bieden van begeleiding op basis van concreet geformuleerde vragen, zowel op team- als op leerkrachtniveau. Deze begeleiding zal in 2017 voortgezet worden. Daarnaast neemt de plusgroepleerkracht deel aan het netwerk IB, met als doel de signaleringsfunctie te versterken.

Studiedag

In 2016 heeft een studiedag plaatsgevonden rond de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap. Na een algemene inleiding hebben alle teams concrete plannen gemaakt om stappen te maken richting een professionele leergemeenschap.

Educatief Partnerschap

Ouders en medewerkers zijn educatieve partners, die een gedeelde verantwoordelijkheid hebben voor de opvoeding van de kinderen en elkaar hierbij aanvullen. We vinden dit belangrijk, omdat educatief partnerschap een belangrijke positieve factor is bij leerresultaten van kinderen. Kinderen zijn hier actief bij betrokken. We werken met ouders en kinderen in een leer- en leefgemeenschap en betrekken ouders, vanuit die visie bij de inhoud van ons onderwijs. Communicatie, informatie, samenwerking en verantwoording spelen daarbij een belangrijke rol.

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang en peutergroepen

Binnen het IKC is in de doorgaande lijn aandacht besteed aan ouderbetrokkenheid, door contacten en driehoeksgesprekken te organiseren bij de overdracht van voorschoolse voorzieningen naar basisonderwijs.

Primair onderwijs

Iedere locatie heeft in zijn eigen strategisch schoolplan verwoord op welke wijze educatief partnerschap een plek heeft in zijn organisatie. Dit verschilt per locatie.

In de zorgstructuur (handelingsgericht werken) worden ouders in een zo vroeg mogelijk stadium meegenomen in de begeleiding van hun kind.

Gerichtheid op maatschappelijke waarde

Uit het strategisch beleidsplan:

Educatie van nu bepaalt mede hoe de maatschappij van morgen eruitziet. Globalisering en internationalisering, onder andere door middel van digitalisering, horen bij de toekomst van kinderen van nu. We zijn tegelijkertijd buurtbewoners en wereldburgers. Vraagstukken op wereldniveau kunnen door initiatieven op lokaal niveau worden aangepakt (denk bijvoorbeeld aan een beter milieu). Hiermee geven we uiting aan: 'think global, act local' (Ulrich, 1997)

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang en peutergroepen

Op bovenschools niveau hebben de voorschoolse voorzieningen van De Linge een intentieverklaring afgesloten met stichting Niketan. Het doel van de samenwerking is kennisuitwisseling. De Linge ondersteunt Niketan met het verbeteren van de kennis voor zorg en onderwijs aan het jonge kind. De Linge doet dit door middel van het beschikbaar stellen van een curriculum en methodieken en het mogelijk maken van directe kennisuitwisseling door korte uitzendingen van medewerkers.

Primair onderwijs

Iedere locatie heeft in zijn eigen strategisch schoolplan verwoord op welke wijze de gerichtheid op maatschappelijke waarde een plek heeft in zijn organisatie. Dit verschilt per locatie.

Doorgaande leerlijnen

De Linge biedt een doorgaande leer- en ontwikkelingslijn van 0 tot 13 jaar. Vanuit het spelonderwijs leren in de voor- en vroegschoolse periode via primair onderwijs naar voortgezet onderwijs. Dit is een doorlopende ontwikkeling, die kinderen zonder onderbreking

kunnen maken (Oberon, 2009). Wij streven ernaar dat kinderen geen overgangsproblemen ondervinden. Het basisonderwijs borduurt voort op de basis die kinderen hebben gelegd in de voorschoolse voorziening (Jepma & Boonstra, 2014).

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang en peutergroepen

Doorgaande lijn voorschools-primair onderwijs
We stellen onszelf ten doel dat kinderen een ononderbroken ontwikkelingslijn doormaken, vanuit de voorschoolse voorziening naar de basisschool.

We willen de ontwikkeling van onze kinderen op diverse terreinen maximaal stimuleren. Hiertoe creëren we een zo rijk mogelijke leeromgeving waarin niet alleen kinderen onderling, maar ook volwassenen en kinderen bewust en gericht met elkaar samenwerken. Ook hanteren we hiertoe 'Startblokken', een integraal ontwikkelingsconcept.

Ter versterking van doorgaande begeleidingslijnen werken de voorschoolse voorzieningen met het ontwikkelingsvolgmodel 'KIJK!' dat tevens in de onderbouw van de basisscholen binnen stichting De Linge gehanteerd wordt.

KIJK! wordt gebruikt bij het planmatig aanbod van de activiteiten op de groep.

De doorgaande lijn wordt als volgt geborgd:

- Het hanteren van Startblokken (een landelijk erkend werkplan om de ontwikkeling van jonge kinderen optimaal te stimuleren), met de daarbij behorende pedagogisch-didactische aanpak. Startblokken is tevens verbreed naar de kinderopvang. Dit maakt kansrijke harmonisatie van peuterspeelzaalwerk naar kinderopvang mogelijk.
- Samenwerking met betrekking tot educatieve methodieken;
- Warme kindoverdracht;
- Het gezamenlijk kindvolgsysteem (KIJK!) en het versterken van het analyseren van de gegevens hierbij. Op één IKC draait de pilot KIJK 0-7. Doelstelling is in 2017 deze pilot te verbreden naar de overige IKC's.

Primair onderwijs

Binnen het samenwerkingsverband PassendWijs houdt een deelprojectgroep Primair Onderwijs/Voortgezet onderwijs zich bezig met het realiseren van een goede en efficiënte aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs. Lingemedewerkers zijn bij deze projectgroep aangesloten.



**‘De Linge, dat zijn
we allemaal’**

Medewerkers

Er is sprake van een professionele cultuur waar medewerkers in professionele leergemeenschappen samen leren van en met elkaar. Talenten van medewerkers worden ingezet op de meest passende werkplek.

Personeelsopbouw

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang en peuterspeelzaalwerk

Na afronding van de harmonisatie voldoet de bezetting op de peutergroepen aan de wettelijke eisen van de wet kinderopvang. Dit heeft tot gevolg dat de formatie in 2016 aanzienlijk is gegroeid. Daarnaast groeide de formatie door uitbreiding van het aanbod van ouders met verlengde opvang.

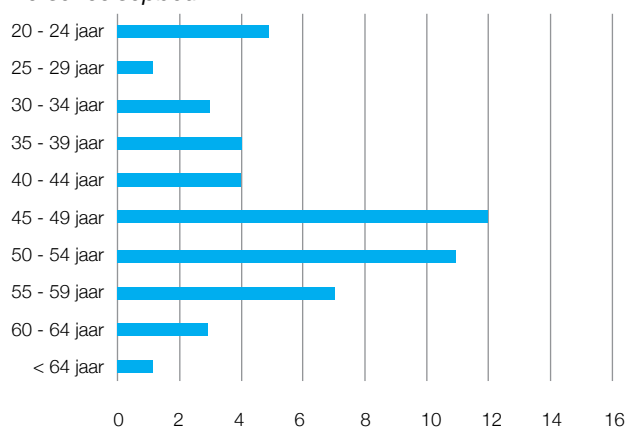
Het aantal locaties met buitenschoolse opvang is uitgebreid van drie naar vijf en het aanbod op de dagopvang op IKC De Vonkenmorgen en IKC Drieluik/Vlindertuin is substantieel uitgebreid. Deze groei heeft geleid tot een verdere toename van het aantal medewerkers dat in dienst is bij de kinderopvang. Eind 2016 bedroeg de totale formatie 24,0 fte. Dit is een stijging van 4,7 fte ten opzichte van 2015 (19,3 fte). Het aantal medewerkers bedroeg eind 2016 47. Eind 2015 waren er bij de kinderopvang 45 medewerkers in dienst. De flexibele schil van het totale personeelsbestand bedraagt in 2016 31%, in 2015 was dit 127%.

	Aantal medewerkers:	Fte:
2016	47	24,0
2015	45	19,3
2014	42	16,3

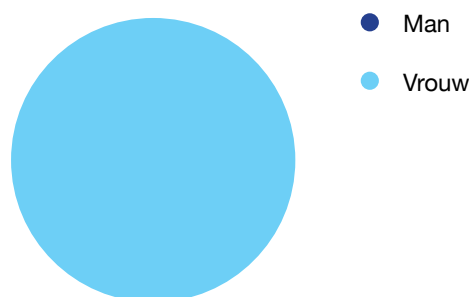
Verdeling FTE's

Directie en staf:	3,3fte	13,8%
Pedagogisch medewerkers:	19,4 fte	80,8%
Huishoudelijk medewerkers:	1,3 fte	5,4%

Personeelsopbouw:



Verdeling man/vrouw



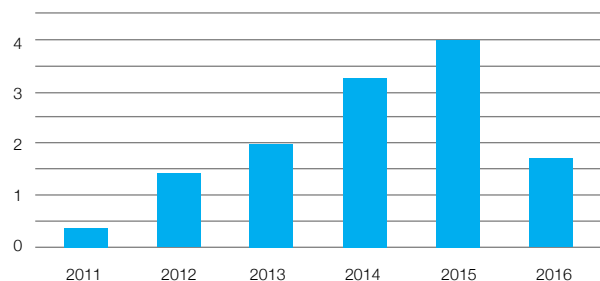
Het personeelsbestand is vanaf 2015 als gevolg van de uitbreiding van de kinderopvang en de harmonisatie in 2016 aanzienlijk uitgebreid. De leeftijdsopbouw is evenwichtiger van samenstelling dan voorheen.

In totaal zijn in 2016 113 vrijwilligers belangeloos actief geweest binnen peuterspeelzaalwerk en kinderopvang: 51 groepshulpen, 11 TSO-vrijwilligers, 44 oudercommissieleden, vijf cliëntenraadsleden en vier vrijwilligers t.b.v. onderhoud. Grote dank gaat uit naar hun enthousiaste en betrokken inzet.

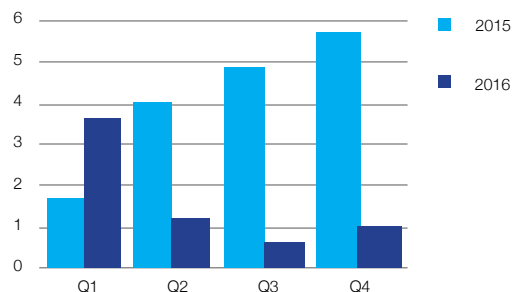
Verzuim

Verzuimontwikkeling

Verzuim De Linge Voorschoolse Voorzienigen



Verzuimontwikkeling in vergelijking met 2015 per kwartaal.



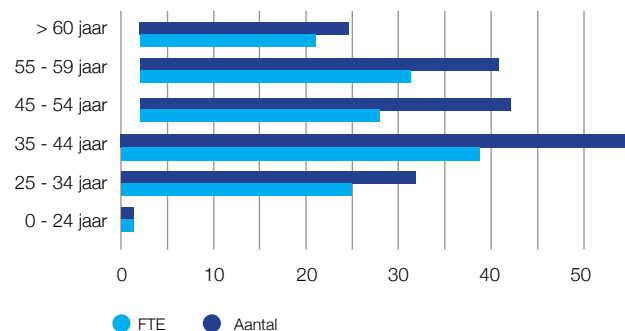
Het gemiddeld verzuim van peuterspeelzaalwerk en kinderopvang kwam in 2016 uit op 1,65%. Ten opzichte van 2015 is dit een daling van 3,35%. Dit komt voornamelijk door beëindiging langdurig verzuim in het eerste kwartaal van 2016. In vergelijking met de landelijke cijfers in kinderopvang scoren de voorschoolse voorzieningen van De Linge beduidend gunstiger: landelijk 4,7% in 2015 (bron: FCB).

Het aantal medewerkers dat zich niet heeft ziekgemeld (zogenaamde nulverzuimers) ligt in 2016 op 73%. Dit is aanzienlijk gunstiger dan het landelijk gemiddelde (50%) en het percentage in het onderwijs (55,78%). In 2016 kwam bij de voorschoolse voorzieningen van De Linge geen frequent verzuim voor.

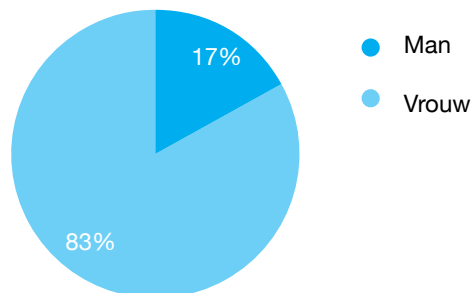
Primair onderwijs

	Aantal medewerkers:	Fte:
2015	201	142,5
2016	195	137,4

Personeelsopbouw:

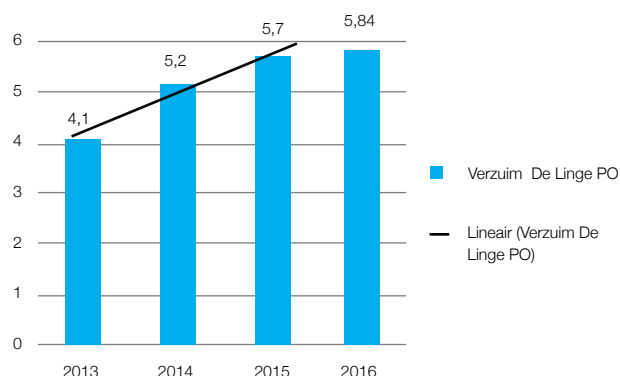


Verdeling man/vrouw



In het personeelsbestand is een groot percentage vrouwen werkzaam. Tevens zien we een onevenredige leeftijdsverdeling. Er zijn relatief veel werknemers in de leeftijdscategorie boven de 50 jaar. Ook in de categorie 30-35 jaar is het aantal medewerkers relatief groot. In verband met de verdergaande krimp van het leerlingenaantal in de toekomst zijn er weinig sturingsmogelijkheden om dit personeelsbestand meer evenredig te verdelen. Wel wordt in 2017 beleid ontwikkeld om nog meer op kwaliteit gerichte inzet van leerkrachten op de groep in te kunnen zetten.

Verzuimontwikkeling



In 2016 zagen we een lichte stijging van het verzuim t.o.v. 2015. Door een groter aantal langdurig zieken blijft het verzuim relatief hoog. De verzuimfrequentie is relatief laag: 0,6 ten opzichte van 1,1 landelijk (bron: Vervangingsfonds).

Het aantal medewerkers dat zich niet heeft ziekgemeld (zogenaamde nulverzuimers) is gedaald naar 55,78% (in 2016 60,5%). Landelijk ligt het percentage nulverzuimers op 51,4% (bron Vervangingsfonds).

Professionele medewerkers

Uit het strategisch beleidsplan:

Medewerkers van De Linge staan open voor nieuwe kennis en ervaringen. Vanuit een reflectieve houding, autonomie, verantwoordelijkheid en vertrouwen werken zij voortdurend aan het verbeteren van hun kennis en vaardigheden ten behoeve van het vergroten van de kennis en vaardigheden van de kinderen.

Voorschoolse voorzieningen: kinderopvang en peuterspeelzaalwerk

De Linge heeft de ambitie een professionele cultuur te hanteren, waarbinnen alle medewerkers erop gericht zijn samen betere professionals te worden.

Met deze ambitie is voor pedagogisch medewerkers de volgende doelstelling geformuleerd: "Pedagogisch medewerksters kunnen ambitieuze en reële doelen stellen voor elk kind. Dit blijkt uit het individuele en/of groepsplan".

Met deze doelstelling als uitgangspunt zijn de volgende acties ondernomen:

- Coaching en bovenschoolse gezamenlijke teambijeenkomsten. Deze hebben ook in 2016 in het teken gestaan van versterking van het planmatig en doelmatig werken in de voorschoolse voorzieningen.
- Het ontwikkelingsvolgmodel KIJK is het instrument waarmee de pedagogisch medewerker de ontwikkeling van het jonge kind volgt en de resultaten van de begeleiding in beeld brengt.
- De kwaliteitsmedewerkers begeleiden de teams op de locaties in het doelmatig werken.
- Alle pedagogisch medewerkers volgen jaarlijks de herhalingscursus bedrijfshulpverlening en kinder-ehbo.

Scholings-/opleidingsbeleid

Alle medewerkers hebben minimaal één bijscholingscursus met goed gevolg afgerond.

95 procent van alle medewerkers heeft deelgenomen aan het project Passie voor leren = passie voor ontwikkeling.

Excellente directeuren

Uit het strategisch beleidsplan:

De Linge vraagt om excellent leiderschap vanuit high trust, high support en high expectations. Directeuren van De Linge zijn vooral onderwijskundig leider: modelleren, monitoren en garanderen van effectieve educatie en

optimaal leerrendement. Leidinggevend en dagen hun medewerkers en collega's uit het beste uit zichzelf te halen.

Met ingang van schooljaar 2015-2016 zijn resultaatgerichte gesprekken met directeuren en stafleden gevoerd en zijn er diverse doelen vastgesteld ten behoeve van en in relatie tot de doelen van de organisatie, dan wel de school. In heel 2016 is deze werkwijze voortgezet.

Kweekvijver voor (potentieel) leidinggevend

In het schooljaar 2015-2016 is afgesproken dat alle directeuren een opleiding tot directeur Integraal Kindercentrum gaan volgen ten behoeve van de transitie van school naar kindcentrum met kinderen van 0-13 jaar. Kinderopvang, peuterspeelzalen, tussen- en buitenschoolse opvang is inmiddels voor vier locaties in ontwikkeling. Verder wordt in 2017 een beroep gedaan op medewerkers die zich willen ontwikkelen. Medewerkers die de ambitie hebben om directeur te worden, worden (bij gebleken geschiktheid) in schooljaar 2017-2018 voorgedragen om een opleiding tot schoolleider in het Primair Onderwijs te volgen.

Excellent werkgeverschap

Uit het strategisch beleidsplan:

De Linge staat voor hoogwaardig personeelsbeleid als deel van goed werkgeverschap en ziet facilitering als een voorwaarde voor de maximale ontplooiing van medewerkers tijdens hun gehele loopbaan. Directeuren hebben tevens de rol van werkgever.

Formatie

De Linge heeft al enige jaren te maken met teruglopende leerlingaantallen. Hierdoor lopen formatiebudgetten terug. Dit is niet alleen met natuurlijk verloop in het personeelsbestand op te vangen. Deze maatschappelijke ontwikkelingen maken dat we onze rol als excellent werkgever niet op alle punten kunnen waarmaken. In 2016 hebben we het in de formatie wel mogelijk gemaakt om een vijftal leerkrachten aan te nemen. Dit zijn tijdelijke medewerkers die duidelijk hebben laten zien dat zij van toegevoegde waarde zijn in de periode dat zij bij ons vervangen hebben, dan wel op payrollbasis hebben gewerkt. Deze medewerkers zijn op een tijdelijk vacature tewerkgesteld met uitzicht op een vaste betrekking en kunnen in de toekomst worden ingezet in de vervangingspool van De Linge, indien er niet voldoende vacatureruimte op de scholen is.

Om tijdig en goed in te kunnen spelen op de verder teruglopende formatiebudgetten, heeft De Linge sinds 2013 een aantal maatregelen genomen:

- Handhaving van de kaderbrief zoals geformuleerd



**Educatie maak
je samen.**

in 2011 met daarin de hoofdlijnen van meerjarig formatiebeleid;

- Continuering van de vacaturestop. Daar waar vast personeel niet toereikend is worden tijdelijke vacatures via payrollcontracten (flexibele schil) voor bepaalde tijd ingevuld;
- Deze flexibele schil maakt soepeler inspelen op krimp mogelijk, zonder dat hier langdurige verplichtingen uit voortvloeien. Alleen daar waar continuïteit onder druk komt te staan wordt afgeweken van dit beleid;

Door de genomen maatregelen is personele krimp middels gedwongen ontslagen voorkomen en zijn er geen medewerkers in het risicodragende deel van de formatie. Te verwachten valt dat dit ook voor 2017-2018 niet het geval zal zijn.

Primair onderwijs

Gesprekkencyclus

Binnen SVPO De Linge wordt de volgende tweejaarlijkse cyclus gehanteerd: het startgesprek, al dan niet in een combinatie met een doelstellingengesprek, persoonlijk ontwikkelingsgesprek, een of meerdere voortgangsgesprekken en een evaluatiegesprek rondom een of meerdere competenties in een persoonlijk ontwikkelplan. Daarnaast worden beoordelingsgesprekken gevoerd.

Scholings-/opleidingsbeleid

Aan het begin van ieder schooljaar bepaalt de directeur welke scholing en/of begeleiding noodzakelijk is voor de school en de (individuele) medewerkers. Dit doet hij in samenhang met het strategisch schoolplan en het daarvan afgeleide jaarplan.

Op stichtingsniveau worden ontwikkelingsgesprekken gehouden met de directeuren en de medewerkers van het stafbureau.

In 2016 heeft De Linge de Lingeacademie verder gestalte gegeven. Naast scholing op de vakgebieden lezen, taal en rekenen zijn er ook scholingen gestart om didactische vaardigheden te versterken. Met name is er veel vraag geweest naar de cursus 'Gedrag'.

Mobiliteit

Naar verwachting zal als gevolg van dalende leerlingaantallen mobiliteit in de toekomst vaker worden toegepast, zodat medewerkers hun competenties optimaal kunnen inzetten op de plaats waar dat mogelijk, nodig of noodzakelijk is. Hiervoor wordt in 2017 beleid ontwikkeld. Dit vraagt van medewerkers een grotere mate van – bereidheid tot - flexibele inzet dan voorheen. Medewerkers wordt gevraagd meer open te staan voor het veranderen van werkplek, door meer na te denken over de kansen

en persoonlijke ontwikkeling. Inmiddels zijn er jaarlijks zo'n drie tot zes medewerkers die mobiliteit aanvragen. In 2016 is niemand van school gewisseld. In 2016 zijn er zes medewerkers aangenomen die kunnen worden toegevoegd aan de vervangingspool bij krimp. Mede om het percentage payroll beheersbaar te houden op diverse scholen en de stichting is ervoor gekozen om goede medewerkers aan hen te binden en te behouden voor het onderwijs. De GMR heeft hiervoor instemming gegeven.



‘Door mobiliteit onder de aandacht te brengen, geven we onze medewerkers de kans zich verder te ontwikkelen.’

M.Meulman, HR-manager

Bestuur, management en organisatie

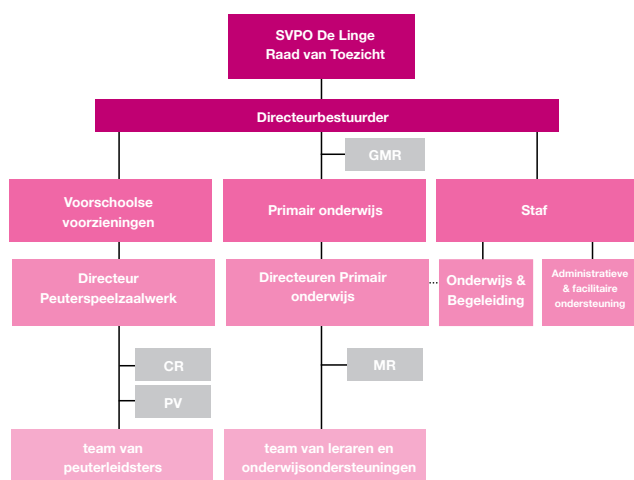
Ambitie

De Linge en Lingelocaties bieden hoogwaardige kwaliteit en sterke voorzieningen op het gebied van educatie en opvang. Om dit te realiseren vindt, waar nodig, herstructurering van locaties plaats om een effectief en efficiënt aantal locaties te realiseren. Er is sprake van een effectieve en efficiënte inrichting van het servicekantoor van De Linge.

Inrichting van de organisatie

De functie van bestuur berust bij de directeurbestuurder. De Raad van Toezicht richt zich op de uitoefening van intern toezicht.

Het organogram van De Linge ziet er als volgt uit:



CR = Cliëntenraad

GMR = Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

PV= Personeelsvergadering

MR= medezeggenschapsraad

De Linge werkt volgens Raad van Toezicht-model.

Hiermee is de scheiding tussen bestuur en intern toezicht georganiseerd.

De directeurbestuurder bestuurt de organisatie en is het bevoegd gezag. Hij geeft leiding aan de directeuren en de bovenschoolse medewerkers. Hij is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van beleid.

Het directeurenoverleg, bestaande uit de directeur voorschoolse voorzieningen en de directeuren van alle scholen, heeft daarbij een adviserende rol.

De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden en houdt toezicht op de organisatie op basis van rapportage met het strategisch beleidsplan als kaderstellend document. De directeurbestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over de in het strategisch beleidsplan genormeerde doelen en indicatoren. De directeurbestuurder en de Raad van Toezicht leggen naar de direct belanghebbenden en de samenleving verantwoording af over de mate waarin de vastgestelde opdracht en doelstellingen worden gehaald.

Personele bezetting:

Directeurbestuurder:

Dhr. T. Pruyn

Raad van Toezicht:

Dhr. Dr. J. Linssen

voorzitter

Dhr. Ir. G. Driessen

plaatsvervangend

voorzitter

Dhr. E. Boekhorst

lid

Dhr. Mr. W. Nieuwenhuis

lid

Dhr. Drs. P. Hegeman

lid

Mevr. Drs. B. van Waesberghe

lid

Directeur Voorschoolse voorzieningen:

Mevr. J. Rasing

Directeuren Primair onderwijs:

Dhr. J. Boonman:	Borgwal (tot 1-8-2016 waarnemer C. van Mullen)
Mevr. M. Goris:	Donatushof
Dhr. J. Boonman:	Doornick (tot 1-8-2016 waarnemer Dhr. H. Erkens)
Mevr. H. Pasmaan:	Drieluik (tot 1-8-2016 waarnemer M.J. Vuuren)
Dhr. H. Erkens:	Marang
Mevr. M. Goris:	Mikado
Mevr. M. Franse:	Pius X
Mevr. B. van de Logt:	Vonkenmorgen
Dhr. E. Pricken:	Wieling

Medezeggenschap Voorschoolse voorzieningen:

Personeelsgeleding:

Het recht op inspraak en informatie voor de werknemers is binnen Kinderopvang en Peuterspeelzaalwerk geregeld in de vorm van de personeelsvergadering. Hierin worden medewerkers geïnformeerd en om advies gevraagd.
2 bijeenkomsten

Hoofdonderwerpen:

- Sociaal, financieel en algemeen beleid (formatie, begroting en jaarrekening)
- Gezondheidsbeleid (verzuim en halfjaarcijfers)
- Personeelszaken
- Strategisch beleidsplan
- Pedagogisch beleidsplan
- Harmonisatie peuterspeelzaalwerk en kinderopvang
- PR

Het recht op inspraak en informatie voor ouders is binnen Peuterspeelzaalwerk georganiseerd in de cliëntenraad.

Voorzitter:	mevr. Astrid van Loy, Gendt
Secretaris:	mevr. M. Peters, Huissen
Leden:	vacature, Haalderen mevr. L. Hoekstra, Bommel Mevr S. Wooning, Angeren Mevr. J. Castermans: Doornenburg

De cliëntenraad heeft negen keer vergaderd, waarvan vijf met de directeur peuterspeelzaalwerk.

Hoofdonderwerpen:

- Jaarrekening
- Begroting
- Harmonisatie
- Vaststelling van de inkomensafhankelijke tarieven van het peuterspeelzaalwerk 2016.
- Inspectiebezoeken GGD.
- Tevredenheidsonderzoek
- Reglementen cliëntenraad en oudercommissie

- Arbo en verzuim
- Bezetting en bereik
- Harmonisatie kinderopvang en peuterspeelzaalwerk
- Strategisch beleidsplan
- Pedagogisch beleidsplan
- PR

Oudercommissie Kinderopvang:

Locatie Vonkenmorgen: mevr. Astrid van Loy, Gendt

Hoofdonderwerpen:

- Vaststelling tarieven
- Inrichten IKC-raad

Medezeggenschap primair onderwijs

GMR

Voorzitter:	L. van Ampting
Notulist:	mevr. H. Mom
Leden:	

School	Personeelsgeleding	Oudergeleding
De Borgwal	Mevr. R. Slot	mevr. M. Kaijen
Donatushof	Mevr. A. Houterman	Dhr. D. van Campen
Doornick	Mevr. M. Wooning	Dhr. M. van Straaten
Drieluik	Mevr. B. van Beek	Dhr. P. Werkman
Marang	-	mevr. F. Kersten
Pius X	Dhr. W. Broens	
Vlinderboom	Mevr. T. Bulters	
Vonkenmorgen	Mevr. P. Weghorst	Mevr. R. Scholten
De Wieling	Mevr. J. Kemperman	Mevr. L. van Ampting

De GMR heeft vijf keer vergaderd.

De volgende stukken zijn beoordeeld en kregen positief advies:

- GMR-reglement

Er is instemming verleend aan de volgende stukken:

- Vakantierooster
- Bestuursformatieplan
- Schoolgids
- Audits
- Scholingsbeleid
- Communicatieplan
- Vervangingsbeleid

Overige onderwerpen, o.a.:

- Jaarverslag
- Bestuursanalyse
- Pilot inspectietoezicht
- Tussenevaluatie samenwerking
- Toekomstbestendig onderwijs

Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht vervult de toezichthoudende taak met betrekking tot de drie onderdelen, kinderopvang, peuterspeelzaalwerk en primair onderwijs. Deze onderdelen zijn elk in een eigen stichting ondergebracht.

Onderwerpen kinderopvang, o.a.:

- Goedkeuring van het jaarverslag kinderopvang 2016,
- De begroting kinderopvang 2017
- De meerjarenbegroting kinderopvang 2018-2020
- Marktaandeel kinderopvang

Onderwerpen peuterspeelzaalwerk, o.a.:

- Harmonisatie
- Vaststelling van de tarieven van het peuterspeelzaalwerk 2017.
- inspectiebezoeken die aan de peuterspeelzalen zijn afgelegd.
- Goedkeuring aan het jaarverslag peuterspeelzaalwerk 2016 en aan de begroting 2017.

Om de toezichthoudende rol goed te kunnen vervullen, heeft de Raad ook gesprekken gevoerd met interne stakeholders, zoals een afvaardiging van de directeuren, de GMR en de cliëntenraad. In de rol van werkgever hebben de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad het jaargesprek gevoerd met de directiebestuurder.

Onderwerpen primair onderwijs, o.a.:

- Jaarverslag/jaarrekening 2016
- Begroting 2017
- Vakantierooster
- Benoeming accountant
- Speciale onderwijsvoorziening Bommel
- Fusie Donatushof-Mikado
- Invulling directievacature Drieluik
- Pilot inspectietoezicht
- Afsluiting fusieonderzoek

Servicekantoor

Op het servicekantoor zijn stafmedewerkers werkzaam, die ten dienste staan van het primaire proces. Zij stimuleren, begeleiden en faciliteren pedagogisch medewerkers, leerkrachten en de directeuren Kinderopvang en Peuterspeelzaalwerk en Primair Onderwijs in het uitvoeren van hun kerntaak.

Team Onderwijs & Begeleiding

Een meerschools werkend team Onderwijs & Begeleiding, bestaande uit intern begeleiders, onderwijsassistenten, leerkracht van de Plusgroep, draagt bij aan leerlingbegeleiding en onderwijsontwikkeling op de scholen. Binnen het team onderwijs en begeleiding zijn onder andere de volgende onderwerpen naar voren gekomen:

- Inzet interne begeleiding
- Resultaten tussen- en eindopbrengsten en actiepunten
- Excellentie
- Focus op het vergroten van kennis en vaardigheden van leerkrachten en de rol van de intern begeleider
- Analyseren van resultaten
- Versterken handelingsgericht werken
- Versterken zorgstructuur
- Inzet sprint plus

Onderhoud en beheer

Het team Onderhoud en beheer zorgt voor het groot en dagelijks onderhoud op de verschillende locaties.

Profilering

Uit het strategisch beleidsplan:

De scholen, peuterspeelzalen en opvanglocaties van De Linge zijn gedreven in het aanbieden van goed onderwijs en opvang voor kinderen van 0 tot 13 jaar. Het wordt echter steeds belangrijker om kinderen en ouders aan te trekken, dan wel te binden aan een school of kinderopvang. Je moet laten zien wie je bent, waar je voor staat en waarin je je onderscheidt ten opzichte van andere scholen of opvangorganisaties. Dat is niet alleen van belang voor ouders en kinderen, maar ook voor de motivatie van je personeel of het aantrekken van nieuwe leerkrachten.

Elke school, peuterspeelzaal en IKC doet op dit moment al aan marketing en communiceert met ouders en andere partners. Via bijvoorbeeld de websites, nieuwsbrieven, rondleidingen of open dagen. In 2016 is middels een communicatieplan meer planmatig van start gegaan met marketing en communicatie. Iedere directeur heeft een budget beschikbaar voor eigen PR.

Opbrengstgericht besturen

Uit het strategisch beleidsplan:

Het bestuur van De Linge biedt een heldere focus omtrent 'wat' van educatie en opvang wordt verwacht en geeft ruimte aan locaties om in te vullen 'hoe' zij aan deze doelen voldoen. Ambities voor kwaliteit liggen vast in het strategisch beleidsplan, pedagogisch beleidsplan en schoolplan. Het bestuur stuurt en ziet toe op de naleving van kwaliteit. Bestuur, voorschoolse voorzieningen en scholen maken resultaten zichtbaar via de verantwoording



‘Je bent een leidinggevende zolang jouw medewerkers dat goed vinden.’

J. Rasing, directeur kinderopvang

in jaarverslaglegging. Het bestuur en de directeuren dragen met hun teams een gezamenlijke en eigen verantwoordelijkheid om de educatiekwaliteit verder te versterken. Het verhogen van de opbrengsten vraagt om resultaatgericht leidinggeven. Dat vereist dat de ambities en doelen voor en door de hele organisatie duidelijk worden geformuleerd en dat voor de directe omgeving transparant is welke resultaten worden geboekt.

Om opbrengstgericht te besturen is in 2016 het beleidsstuk 'Sturen op kwaliteit' toegepast. Middels sturen op kwaliteit hanteert het bestuur verschillende sturingsstijlen, waarbij het de volgende uitgangspunten hanteert:

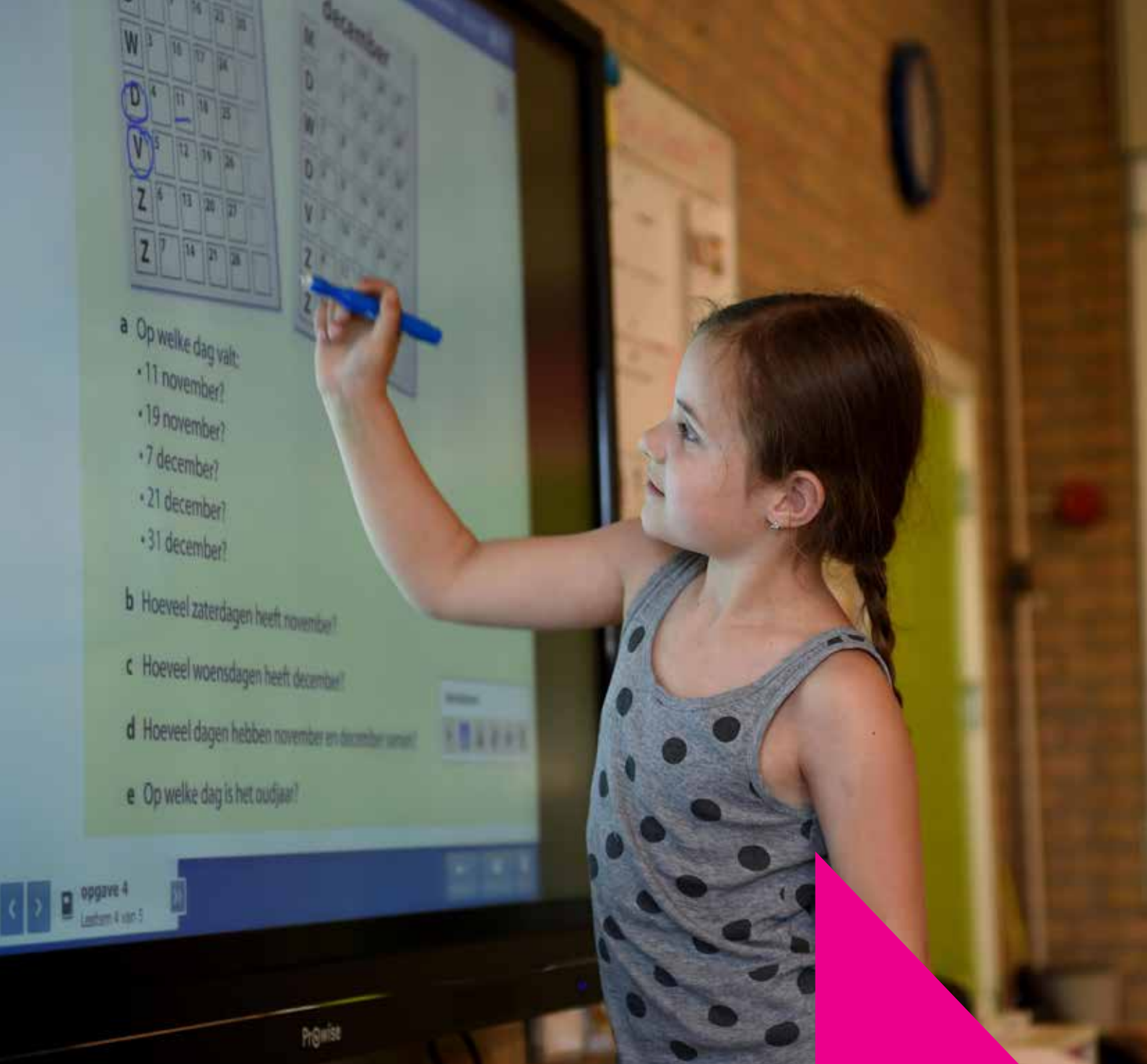
1. Eenieder is verantwoordelijk voor zijn eigen leerproces. Dit wil zeggen dat bij iedere (bestuurs) stijl een beroep wordt gedaan op het initiatief en leervermogen van de school/medewerker.
2. Bij deze verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces gaan we uit van een professionele houding van iedere werknemer:
 - de kennis is aanwezig om goed onderwijs te kunnen verzorgen. Indien deze niet aanwezig is, zorgt de werknemer dat hij deze kennis tot zich neemt;
 - de vaardigheden zijn aanwezig om goed onderwijs te kunnen verzorgen. Indien deze niet aanwezig zijn, zorgt de werknemer dat hij zich deze vaardigheden eigen maakt;
 - de houding (intrinsieke motivatie) is aanwezig om goed onderwijs te willen verzorgen. Iedere medewerker wil goed onderwijs verzorgen en neemt hiervoor zijn verantwoordelijkheid.

In meer of mindere mate wordt in de verschillende sturingsstijlen (wederzijds) verantwoording afgelegd over de stand van zaken en de te nemen acties.

De instructieve bestuursstijl is met name geschikt voor zwakke scholen. Deze sturingsstijl kan (ook op deelreinen) worden gehanteerd indien eindopbrengsten onder de ondergrens van de onderwijsinspectie vallen en/of tussenopbrengsten tegenvallen (norm: early warning system) of teruglopen. Sturing is met name gericht op de invoering van een op bestuursniveau, in overleg met de directeur/schoolteam, bepaald curriculum in combinatie met een intensieve, frequente en normatieve leerlingtoetsing.

De bekrachtigende bestuursstijl vindt plaats wanneer in een school effectieve didactische praktijken zijn geïmplementeerd en leraren ervaren dat hun les rendeert. Deze scholen hebben voldoende tussen- en eindopbrengsten.

De bestendigende bestuursstijl is geschikt voor goede, sterke scholen. In het beleidsplan staan de kenmerken hiervan uitgewerkt.



‘In een inspirerende omgeving, komen kinderen tot leren.’

Huisvesting en materieel

Onderhoud aan de schoolgebouwen is grotendeels in eigen beheer. Alle locaties zijn gehuisvest in kwalitatief goede, fysiek en sociaal veilige gebouwen. Deze gebouwen passen bij onze pedagogische aanpak, onderwijskundige concepten en ambities. De inrichting voldoet aan toekomstige ontwikkelingen.

Vanaf 1 januari 2015 is de Linge verantwoordelijk voor zowel het binnen onderhoud als het buitenonderhoud van de schoolgebouwen. Ten grondslag hiervan is een strategisch meerjaren huisvestingsplan opgesteld, waarin bijvoorbeeld rekening wordt gehouden met krimp, leegstand en nieuwbouw. Hierdoor is het belang van een strategisch meerjaren huisvestingsplan toegenomen. In overleg met gemeente worden afspraken gemaakt inzake de bekostiging van zaken als nieuwbouw en uitbreiding. De gemeente heeft het initiatief genomen voor decentralisering van het scholencomplex aan het Ot en Sienpad in Huissen. De besturen die deel uitmaken van het complex investeren mee en passen de cyclus van onderhoud aan. Met betrekking tot leegstand als gevolg van de krimp wordt na melding bij de gemeente voor mede gebruik aan geboden.

Uit het strategisch beleidsplan:

We gebruiken onze gebouwen maximaal en creatief. Meerjarige onderhoudsplanningen spelen proactief in op demografische en onderwijskundige ontwikkelingen. Voorzieningen dragen bij aan het realiseren van de

onderwijsdoelstellingen. Directeuren maken zichtbaar hoe de inzet van (ICT) middelen / faciliteiten de opbrengsten van het onderwijs voor kinderen kan verbeteren. Zij geven aan welke investeringen nodig zijn, zowel fysiek als in vaardigheden van de leerkrachten, om de kennis en vaardigheden van kinderen te vergroten, de inzet (specifieke) software maakt daar onderdeel van uit.

Voorschoolse voorzieningen: peuterspeelzaalwerk

Jaarlijks wordt op elke locatie de Risicomonitor uitgevoerd waarmee onvoldoende of risico vormende aspecten op het gebied van gezondheid, hygiëne, veiligheid en Arbo in kaart worden gebracht. Met het gebruik van dit instrument voldoet Peuterspeelzaalwerk aan de toetsingsnorm van de inspectie. Op basis van de resultaten wordt een plan van aanpak gemaakt en de prioriteiten voor de korte en lange termijn vastgesteld op algemeen, locatie en individueel niveau.



**‘Aandacht voor het kind en zijn talent.
Dat maakt een school prettig.’**

Financiën

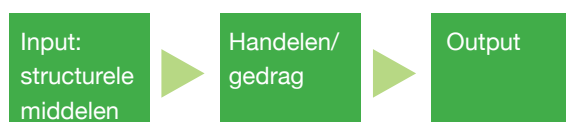
Ambitie

Het bestuur van De Linge is gericht op het waarborgen van de continuïteit van de organisatie, met blijvende efficiency en effectiviteit. Hierbij is sprake van een gezonde verhouding tussen personele en materiële kosten. We werken hierbij vanuit een goed doordachte planning en control-cyclus.

Het financieel management staat zichtbaar in het teken van de onderwijsprestaties en draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Hierbij staan de begrippen 'sturen op financiën' en 'verantwoording' centraal vanuit de governance-benadering.

Het bestuur van De Linge anticipeert op minder structurele financiële middelen als gevolg van teruglopende leerlingaantallen. De Linge zet de beschikbare middelen, op advies van directeuren en medezeggenschap, in om het noodzakelijke voorzieningenniveau op peil te houden en de doelstellingen te realiseren. Voor incidentele, niet-structurele investeringen ten behoeve van innovatie en vanuit visie, ambitie en onderwijsconcept worden budgetten vrijgemaakt voor kwaliteitsimpulsen.

De Linge maakt het resultaat van inzet van structurele en niet-structurele geldstromen en handelen zichtbaar in onderwijsopbrengsten en in verantwoording naar de stakeholders.



Op deze wijze werken we aan onze verantwoordingsplicht:

Voorschoolse voorzieningen: peuterspeelzaalwerk

Kadernotitie 'Voor- en Vroegschoolse Educatie, een stap vooruit, 2014-2017'

Deze notitie is tot stand gekomen in samenwerking met de werkgroep VVE. In deze notitie staat beschreven hoe de gesubsidieerde voorschoolse educatie voor doelgroepkinderen in Lingewaard vanaf 2014 vanuit marktwerking uitgevoerd gaat worden.

Iedere aanbieder die voldoet aan de wet- en regelgeving, gemeentelijke kaders en kaders uit de eindrapportage van de werkgroep VVE kan in aanmerking komen voor het aanbieden van gesubsidieerde voorschoolse educatie voor doelgroepkinderen in Lingewaard.

De gesubsidieerde voorschoolse educatie wordt, ongeacht bij welke voorschoolse voorziening, aangeboden op drie locaties in de kernen Bemmelen, Gendt en Huissen.

De kadernotitie Peuterspeelzaalwerk is het resultaat van een intensief traject, waarbij de directeurbestuurder en de directeur Peuterspeelzaalwerk hebben geïnvesteerd in de profilering van het belang van behoud van kwalitatief hoogwaardig peuterspeelzaalwerk.

Toekenning subsidie Peuterspeelzaalwerk 2014-2017

Met het vaststellen van de kadernotitie Peuterspeelzaalwerk 2014-2017 'Peuterspeelzaalwerk, bouwsteen voor de toekomst' blijft Peuterspeelzaalwerk De Linge voor de periode 2014-2017 de enige aanbieder van regulier peuterspeelzaalwerk in de gemeente Lingewaard. Voor 2014-2017 is een subsidieplafond ingesteld. Dit houdt in dat met ingang van 2014 Peuterspeelzaalwerk te maken krijgt met een bezuinigingsopdracht van 30%. Na 2017 wordt de subsidie jaarlijks bij de nieuwe begroting vastgesteld. Er blijft binnen De Linge voor alle twee- en driejarige kinderen uit Lingewaard een algemeen toegankelijk, gevarieerd en laagdrempelig aanbod gesubsidieerd peuterspeelzaalwerk beschikbaar naast de voorziening kinderopvang.

Jaarrekening voorschoolse voorzieningen: zie bijlage

Toelichting op de jaarrekening 2016

In de jaarrekening zijn vergelijkende cijfers 2015 opgenomen. Voor specificaties van de cijfers verwijzen we u naar het rapport inzake de jaarstukken 2016. De grote verschillen worden onderstaand toegelicht.

Saldo liquide middelen per 1-1-2016	54.214
Af: Afname vorderingen	63.998
Afname kortlopende schulden	-56.113
Correctie eigen vermogen 2015	88
Netto resultaat	-42.215
Bij: Afschrijving	0
Totaal afname	-34.242
Saldo liquide middelen per 31-12-2016	19.972

Staat van Baten en Lasten

Algemeen

In de begroting 2016 werd rekening gehouden met een negatief resultaat groot afgerond € 63.000. De realisatie is afgerond € 42.000 negatief. De verklaringen hiervoor staan hieronder opgenomen.

Baten

Door latere omzetting van de activiteiten naar de Kinderopvang zijn zowel de ouderbijdragen als de subsidie hoger dan begroot. Totaal hogere baten € 82.000.

Lasten

De personeelslasten zijn hoger dan begroot doordat personeel later dan gepland werd omgezet naar de Kinderopvang. Ook is er extra personele inzet gerealiseerd t.b.v. de harmonisatie. De hogere lasten zijn € 63.000.

De huisvestingslasten zijn lager dan begroot. Dit wordt met name veroorzaakt door een vrijval van huurkosten over 2015 in 2016 en door lagere huurlasten in verband met huur bij PO De Linge. De lagere lasten bedragen € 29.000. De overige instellingslasten zijn hoger dan begroot doordat er rekening was gehouden met eerdere ombouw naar kinderopvanglocaties dan is gerealiseerd. De hogere lasten bedragen € 24.000.

Kengetallen		31-12-2016	31-12-2015
Liquiditeit	Vlottende activa/Kortlopende schulden Dit kengetal geeft de mate aan waarin het bestuur in staat is op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen	0,87	1,33
Solvabiliteit	Eigen vermogen/totaal passiva * 100 % Dit kengetal geeft de mate aan waarin het bestuur in staat is op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen.	-14,7%	25%
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen/totale baten*100 %	-1,2%	5%
Verhouding personeel/materieel	Personele lasten/totaal lasten	80,25%	77,26%
	Materiele lasten/ totaal lasten	19,75%	22,74%

Primair onderwijs

Sturen met geld

Algemeen

Op grond van de prognoses van de gemeente Lingewaard dient op termijn rekening te worden gehouden met een forse krimp van 600 leerlingen. De afname van het aantal leerlingen in 2016 bedroeg 118 leerlingen, te weten een afname op het BAO met 121 en een toename op het SBAO met drie leerlingen.

De Linge heeft, om toekomstbestendig onderwijs te kunnen blijven bieden, de volgende besluiten genomen:

1. Jenaplan basisschool Donatushof fuseert met basisschool Mikado. Samen met peuterspeelzaal het Olifantenbos gaan zij een IKC vormen. De voorschoolse voorziening is gehuisvest in het gebouw op de dr. Hoynstraat. In 2016 is de fusie afgerond en is de IKC-vorming gestart.
2. Basisschool Pius X gaat samen met peuterspeelzaal 't Hummelhonk een IKC vormen. In 2016 heeft 't Hummelhonk zijn intrek genomen in basisschool Pius X en zijn de eerste stappen gezet richting IKC-vorming.

Per 1 januari 2016 wordt de financiële administratie

volledig in eigen beheer uitgevoerd met behulp van software van Afas. Snel bleek dat bij de implementatie ondersteuning nodig was om niet-voorzienbare moeilijkheden op te lossen. Hiervoor maken we gebruik van het administratiekantoor.

Treasurystatuut

Treasury is het sturen en het beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. In een door de Linge opgesteld treasurystatuut wordt het treasurybeleid uiteengezet en wordt een beschrijving gegeven van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van de treasuryfunctie. Het treasurystatuut heeft tot doel sturing te geven aan de treasuryfunctie en risico's te beperken.

De algemene doelstellingen van het treasurybeleid luiden:

- het zorgdragen voor de tijdige beschikbaarheid van de benodigde geldmiddelen tegen acceptabele condities (beschikbaarheid);
- het minimaliseren van de kosten van leningen (kostenminimalisatie);
- het optimaliseren van het rendement van de

overtollige liquide middelen binnen de kaders van het treasurystatuut (rentemaximalisatie);

- het beheersen en bewaken van financiële risico's die aan de financiële posities en geldstromen van de instelling zijn verbonden (risicominimalisatie);
- De Linge treedt niet als bankier op.

Het huidige treasurystatuut is nader tegen het licht gehouden en aangepast. De uitgangspunten van het treasurystatuut zijn conform de landelijke regeling beleggen, lenen en derivaten 2016. De portefeuille bevat uitsluitend obligaties met een triple A-rating met een evenwichtige spreiding.

Onderstaand overzicht brengt dat in beeld:

Obligaties	Nom. Waarde	Looptijd
Nederland 4%	300.000	2008/2018
Ned. Waterschapsbank 1,75%	300.000	2013/2020
Bank Ned. Gem. 3%	300.000	2011/2021
Kfw 2,125%	300.000	2013/2023
Nederland 2,25%	300.000	2012/2022
Nederland 7,5%	45.379	1993/2023
Nederland 2%	300.000	2014/2024
Nederland 0,125%	300.000	2015/2025
Nederland 0.5%	300.000	2016/2026

In 2016 heeft een lossing plaatsgevonden en een aankoop. Omdat ook op langere termijn geen beter rendement op spaarrekeningen wordt verwacht is besloten om de lossing weer te gebruiken voor de aankoop van obligaties.

Administratieve organisatie

Met de uitvoering van de financiële administratie in eigen beheer per 1 januari 2015, is de functiescheiding zodanig georganiseerd dat boeking en betaling door verschillende personen worden uitgevoerd. Door de controller worden jaarlijks, in overleg met betrokken budgethouders/directeuren, de begrotingen samengesteld. Na goedkeuring door bestuur en Raad van Toezicht worden de begrotingen ingevoerd in het administratieve systeem. In 2016 is de financiële administratie deels zodanig ingericht dat directeuren rechtstreeks toegang hebben tot de cijfers. In 2017 zal dit verder doorgevoerd worden, zodat het produceren van maandelijks overzichten voor directeuren overbodig wordt. Op geconsolideerd niveau zijn overzichten verstrekt aan bestuur en Raad van toezicht.

Financiële positie per 31-12-2016

Onderstaand ziet u een nadere toelichting op de financiële positie van De Linge. Voor grondslagen voor waardering van activa en passiva en voor resultaatbepaling, alsmede specificaties van vermelde bedragen, verwijzen wij u naar het rapport inzake de Jaarrekening 2016.

Financieringsstructuur

Blijft de komende jaren gelijk. De Linge heeft voldoende liquide middelen. De liquiditeitsratio per 31 december 2016 is 2,35. De streefwaarde is groter of gelijk aan 1,5.

Financiële positie per 31-12-2016

ACTIVA	31-12-2016	31-12-2015
Materiële vaste activa	1.749.010	1.620.854
Financiële vaste activa	2.523.180	2.210.829
Vorderingen	831.732	1.256.214
Liquide middelen	1.928.215	2.271.981
TOTAAL ACTIVA	7.032.137	7.359.878
PASSIVA		
Eigen vermogen	4.523.139	4.763.321
Voorzieningen	1.325.886	1.225.850
Kortlopende schulden	1.183.112	1.370.707
TOTAAL PASSIVA	7.032.137	7.359.878

Kengetallen	2016	2015
Liquiditeit (vlottende activa/kortlopende schulden)	2,33	2,57
Solvabiliteit 1 (Eigen vermogen/ totaal passiva)*100%	64,32	64,72
Solvabiliteit 2 (Eigen vermogen + voorzieningen/totaal passiva)*100%	83,18	81,38
Weerstandsvermogen (Eigen vermogen/totale baten)*100%	36,29	37,50
Rentabiliteit (Netto resultaat/ totale baten)*100 %	-1,90	-1,78

In tegenstelling tot wat in het maatschappelijk verkeer gebruikelijk is, is een hoge rentabiliteit bij een onderwijsorganisatie geen doelstelling. Immers, het doelmatig besteden van inkomsten resulteert niet per definitie tot een hoge rentabiliteit.

Kengetallen	2016	2015
Personele lasten totale lasten in procenten	82,90	81,90
Huisvestingsratio (huisvestingslasten/totale lasten) in procenten	7,30	7,80
Materiële lasten totale lasten in procenten	7,80	10,26

Staat van Baten en Lasten 2015

Resultaat	Realisatie 2016	Begroting 2016	Realisatie 2015
Baten			
Rijksbijdragen Ministerie van OCW	12.309.353	11.942.717	12.481.910
Overige Overheidsbijdragen	63.481	33.010	66.711
Overige baten	110.418	296.540	144.258
Totaal Baten	12.483.252	12.272.267	12.692.879
Lasten			
Personeelslasten	10.595.417	10.430.590	10.632.535
Afschrijvingen	325.643	299.302	300.496
Huisvestingslasten	928.349	905.510	1.018.419
Overige lasten	924.459	950.440	1.030.836
Totaal Lasten	12.773.868	12.585.842	12.632.286
Financiële baten en lasten	50.434	51.200	63.556
Netto resultaat	-240.182	-252.375	-225.851

Toelichting grote verschillen ten opzichte van begroting 2016

De baten zijn ten opzichte van de begroting toegenomen met € 210.985. Dit bedrag kan als volgt gespecificeerd worden:

Toename Rijksbijdrage	€ 366.636
Toename Ov. Overheidsbijdragen	€ 30.471
Afname Overige baten	€ -186.122

In de begroting is de bijdrage van het SWV aan SBO De Vlinderboom ad € 162.000 opgenomen onder "Overige baten". Indien deze verschuiving in de begroting gecorrigeerd wordt dan wijzigen de bedragen als volgt:

Toename Rijksbijdrage	€ 204.636
Toename Ov. Overheidsbijdragen	€ 30.471
Afname Overige baten	€ 24.122-

De toename van de Rijksbijdragen wordt met name veroorzaakt door de bijdrage van het samenwerkingsverband PassendWijs die beduidend hoger was dan waar in de begroting rekening was gehouden. De toename van de lumpsum personeel wordt grotendeels teniet gedaan door het wegvallen van de leerlinggebonden subsidie, die begroot was op € 103.000.

De lasten zijn ten opzichte van de begroting toegenomen met € 188.026. Deze toename kan als volgt gespecificeerd worden:

Toename personeelslasten	€ 164.827
Toename afschrijving	€ 26.341
Toename huisvestingslasten	€ 22.839
Afname Overige lasten	€ -25.981

De toename van de personeelslasten ad € 164.827 kan als volgt gespecificeerd worden:

Loonkosten , toename	€ 431.370
Personeel , niet in loondienst, toename	€ 625.140
Uitkeringen	€ -467.020
Totaal toename loonkosten	€ 589.490
Afname Deskundigheidsbevordering	€ -166.150
Afname Overige personele lasten	€ -256.708

De toename van de personele lasten wordt met name veroorzaakt door extra inzet van extern personeel in verband met de kwaliteitsimpuls en innovatie. Het begrote bedrag ad € 250.000,- is opgenomen onder "Overige personeelslasten", waardoor deze kosten afnemen ten opzichte van de begroting.

De toename van de afschrijvingen ad. € 26.341 is met name het gevolg van de investeringen in hardware. De toename van de "Huisvestingslasten" ad.€ 22.839 is het gevolg van de toegenomen kosten van schoonmaak, huur en heffingen. Door het achterblijven van de kosten van energie blijft de totale toename van de huisvestingslasten beperkt.

De afname van de "Overige instellingslasten" ad € 25.981 kan voor een belangrijk deel als volgt gespecificeerd worden:

Afname administratie- en beheerslasten	€ -71.929
Afname beheer en bestuurslasten	€ -22.878
Toename inventaris en leermiddelen	€ 48.414
Toename overige instellingslasten	€ 35.682

De afname van de administratie- en beheerslasten is grotendeels het gevolg van de afgenomen kosten van het administratiekantoor, een gevolg van het in eigen beheer uitvoeren van de administratie, en de afgenomen reproductiekosten door de aanschaf van kopieerapparatuur in plaats van huur. De toegenomen lasten van klein inventaris en leermiddelen worden veroorzaakt door het toegenomen aantal licenties.

Toelichting grote verschillen ten opzichte van de realisatie 2015

De baten zijn ten opzichte van de realisatie 2015 afgenomen met 209.627. deze afname kan toegeschreven worden aan:

Afname Rijksbijdrage	€ 172.557
Afname Ov. Overheidsbijdragen	€ 3.230
Afname Overige baten	€ 33.840

De afname van de Rijksbijdrage is het gevolg van het teruggelopen aantal leerlingen.

De lasten zijn lager dan aan de lasten 2015. De afname ten opzichte van 2015 bedraagt € 208.418. Deze afname kan als volgt gespecificeerd worden:

Afname personeelslasten	€ -37.118
Toename afschrijvingen	€ 25.147
Afname huisvestingslasten	€ -90.070
Afname ov.lasten	€ -106.377

De afname van de huisvestingslasten is in belangrijke mate het gevolg van een stelselwijziging. Met ingang van 2016 is een voorziening onderhoud opgenomen waarvan de dotatie € 350.000 bedraagt. In 2015 bedragen de kosten van onderhoud € 106.021. Indien we deze stelselwijziging ook in 2015 doorvoeren dan zou er sprake zijn van een afname ad € 66.816. Deze afname wordt grotendeels gerealiseerd bij de energiekosten.

De afname van de overige lasten is gerealiseerd bij de administratie- en beheerslasten. Doordat de administratie voor een belangrijk deel in eigen beheer wordt uitgevoerd zijn de kosten van de uitbesteding aan een administratiekantoor beduidend afgenomen. Tevens zijn de reproductiekosten aanzienlijk afgenomen door de aanschaf van repro-apparatuur.

Continuïteitsparagraaf

A. 1 Data

Personele bezetting in FTE 2016 - 2019	2016	2017	2018	2019
Directeur bestuurder	1	1	1	1
Management / Directie	7,5	7	6	6
Onderwijzend personeel	108,74	105,78	101,78	98,78
Overige medewerkers	20,18	20,80	20,80	20
Totaal Bruto	137,42	134,58	129,58	125,78

Verloop leerlingenaantallen 2015 - 2018	2016	2017	2018	2019
Rooms Katholieke Basisschool De Doornick	152	163	153	152
Basisschool Marang	221	200	187	179
IKC De Vonkenmorgen	380	367	360	351
Dalton Basisschool De Borgwal	209	209	205	198
IKC Pius X - Het Hummelhonk	339	302	275	250
Jenaplan Basisschool Donatushof	368	359	349	325
IKC Het Drieluik - De Vlindertuin	137	141	137	133
Basisschool De Wieling	175	161	152	152
SBO De Vlinderboom	221	211	200	190
Totaal leerlingenaantallen	2.202	2.113	2.018	1.929

Vooralsnog wordt ervan uitgegaan dat de krimp kan worden opgevangen met natuurlijk verloop en het niet voortzetten van het dienstverband van medewerkers in een payroll-constructie.

B. 1 Balans per ultimo

Balans per ultimo (in duizenden euro's)					
	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVA					
Materiële vaste activa	1.767	1.620	1.469	1.291	1.129
Financiële vaste activa	1.899	1.899	1.591	1.287	968
Vorderingen	1.262	951	1.250	1.255	1.270
Liquide middelen	1.711	1.850	1.715	1.679	1.989
Totaal activa	6.639	6.320	6.035	5.512	5.356
PASSIVA					
Eigen vermogen	4.377	4.083	3.893	3.755	3.734
Voorzieningen	991	966	871	486	351
Kortlopende schulden	1.271	1.271	1.271	1.271	1.271
Totaal passiva	6.639	6.320	6.035	5.512	5.356

Staat van Baten en Lasten	2017	2018	2019	2020	2021
Baten					
Rijksbijdrage personeel	7.928	7.730	7.381	7.139	6.905
Rijksbijdrage materieel	1.685	1.605	1.534	1.485	1.438
Overige Rijksbijdragen	1.589	1.547	1.477	1.429	1.382
Overige Overheidsbijdragen	454	443	424	411	398
Overige baten	119	117	117	117	117
Totaal baten	11.775	11.442	10.933	10.581	10.240
Lasten					
Loonkosten	9.288	9.088	8.576	8.264	7.852
Overige personeelslasten	681	644	584	517	498
Afschrijvingen	308	300	300	300	300
Huisvestingslasten	887	864	854	848	843
Leermiddelen	181	167	161	157	152
Overige instellingslasten	730	718	689	668	646
Totaal Lasten	12.075	11.781	11.164	10.754	10.291
Financiële baten/lasten	51	45	40	35	30
Resultaat	-249	-294	-191	-138	- 21

Toelichting op de balansposities (ad B)

De afname van de materiële vaste activa ontstaat doordat de afschrijvingen de investeringen overtreffen.

De afname van de financiële vaste activa ontstaat door de lossing van vrijgevallen obligaties.

Mede door de vrijval van obligaties, die toegevoegd worden aan de liquide middelen ontstaat geen liquiditeitsprobleem.

De afname van het 'Eigen vermogen' ontstaat doordat het negatieve resultaat in mindering wordt gebracht.

De afname bij de Voorzieningen ontstaat doordat de onttrekking de dotatie overtreft.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen noemenswaardige gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de waardering van de in de balans opgenomen posten of het resultaat.

Toelichting op de staat van Baten en Lasten (ad C)

Voor het vaststellen van de rijksbijdrage is uitgegaan van de begroting 2017. De rijksbijdragen worden toegekend op basis van het aantal leerlingen. Voor het bepalen van de rijksbijdragen is per school de ontwikkeling van het aantal leerlingen voor het betreffende jaar doorgerekend.

Voor de berekening van de loonkosten is eveneens uitgegaan van de begroting 2017. De afname van het aantal leerlingen is doorberekend in de loonkosten.

Daarbij is rekening gehouden met natuurlijk verloop alsmede met de afname van de kosten van payroll-medewerkers. Naar verwachting zullen de kosten van payroll-medewerkers over twee jaar nihil zijn.

Voor het bepalen van de investeringen, en daarmee de afschrijving, zijn niet per definitie de afgeschreven activa vervangen. Opgenomen zijn investeringen, die nodig zijn om de kwaliteit van onderwijs ten minste te kunnen handhaven.

De huisvestingskosten zijn min of meer stabiel. Daar waar het aantal leerlingen van invloed zijn op de uitgaven zijn deze doorberekend voor de betreffende jaren.

Bij de berekening van de leermiddelen is de mutatie van het aantal leerlingen voor het betreffende jaar doorgerekend.

Evenals bij de leermiddelen is de mutatie in het aantal leerlingen doorgerekend.

Door de lossing van vrijgevallen obligaties nemen de financiële baten af.

Kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021
Liquiditeit (vlottende activa/ kortlopende schulden)	2.34	2.20	2.34	2.31	2.56

Dit kengetal geeft aan de mate waarin de stichting op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De ondergrens is 1.

Kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021
Solvabiliteit (eigen vermogen/ totaal passiva)	65.9	64.6	64.5	68.1	69.7

Dit kengetal geeft aan de mate waarin de stichting op lange termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. De ondergrens kan gesteld worden op 45.

Kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/ totale baten)	37.2	35.7	35.6	35.5	36.5

gemiddeld voor PO 28.4

Kengetallen	2017	2018	2019	2020	2021
Aandeel personele kosten	82.56	82.60	82.05	81.65	81.14
Aandeel materiële kosten	17.44	17.40	17.95	18.35	18.86

Interne risicobeheersings – en controlesysteem

De Linge beheert met een monitoringsysteem de personele kosten gedurende de looptijd van een schooljaar. De personele kosten zijn meer dan 80% van de totale kosten. Op basis van een leerlingenprognose ontvangen de scholen van De Linge een eigen personele schoolbudget op basis van toekenning van fte's management, onderwijsondersteunend personeel en onderwijzend personeel. In het schooljaar worden de personele mutaties continu gemonitord. De budgethouders ontvangen maandelijks een overzicht van de stand van zaken, de toegekende fte's ten opzichte van de opgenomen fte's, de realisatie. De budgethouders hebben vanuit de financiële administratie inzicht in de stand van zaken van de toegekende materiële budgetten. De materiële schoolbudgetten worden verstrekt gedurende een kalenderjaar, in tegenstelling tot de personele budgetten die worden gegeven voor de duur van een schooljaar.

De Linge werkt met een planning- en controlsysteem. (Beleids)afspraken worden via de pdca-cyclus bewaakt. Jaarlijks wordt er een liquiditeitsbegroting opgesteld. De liquiditeitsbegroting wordt maandelijks geactualiseerd aan de werkelijke cijfers. De liquiditeitsbegroting laat het beeld zien van het verloop van de liquiditeiten gedurende het kalenderjaar en is de monitor van het verloop van de geldmiddelen (liquiditeit) gedurende het kalenderjaar.

Personele bezetting

De personele bezetting wordt per schooljaar, aanvangende op 1 augustus, afgestemd op het aantal daadwerkelijke aanwezige en op teldatum 1 oktober ingeschreven leerlingen. In april voorafgaande aan het begin van het schooljaar worden de personele schoolbudgetten vastgesteld aan de hand van de prognose van het aantal verwachte leerlingen in het nieuwe schooljaar. Eén keer per jaar, op teldatum 1 oktober, worden de beschikbare personele schoolbudgetten gecorrigeerd aan de hand van het aantal werkelijk ingeschreven leerlingen op schoolniveau. De personele schoolbudgetten worden tijdens het schooljaar continu gemonitord en gecommuniceerd met de budgethouders, de verantwoordelijke schooldirecteuren.

Leerlingenontwikkeling

Naar verwachting zal het leerlingenaantal licht dalen. De rijksvergoeding is zowel op personeel als op materieel gebied afgestemd op het aantal aanwezige leerlingen op teldatum 1 oktober. De Linge geeft aandacht aan de huisvesting en de afstemming daarvan op het aantal aanwezige leerlingen.

D Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Hieronder volgt een opsomming van risico's en onzekerheden waarvoor het bestuur zich geplaatst ziet en hoe ze ermee om gaat.

1. De krimp van de formatie als gevolg van een verdere afname van de leerlingaantallen. Naast het natuurlijk verloop van medewerkers wordt de flexibele schil verder afgebouwd. Bij het instandhouden van een flexibele schil zijn de financiële risico's afgedekt. Het inzetten van payroll personeel vraagt om goede begeleiding om de continuïteit en de kwaliteit van educatie te borgen. Eén van de basisscholen maakt nog elk jaar een lichte groei door. De school heeft meer groepen dan er fysieke ruimte is. De school wordt voor aanvullende huisvesting verwezen naar leegstand in het dorp. Scholen in de grotere kernen krijgen te maken met toenemende concurrentie van andere scholen. Naast natuurlijk verloop wordt de flexibele schil in de vorm van payroll medewerkers verder afgebouwd. De ruimte, die door de krimp op scholen ontstaat, wordt waar mogelijk ingenomen door de kinderopvang. In de loop van 2016 is in alle grote kernen een IKC gerealiseerd. Naast het efficiënt gebruiken van de ontstane ruimte wordt door het inrichten van IKC's ook een positieve invloed op het aantal leerlingen verwacht.
2. De onderwijsresultaten van de tussen- en eindtoetsen blijven nog achter bij onze doelstellingen en bij onze gedeelde ambities. We merken een stijgende lijn in resultaten, door inzet van het plan 'focus op leerrendement', de ingezette cursus EDI, en de wijze waarop directeuren sturen op kwaliteit. In de Lingeacademie zijn cursussen aangeboden om de kennis en vaardigheden van medewerkers te vergroten. Tevens wordt in 2017 wederom een budget opgenomen voor kwaliteitsimpuls (€ 250.000) en innovatie (€ 50.000).
3. We zien een toename van het ziekteverzuim, deels werkgerelateerd en deels niet-werkgerelateerd. Verzuimers worden begeleid om terugkeer naar de werkplek te bevorderen, de financiële dekking hiervoor is opgenomen in het P&A-budget. Dit heeft invloed op de continuïteit van het onderwijs. Invalleerkrachten worden intensief begeleid om de werkwijze van de school te kunnen toepassen.

B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

Zie pagina 37 voor het verslag van het toezichthoudend orgaan.



De Linge

Polseweg 13

6851 DA Huissen,

026 - 317 99 30

info@delinge.nl

www.deling.nl