

# **J A A R V E R S L A G**

# **2 0 1 9**



**STICHTING**  
**CHRISTELIJKE SCHOLENGROEP**  
**DE WAARD**  
**OUD-BEIJERLAND**

## Inhoud

A.	Bestuursverslag.....	5
	Voorwoord.....	5
1.	Kernactiviteiten .....	6
	1.1 Visie en Missie .....	6
	1.2 Doelen.....	6
	1.3 Werkwijze en strategie om beleidsdoelen te halen .....	7
	1.4 Beleidsuitvoering .....	7
	1.5 Kenmerken CSG De Waard .....	7
2.	Organisatie.....	8
	2.1 Juridische Structuur .....	8
	2.2 Raad van Toezicht .....	10
	2.3 Medezeggenschap .....	10
	2.4 Managementteam en bestuursbureau .....	11
	2.5 Scholen .....	12
	2.6 Vertrouwenspersoon.....	12
	2.7 Klachten en klachtenafhandeling .....	12
	2.8 Realisatie van de beleidsdoelen .....	13
3.	Onderwijs & kwaliteit .....	14
	3.1 Visie.....	14
	3.2 Onderwijskundig beleid.....	15
	3.3 Onderwijskundige ontwikkelingen .....	15
	3.4 Ondersteuning door de Kamer Onderwijs & Identiteit .....	37
	3.5 Realisatie doelen.....	45

4.	Personeel & professionalisering .....	47
4.1	Inleiding .....	47
4.2	Bestuursformatieplan .....	47
4.3	Mobiliteit .....	47
4.4	Organisatie .....	48
4.5	Kengetallen .....	49
4.6	Ziekteverzuim .....	53
4.7	Verklaring omtrent gedrag (VOG).....	54
4.8	Realisatie van de doelen .....	54
5.	Huisvesting & facilitaire zaken.....	55
5.1	Onderwijshuisvesting .....	55
5.2	Schoollocaties .....	55
5.3	ICT .....	58
5.4	Beheer.....	58
5.5	Realisatie doelstellingen voor onderwijshuisvesting.....	58
6.	Financieel beleid .....	59
6.1	Financieel beleid .....	59
6.2	Financiële kengetallen .....	61
6.3	Treasuryverslag.....	62
6.4	Analyse van het resultaat .....	62
6.5	Realisatie van de doelen .....	65
7.	Risico's en risicobeheersing.....	66
8.	Continuïteitsparagraaf.....	69
8.1	Vooruitblik .....	69
8.2 A.	Gegevensset .....	70
8.2 B.	Overige rapportages .....	73
9.	Verslag Raad van Toezicht .....	75

B.	Jaarrekening.....	77
	1. Grondslagen.....	77
	2. Financiële instrumenten en risicobeheersing .....	83
	3. Balans per 31 december 2019 na resultaatbestemming .....	84
	4. Staat van baten en lasten 2019 .....	85
	5. Kasstroomoverzicht 2019 .....	86
	6. Toelichting op de te onderscheiden posten op de balans .....	87
	7. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen .....	94
	8. Toelichting op de staat van baten en lasten .....	95
	9. Verbonden partijen .....	98
	10. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) .....	99
	11. Werkdrukmiddelen Primair Onderwijs.....	101
C.	Overige gegevens .....	102
D.	Bijlagen .....	106
	1. Geconsolideerde balans, staat van baten en lasten, eigen vermogen 2019 - inclusief Vermogensbeheer De Waard .....	106
	2. Gegevens van de rechtspersoon .....	109

## A. Bestuursverslag

### Voorwoord

Dit jaarverslag geeft een beeld van de gang van zaken bij CSG De Waard gedurende het verslagjaar 2019 en beschrijft daarbij van invloed zijnde interne en externe ontwikkelingen. Een belangrijk onderdeel van dit jaarverslag is de jaarrekening. Om de leesbaarheid te vergroten zijn de cijfers en overzichten van commentaar voorzien.

Wij zien het jaarverslag als één van de middelen om verantwoording af te leggen over de ontwikkelingen in onze organisatie. Op vele fronten wordt er hard gewerkt binnen onze organisatie. Wij willen ons daarover publiekelijk verantwoorden. Deze openheid past bij ons christelijk onderwijs. We staan voor 'bijzonder goed onderwijs'. Transparantie en verantwoording horen daarbij.

Het jaarverslag van Stichting CSG De Waard is opgesteld door de afdeling financiën en het College van Bestuur van CSG De Waard en gecontroleerd door Mazars Paardekooper Hoffman NV.

*E. Tuk*

*Voorzitter College van Bestuur*

## 1. Kernactiviteiten

CSG De Waard stelt zich ten doel scholen voor protestants-christelijk onderwijs in stand te houden. De taak van de organisatie is de belangen te behartigen van deze bijzondere onderwijsvorm in de breedste zin van het woord. De activiteiten bestaan voornamelijk uit dienstverlening op het gebied van onderwijs. De scholen van de Stichting zijn ingericht voor het geven van:

- Basisonderwijs;
- Speciaal Basisonderwijs;
- Speciaal Onderwijs aan zeer moeilijk lerenden.

### 1.1 Visie en Missie

#### Visie

CSG De Waard gaat uit van de Bijbel als Woord van God en beoogt zich in al haar werkzaamheden te laten leiden door het evangelie van Jezus Christus. In ons onderwijs richten wij ons op:

- de levensbeschouwelijke identiteit,
- de onderwijskwaliteit en
- de kwaliteit van opvoeding en vorming.

Wij kennen aan deze drie elementen een gelijke waarde toe. Zie voor meer informatie ons visie-document op de website.

#### Missie

Onze scholen zijn open christelijke scholen en voor iedereen toegankelijk. Ze nemen een herkenbare plaats in binnen de Hoeksche Waard en onderscheiden zich door hun signatuur en kwaliteit. Onze missie luidt daarom: "**CSG De Waard: voor bijzonder goed onderwijs**".

### 1.2 Doelen

Onze doelen zijn vastgelegd in het [Strategisch Beleidsplan](#) "Leren op niveau" voor de periode van 2017-2021. Het "Leren op niveau" heeft een tweeledige betekenis. In de eerste plaats drukken we hiermee uit dat alle leerlingen op hun eigen niveau onderwijs volgen. Ons onderwijsaanbod sluit aan bij de mogelijkheden en leerbehoeften van de leerlingen. In de tweede plaats verwijst de titel naar de hoge kwaliteit van het onderwijsaanbod. Dat betekent dat we werken met moderne leermethoden en hulpmiddelen in goed geoutilleerde schoolgebouwen, maar vooral dat we zorgen voor uitstekend toegeruste, professionele leerkrachten die met passie voor de kinderen hun vak uitoefenen.

De Strategische Beleidsthema's van CSG De Waard voor de komende vier jaar komen voort uit onze visie en missie, een reflectie op veranderingen in de maatschappij in het algemeen en de Hoeksche Waard in het bijzonder en de actuele onderwijskundige inzichten:

1. Onderwijs op maat;
2. Leren in de 21<sup>ste</sup> eeuw;
3. Brede vorming;
4. Doorgaande ontwikkeling;
5. Christelijke identiteit.

### 1.3 Werkwijze en strategie om beleidsdoelen te halen

Er is een heldere scheiding tussen bestuurlijk opereren enerzijds en de dagelijkse leiding anderzijds. Wij volgen de Code Goed Bestuur en passen deze op één uitzondering na ook toe. De uitzondering betreft dat ouders van kinderen op onze scholen niet in de Raad van Toezicht mogen. Wij wijken hier bewust van af, omdat we vinden dat het juist extra betrokkenheid geeft. De Raad van Toezicht hanteert duidelijke kaders waarbinnen het College van Bestuur en het management kan opereren. Zij zijn ook verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de dagelijkse leiding.

Per schooljaar wordt er gewerkt met een jaarkalender met onderwerpen. Voor de meest cruciale processen wordt de stapsgewijze ‘*plan-do-check-act*’-systematiek gebruikt. Ook binnen de scholen wordt deze systematiek gebruikt om de gestelde doelen te bereiken.

### 1.4 Beleidsuitvoering

De Raad van Toezicht bepaalt de beleidskaders en formuleert de handelingsruimte van het College van Bestuur. Het College van Bestuur treedt op als bevoegd gezag en draagt de eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie. Er is sprake van een two-tier model, waarbij de bestuurlijke bevoegdheden bij het College van Bestuur liggen en de toezichthoudende rol bij de Raad van Toezicht.

Bij de uitvoering van het beleid wordt het College van Bestuur ondersteund door het bovenschools MT en het bestuursbureau. De besluitvorming en uitvoering van het beleid geschiedt altijd in overleg met de scholen (Directieberaad) en de medezeggenschapsorganen (MR/GMR).

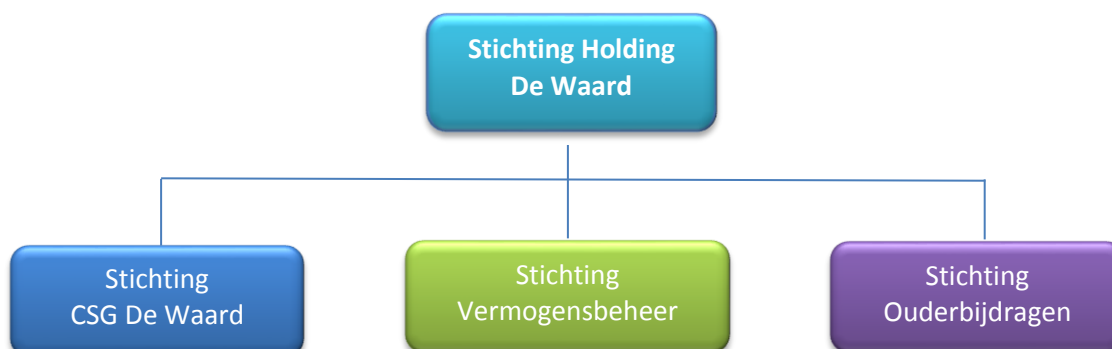
### 1.5 Kenmerken CSG De Waard

Om een beeld te krijgen van onze stichting zullen we in de volgende hoofdstukken per terrein laten zien hoe wij werken om onze doelen te bereiken.

## 2. Organisatie

### 2.1 Juridische Structuur

De Christelijke Scholengroep De Waard maakt onderdeel uit van de Stichting Holding De Waard. Onder de Holding ressorteren de volgende rechtspersonen:



De holdingstructuur maakt het mogelijk voor verschillende activiteiten aparte rechtsvormen op te richten. Zo zijn de belangrijkste financiële geldstromen en bezittingen in de Stichting Vermogensbeheer, het onderwijs in de Stichting Christelijke Scholengroep De Waard en de ouderbijdragen in de Stichting Ouderbijdragen ondergebracht. Om samenhang en consistentie in beleid te creëren zijn de drie juridische entiteiten ondergebracht in Stichting Holding De Waard. Het bestuur van iedere entiteit bestaat gedeeltelijk uit bestuursleden die zitting hebben in Stichting Holding De Waard. Een bestuurslid kan maar in één Stichting zitten. Hierdoor zijn de diverse stichtingen in staat een min of meer autonoom beleid te formuleren.

#### Stichting Vermogensbeheer

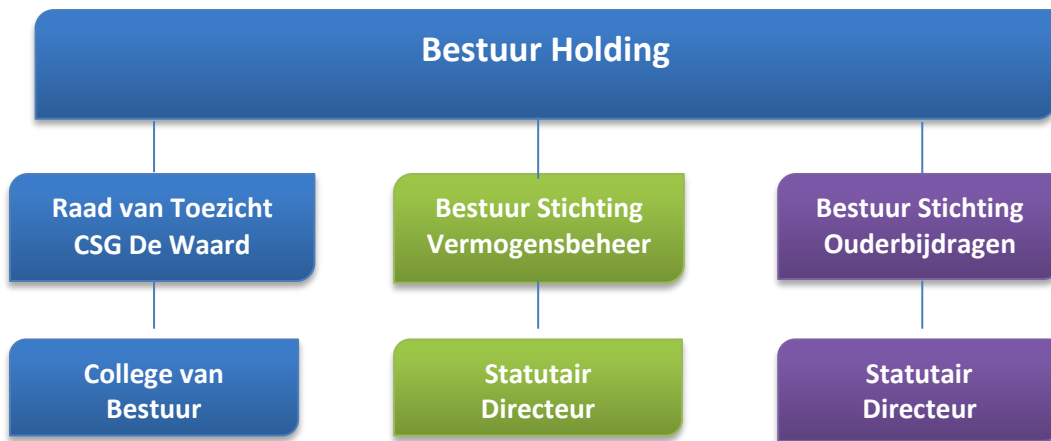
De Stichting Vermogensbeheer beheert het private vermogen. Dit vermogen is in 2010 overgedragen van CSG De Waard aan de Stichting Vermogensbeheer. Het bestuur wordt gevormd door drie personen die door het bestuur van de Holding worden benoemd. De voorzitter van het College van Bestuur van CSG De Waard is benoemd als statutair directeur. Het bestuur is bevoegd uitkeringen te doen aan het christelijk Primair Onderwijs in de Hoeksche Waard.

#### Stichting Ouderbijdragen

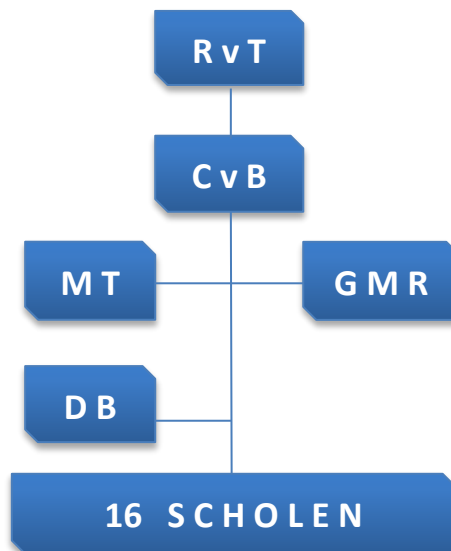
De Stichting Vermogensbeheer beheert het private vermogen. Dit vermogen is in 2010 overgedragen van CSG De Waard aan de Stichting Vermogensbeheer. Het bestuur wordt gevormd door drie personen die door het bestuur van de Holding worden benoemd. De voorzitter van het College van Bestuur van CSG De Waard is benoemd als statutair directeur. Het bestuur is bevoegd uitkeringen te doen aan het christelijk Primair Onderwijs in de Hoeksche Waard.



Organisatiestructuur



Organogram CSG De Waard



Naast de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is er nog een Managementteam (MT) en een Directieberaad (DB). De directeuren van de scholen zijn integraal verantwoordelijk voor hun school.

## 2.2 Raad van Toezicht

De Stichting heeft een Raad van Toezicht met een College van Bestuur. De leden van de Raad van Toezicht worden benoemd door het bestuur van de Holding en hebben als belangrijkste taak toe te zien op het College van Bestuur. Zij benoemen, schorsen of ontslaan de leden van het College van Bestuur en stellen de begroting en de jaarrekening vast. De Raad van Toezicht gebruikt voor haar werkzaamheden het Policy Governance model. Het College van Bestuur vormt het bestuur van CSG De Waard. De Stichting is gevestigd in Oud-Beijerland en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Rotterdam (dossiernummer 23091285).

De Raad van Toezicht is eind 2019 als volgt samengesteld:

### *Voorzitter*

- dhr. J.H. Nootenboom

### *Overige leden*

- mw. M. Nobel-van Dienst
- dhr. J.L.R. Reitsma
- mw. H.A. Ridderhof-Bom
- dhr. F. Lems

## 2.3 Medezeggenschap

### **De Medezeggenschapsraad**

Elke school heeft een medezeggenschapsraad (MR). Via de MR hebben ouders invloed op het schoolbeleid. De primaire gesprekspartner van de MR is de schooldirecteur.

### **De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad**

CSG De Waard heeft een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) ingesteld, een orgaan voor advies- en instemmingsrecht over bovenschoolse zaken. De GMR behandelt alleen onderwerpen die voor de scholen van gemeenschappelijk (schooloverstijgend) belang zijn. De primaire gesprekspartner van de GMR is het College van Bestuur. Het jaarplan en jaarverslag zijn beschikbaar via de website van [CSG De Waard](#).

Het dagelijks bestuur bestaat uit:

Voorzitter: dhr. T. de Koning  
 Secretaris: mw. J. de Jong – van den Ouden

Er is een groot aantal onderwerpen aan de orde gekomen waarbij veel beleidsplannen de revue zijn gepasseerd. Er werd onder meer gesproken over (in willekeurige volgorde): sponsoring, toelating van leerlingen, schorsing en verwijderen van leerlingen, interne klachtenprocedure, herziening taakbeleid, interne communicatie, beleidsplan medicijnverstrekking, werving en selectie, vakantieroosters 2020-2021, bestuursformatieplan, het sociaal jaarverslag en het jaarverslag van CSG De Waard, het lokaal van de toekomst. De begroting 2020 is besproken in een gezamenlijk overleg met vertegenwoordigers van de Raad van Toezicht en enkele directeuren. Ook dit jaar is er weer een basiscursus voor leden van de (G)MR georganiseerd, alsmede de cursus 'de rol van de (G)MR als het over mensen en geld gaat'.

Vanuit de GMR heeft een lid deelgenomen aan diverse sollicitatieprocedures voor bovenschoolse functies (orthopedagoog, beeldcoach/begeleider, coördinator onderwijs en ICT, leerkracht onderzoekend leren, stichtingsleerkracht).

## 2.4 Managementteam en bestuursbureau

Om de organisatie goed te faciliteren en de gestelde doelen te kunnen bereiken is gekozen voor een managementteam en een bestuursbureau, onder leiding van dhr. E. Tuk, voorzitter College van Bestuur.

### **Managementteam**

Binnen het Managementteam worden vijf werkerreinen onderscheiden, te weten: Onderwijs & Identiteit, Personeelszaken, Financiën, Onderhoud & Beheer en Communicatie & PR.

### **Bestuursbureau**

Omdat CSG De Waard ervoor heeft gekozen om alle (administratieve) zaken in eigen beheer uit te voeren zijn er mensen met verschillende specialismen werkzaam.

De volgende personen maken deel uit van het bestuursbureau:

Onderwijs & Identiteit:

Mw. M. Westdijk-Vreugdenhil, mw. Y.L. van der Beek-Baars, mw. Y. Heijnders en mw. J.H. Tarmond-Kooijman

Personeelszaken:

mw. R. Notenboom, mw. S. Quevedo Klein Haneveld-Mooibroek en mw. B. Bos-Versprille

Financiën:

dhr. M. Noordhoek, mw. J.A. van der Zwart-Kind en mw. J. Por-Hoogwerf

Onderhoud & Beheer:

Dhr. T. Graumans en Dhr. M.D.N. Kok (projecten)

Communicatie & PR:

mw. J.P. Zilverschoon-Schäfer

## 2.5 Scholen

Onder het bevoegd gezag van de [Stichting Christelijke Scholengroep De Waard](#), vallen alle Protestants christelijke basisscholen in de Hoeksche Waard. Eén van de scholen heeft een dependance buiten de Hoeksche Waard, namelijk De Ark op Goeree Overflakkee. De Stichting bestaat uit de onderstaande scholen:

Brinnr.	School	Plaats
<b>05SF</b>	De Wegwijzer	Piershil
<b>05SK</b>	De Schelp	Puttershoek
<b>06RY</b>	De Vliet	Klaaswaal
<b>07BN</b>	De Molenwiek	Mijnsheerenland
<b>07NI</b>	De Weerklank	Westmaas
<b>07XL</b>	De Regenboog (Z)	Zuid-Beijerland
<b>07YN</b>	De Bouwsteen	's-Gravendeel
<b>07YY</b>	De Regenboog (H)	Heinenoord
<b>08AW</b>	De Parel	Strijen
<b>11CE</b>	De Bron	Numansdorp
<b>11PD</b>	Sabina van Egmondschool	Oud-Beijerland
<b>12AH</b>	De Kriekenhof	Oud-Beijerland
<b>12YV</b>	De Keuchenius	Oud-Beijerland
<b>13KD</b>	De Hoeksteen	Oud-Beijerland
<b>14SP</b>	Willem Alexanderschool	Oud-Beijerland
<b>26LY01</b>	De Ark	Oud-Beijerland
<b>26LY02</b>	De Ark (dependance)	Middelharnis

## 2.6 Vertrouwenspersoon

In overeenstemming met de [klachtenprocedure](#) beschikt CSG De Waard over een vertrouwenspersoon. De vertrouwenspersoon gaat na of door bemiddeling tot een oplossing kan worden gekomen. De vertrouwenspersoon begeleidt degene met een klacht desgewenst bij de verdere procedure en verwijst in voorkomende gevallen naar andere instanties. CSG De Waard heeft dhr. A. Berger benoemd als vertrouwenspersoon.

## 2.7 Klachten en klachtenafhandeling

CSG De Waard is via Verus aangesloten bij de Landelijke Klachtenregeling en hanteert de modelregeling. Er zijn geen officiële klachten in 2019 ingediend.

## 2.8 Realisatie van de beleidsdoelen

Op het gebied van organisatie is verder gebouwd aan de bestaande structuur. Daarnaast worden goede relaties onderhouden met de achterban, de GMR, gemeentes en maatschappelijke instellingen. Alle administratieve processen worden in eigen beheer uitgevoerd.

De volgende beleidsplannen zijn gewijzigd en vastgesteld:

- Formatie en de toedeling
- Sponsoring
- Klachtenprocedure
- Toelating van leerlingen
- Schorsing en verwijdering van leerlingen
- Medicijnverstrekking en het verrichten van medische handelingen
- Formatie en de toedeling
- Vakantierooster

Bovenstaande plannen zijn besproken in het directiebestuur en ter instemming voorgelegd aan de GMR en vervolgens door het CvB vastgesteld.

### 3. Onderwijs & kwaliteit

#### 3.1 Visie

De visie van CSG De Waard omvat drie elementen waaraan een gelijke waarde wordt toegekend: de levensbeschouwelijke identiteit, de onderwijskwaliteit en de kwaliteit van opvoeding en vorming.

##### **Levensbeschouwelijke identiteit**

De Wolff (2000, p. 52) definieert identiteit van een school als 'Datgene wat de school tot deze school maakt, oftewel wat de typerende of kenmerkende eigenschappen van deze school zijn, wat de leden van de school met elkaar gemeen hebben (wat geldt voor de leden als collectief) en wat een bepaalde mate van duurzaamheid of continuïteit door de tijd kent'. In ons visiedocument beschrijven we onze levensbeschouwelijke identiteit als volgt: 'De scholen zijn open christelijke scholen, die werken vanuit de christelijke traditie. Een belangrijke taak is de overdracht van het culturele erfgoed in de breedste zin van het woord. De leerkrachten in de verschillende scholen begeleiden de kinderen actief bij hun ontdekkingstocht naar de eigen identiteit. Ze geven betekenis aan Bijbelse kernbegrippen. Van essentieel belang hierbij is een levendige en open communicatie op het gebied van levensbeschouwing, met iedereen die bij de school betrokken is.' (CSG De Waard, 2016, p.13)

##### **Onderwijskwaliteit**

Onder kwaliteit verstaan we 'de mate waarin zorgvuldig gekozen doelstellingen, gericht op wenselijk geachte opbrengsten van het onderwijsproces, het voldoen aan de behoefte van de organisatie en het tegemoet komen aan de verwachtingen van de verschillende actoren, worden gerealiseerd.' (Klifman (2016, p.8); definitie van Hendriks & Wognum, 1998, in: Horsman (2010, p.15)).

Ten aanzien van de onderwijskwaliteit zeggen we in onze visie het volgende: 'De scholen van CSG De Waard bieden een rijke en stimulerende omgeving, waarin aandacht is voor alle ontwikkelingsaspecten (cognitieve, sociaal emotionele, fysieke en creatieve) van kinderen. Bij al deze aspecten wordt uitgegaan van geloof en vertrouwen in kinderen, het bieden van individuele uitdaging en ondersteuning. De kerndoelen voor het basisonderwijs zijn richtinggevend. Voor elk kind geldt het voor hem hoogst bereikbare niveau als doelstelling. De leerkrachten van de scholen werken als team samen aan onderwijsvernieuwing op basis van planmatige kwaliteitszorg. De ontwikkeling van de school is vastgelegd in het schoolplan. Op alle ontwikkelingsdomeinen zijn prestatie-indicatoren vastgesteld. Het onderwijs op de verschillende scholen is zo ingericht dat alle kinderen, ongeacht hun ontwikkelingsniveau of individuele kwaliteiten, tot hun recht komen. Het beleid van de school is erop gericht om achterstanden, de behoefte aan extra zorg, maar ook de behoefte aan extra uitdaging zo vroeg mogelijk te signaleren. Waar nodig wordt extra begeleiding geboden, zoveel mogelijk op de eigen basisschool maar wanneer het niet anders kan op één van de speciale scholen van CSG De Waard' (CSG De Waard, 2016, p. 13-14).

##### **Kwaliteit van opvoeding en vorming**

In ons visiedocument hebben we ten aanzien van kwaliteit van opvoeding en vorming het volgende opgenomen: 'De scholen van CSG De Waard bieden een sociaal en fysiek veilig opvoedingsklimaat. Ze nemen een centrale plaats in binnen de samenleving, doordat ze een ontmoetingspunt zijn voor kinderen en ouders. De leerkrachten, die zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie, stimuleren de kinderen om op een respectvolle manier met elkaar om te gaan. Door middel van werkvormen dragen zij bij aan de zelfstandigheidsontwikkeling. Ze leren kinderen samenwerken en verantwoordelijkheid dragen voor zichzelf en voor anderen.' (CSG De Waard, 2016, p. 14)

### 3.2 Onderwijskundig beleid

Het kalenderjaar 2019 was voor CSG De Waard het derde implementatiejaar van het in 2017 gelanceerde Strategisch Beleidsplan 'Leren op Niveau'. De titel van het Strategisch Beleidsplan heeft een tweeledige betekenis: alle leerlingen volgen onderwijs op hun eigen niveau én ons onderwijsaanbod is van hoge kwaliteit.

De strategische beleidsthema's van CSG De Waard komen voort uit de visie (zie 3.1.) en missie - Christelijke Scholengroep De Waard: voor bijzonder goed onderwijs -, een reflectie op veranderingen in de maatschappij in het algemeen en de Hoeksche Waard in het bijzonder en de actuele onderwijskundige inzichten:

- I. Onderwijs op maat
- II. Leren in de 21ste eeuw
- III. Brede vorming
- IV. Doorgaande ontwikkeling
- V. Christelijke identiteit

Binnen elk van de vijf thema's hebben we onze ambities voor de komende jaren beschreven. Daarnaast hebben we ambities geformuleerd wat dit voor collega's in de scholen – thema VI. Professionele cultuur - en op het bestuurskantoor betekent.

Operationalisering van het Strategisch Beleidsplan 2017-2021 vindt plaats op zowel stichtings- als schoolniveau. De zestien scholen die samen CSG De Waard vormen, hebben het Strategisch Beleidsplan als uitgangspunt genomen voor hun nieuwe schoolplannen voor de periode 2019-2023 passend bij de specifieke ontwikkeling van hun school. De schoolplannen hebben geresulteerd in jaarplannen, die concrete doelstellingen bevatten die toewerken naar de ambities, zoals beschreven in het Strategisch Beleidsplan. De verantwoording voor de behaalde resultaten vindt plaats door middel van een jaarverslag.

In oktober 2019 hebben alle scholen van CSG De Waard via een vanuit de bovenschoolse module van Werken met Kwaliteit (WMK) uitgezette vragenlijst de ambities vanuit het Strategisch Beleidsplan geëvalueerd. Inzichten vanuit deze tussenevaluatie zijn te vinden bij de toelichting op elk van de zes beleidsthema's.

In het kalenderjaar 2019 heeft de Kamer Onderwijs & Identiteit gewerkt aan een verbeterde meldcode voor huiselijk geweld en kindermishandeling, het protocol medicijnverstrekking, het verrichten van medische handelingen en het omgaan met allergieën en het beleidsplan interne begeleiding.

### 3.3 Onderwijskundige ontwikkelingen

#### I. Onderwijs op Maat

Onderwijs op Maat is onze uitwerking van Passend Onderwijs. Als CSG De Waard gaan we ervoor om alle kinderen zo thuisnabij mogelijk onderwijs en ondersteuning te bieden die past bij hun ontwikkeling en behoeften. Onderwijs op Maat betekent dat onze scholen alle leerlingen op hun eigen niveau laten leren. Scholen brengen via een vaste cyclus kennis, inzicht en vaardigheden van leerlingen in kaart, stellen op grond van deze informatie leerdoelen, stemmen lesaanbod en instructie af op de doelen en toetsen na verloop van tijd of de doelen behaald zijn. Op basis van de actuele gegevens over kennis, inzicht en vaardigheden formuleren zij nieuwe doelen en stippelen zij een vervolgaanpak uit. Scholen maken hierbij gebruik van het leerlingvolgsysteem ParnasSys en het CITO-LVS.

**Tussenevaluatie Onderwijs op Maat**

De gemiddelde score voor het beleidsthema Onderwijs op Maat is met 0,17 toegenomen: van 3,21 in 2017 naar 3,38 eind 2019. Ook het leeuwendeel van de ambities bij dit thema is nu positiever beoordeeld door de scholen (zie tabel 1). Twee scores bevinden zich in de tussenevaluatie nog onder de norm van 3,00: de tussenresultaten voor rekenen en begrijpend lezen. Dit zijn vaste onderdelen van de halfjaarlijkse besprekingen van de trendanalyses door directeuren, intern begeleiders en de Directeur Onderwijs & Identiteit.

	<b>Ambitie</b>	<b>Nulmeting (2017)</b>	<b>Tussenevaluatie (2019)</b>	<b>Vershil</b>
1.1.a1	De leerkrachten analyseren de resultaten van methodegebonden toetsen	3,48	3,62	+0,14
1.1.a2	De leerkrachten analyseren de resultaten van niet-methodegebonden toetsen	3,36	3,70	+0,34
1.1.a3	De intern begeleider voert tweemaal per jaar trendanalyses op schoolniveau uit	3,68	3,84	+0,16
1.1.a4a	De tussenresultaten voor technisch lezen zijn boven het landelijk gemiddelde	2,95	3,07	+0,11
1.1.a4b	De tussenresultaten voor begrijpend lezen zijn boven het landelijk gemiddelde	2,74	2,85	+0,11
1.1.a4c	De tussenresultaten voor rekenen zijn boven het landelijk gemiddelde	2,95	2,92	-0,03
1.1.a4d	De tussenresultaten voor spelling zijn boven het landelijk gemiddelde	2,95	3,06	+0,10
1.1.b1	De leerkrachten maken een plan van aanpak voor hun groep aan de hand van methodegebonden toetsen	3,20	3,39	+0,19
1.1.b2	De leerkrachten maken een plan van aanpak voor hun groep aan de hand van niet-methodegebonden toetsen	3,44	3,64	+0,20
1.1.b3	De leerkrachten maken een plan van aanpak voor individuele leerlingen aan de hand van methodegebonden toetsen	3,14	3,39	+0,25
1.1.b4	De leerkrachten maken een plan van aanpak voor individuele leerlingen aan	3,21	3,45	+0,24



	de hand van niet-methodegebonden toetsen			
1.1.b5	De school maakt aan de hand van de trendanalyses tweemaal een plan van aanpak	3,28	3,56	+0,27
1.2	Alle groepen werken cyclisch volgens de cyclus data-duiden-doelen-doen	3,08	3,19	+0,11
1.3.a1	De school maakt gebruik van signaleringsinstrumenten voor herkenning van een ontwikkelingsvoorsprong (al op jonge leeftijd)	3,29	3,33	+0,04
1.3.b1	De school beschikt over een gerichte aanpak voor excellente en meer- en hoogbegaafde leerlingen	3,07	3,34	+0,27

Tabel 1. Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) van ambities Onderwijs op Maat

### Versterking basisondersteuning

In het kalenderjaar 2019 heeft CSG De Waard het in 2017 ontwikkelde beleidsplan Passend Onderwijs – Basisondersteuning in de praktijk (verder) vormgegeven. De scholen hebben gebruikmakend van de Passend Onderwijsgelden vanuit Samenwerkingsverband 28.04 hun basisondersteuning versterkt.

Onder basisondersteuning verstaan we 'het met het samenwerkingsverband afgesproken geheel van preventieve en lichte curatieve interventies die binnen de ondersteuningsstructuur van de school planmatig en op een overeengekomen kwaliteitsniveau, eventueel in samenwerking met ketenpartners, worden uitgevoerd. Het gaat dus om het ondersteuningsniveau dat minimaal van alle scholen uit ons samenwerkingsverband wordt verwacht.' (Stichting Samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs Hoeksche Waard, 2018, p. 14).

In het beleidsplan doen we de volgende beleidsuitspraken over de besteding van de Passend Onderwijsgelden vanuit het Samenwerkingsverband 28.04:

4.12. CSG De Waard ontvangt per leerling bedrag Y vanuit het Samenwerkingsverband 28.04, uitgaande van het aantal leerlingen op 1 oktober van het voorafgaande kalenderjaar.

4.13. CSG De Waard heeft een eigen orthopedagoge in dienst met een werktijdfactor van 0,4, welke zij betaalt uit de Passend Onderwijsgelden.

4.14. CSG De Waard gebruikt vanuit de Passend Onderwijsgelden 14 euro per leerling voor formatieruimte van de IB'ers, zoals aangegeven in de staffel van het bestuursformatieplan.

4.15. Al het overige geld per leerling vanuit het Samenwerkingsverband is beschikbaar voor de individuele scholen om de verdere ontwikkeling van de basisondersteuning vorm te geven.

4.16. De scholen maken - aansluitend bij hun beleid op Passend Onderwijs en Schoolondersteuningsprofiel (SOP) en in samenspraak met de MR - eigen keuzes ten aanzien van de besteding van deze Passend Onderwijsgelden, die leiden tot versterking van de basiskwaliteit, ondersteuningsstructuur en preventieve en lichte curatieve ondersteuning, bijvoorbeeld:

- a. Professionalisering team en/of teamlid;
- b. Extra handen in de klas;
- c. Co-teaching;
- d. Hulpmiddelen;
- e. Inzet IB'er;
- f. Consultatie van specialisten op school-, cluster- of stichtingsniveau;
- g. Externe expertise;
- h. Kindercoaching;
- i. Lerarenondersteuner.

4.17. De scholen verantwoorden zich over de besteding van de gelden: zij maken zichtbaar dat het geld goed besteed wordt.

In 2019 hebben alle scholen van CSG De Waard een nieuw Schoolondersteuningsprofiel (SOP) geschreven en op hun website gepubliceerd. Ook hebben zij aan de hand van de zogenaamde 'blauwe pagina' van het Samenwerkingsverband een begroting gemaakt voor de besteding van de Passend Onderwijsgelden. De directie van het Samenwerkingsverband is in 2019 gestart met jaarlijkse schoolbezoeken, waarin de verantwoording van de passend onderwijsmiddelen een centrale rol heeft gekregen.

#### **Aanmeldingen bij de Ondersteuningscommissie**

In het kalenderjaar 2019 hebben onze scholen veertien leerlingen aangemeld bij de Ondersteuningscommissie van het Samenwerkingsverband 28.04: acht in de periode januari - mei 2019 en zes in de tweede helft van het kalenderjaar. De Ondersteuningscommissie heeft de volgende adviezen afgegeven: SBO Het Pluspunt 6x; SBO Willem Alexander 6x; Speciaal Onderwijs 1x; BAO-BAO 1x. De ouders van één leerling, die vanuit de OC het advies SBO Willem Alexander had gekregen, hebben uiteindelijk besloten tot de overstap naar een andere basisschool. Dit aantal van 14 aanmeldingen bij de Ondersteuningscommissie ligt hoger dan in 2018 (8 aanmeldingen), maar beduidend lager dan in 2017 (34 aanmeldingen).

#### **(Hoog)begaafdheid**

In het in 2018 herziene beleidsplan (hoog)begaafdheid beschrijven we de wijze waarop we als CSG De Waard zorgdragen voor een thuisnabij passend onderwijsaanbod en ondersteuning van hoge kwaliteit voor (hoog)begaafde leerlingen, zodat zij (blijven) komen tot leren en zich ontwikkelen tot zelfstandige en zelfverzekerde mensen, die vanuit hun potentieel een bijdrage leveren aan de maatschappij. Hoewel er geen eenduidige wetenschappelijke definitie bestaat van (hoog)begaafdheid, kunnen we wel stellen dat (hoog)begaafde leerlingen beschikken over 'een hoger niveau van bewustzijn, grotere sensitiviteit, een groter vermogen tot het begrijpen van waarnemingen en het omzetten daarvan naar intellectuele en emotionele ervaringen' (Roepers, Annemarie (1982; in : Hamsikova, 2017, p. 8). We spreken van een (hoog)begaafde leerling als hij of zij op school uitzonderlijke prestaties levert of in staat moet worden geacht om die te leveren. Het beleidsplan heeft een link met het beleidsplan Passend Onderwijs – Basisondersteuning en het Ondersteuningsplan vanuit het Samenwerkingsverband 28.04.

Als CSG De Waard vierden we in oktober 2019 het tienjarig jubileum van de bovenschoolse Kangeroegroepen, waar meer- en hoogbegaafde leerlingen van twee clusters scholen één ochtend per

week elkaar ontmoeten en waar met name gewerkt wordt aan hun welzijn. De vraag 'Hoe ga je om met je begaafdheid?' staat centraal. De Kangoeroegroepen bieden een programma vanuit algemene kangoeroedoelen (zoals samenwerken, filosoferen, leren uiten, jezelf leren ontdekken, leren zijn, presenteren, plannen, reflecteren, incasseren, uitdagingen durven aangaan, ontwikkelingsgelijken ontmoeten en executieve functies) en de individuele HB-gerelateerde doelen, die zijn opgesteld door leerling, ouders, school en kangoeroeleerkracht.

Vanaf 2019 draait het Kangoeroejaar in periodes van de herfst- tot de voorjaarsvakantie en van de voorjaars- tot de herfstvakantie. In de eerste helft van het kalenderjaar 2019 namen 33 leerlingen deel aan de Kangoeroegroepen, terwijl dit er in het tweede semester 26 waren. Dit zijn er minder dan in het kalenderjaar 2018, toen in de eerste helft van het jaar 49 leerlingen deelnamen aan de Kangoeroegroepen en in het tweede semester 36 leerlingen. De terugloop van het aantal Kangoeroeleerlingen heeft vooral te maken met het feit dat individuele scholen beter in staat zijn om passend onderwijs te bieden aan (hoog)begaafde leerlingen. Een groeiend aantal scholen - zoals De Regenboog (H), De Parel, Sabina van Egmond, De Wegwijzer, De Bouwsteen en De Molenwiek - draait een plusklas met verrijkingsaanbod, gebruikmakend van de passend onderwijs gelden. Het aantal bovenschoolse Kangoeroegroepen is met ingang van de herfstvakantie 2019 teruggebracht van drie naar twee. Dit moment viel samen met de beëindiging van haar werk bij CSG De Waard in verband met de overstap naar het voortgezet onderwijs door één van beide Kangoeroeleerkrachten. CSG De Waard heeft in 2019 6,50 euro per leerling vanuit de Passend Onderwijsgelden gebruikt voor de kangoeroegroepen.

In het kalenderjaar 2019 is het netwerk hoogbegaafdheid binnen CSG De Waard nieuw leven ingeblazen. Er hebben twee netwerkbijeenkomsten voor de coördinatoren hoogbegaafdheid plaatsgevonden, één gefaciliteerd door de Directeur Onderwijs & Identiteit en de ander door één van de twee CSG De Waard orthopedagogen. Ook is de samenstelling van de toelatingscommissie voor de Kangoeroegroepen gewijzigd: de orthopedagoge heeft de Directeur Onderwijs & Identiteit vervangen en twee nieuwe intern begeleiders hebben de rol van de intern begeleider, die vanaf het begin bij de groep betrokken was, overgenomen.

#### **Samenwerkingsverband 28.04**

CSG De Waard maakt onderdeel uit van Passend Primair Onderwijs Hoeksche Waard ( Samenwerkingsverband 28.04). In november 2019 heeft de Inspectie van het Onderwijs het Samenwerkingsverband bezocht om te onderzoeken op welke wijze passend onderwijs vorm krijgt in de Hoeksche Waard. Ook collega's, ouders en leerlingen van CSG De Waard hebben deelgenomen aan de rondetafelgesprekken en verificatiebezoeken in het kader van dit inspectiebezoek.

De inspectie beoordeelde het kwaliteitsgebied Resultaten (OR) als goed: alle Hoeksche Waardse leerlingen in de basisschoolleeftijd hebben dankzij een ieders deskundigheid en inzet een passende onderwijsplek. Kernvraag is steeds: wat zijn de onderwijs- en ondersteuningsbehoeftes van deze leerling en wat betekent het antwoord op die vraag voor mijn handelen als professional? De inspectie heeft de standaarden binnen het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en Ambitie (KA) als volgt beoordeeld: kwaliteitszorg (voldoende), kwaliteitscultuur (goed) en verantwoording en dialoog (voldoende). Er is een gedragen, duurzaam Passend Onderwijsbeleid. De scholen bieden een brede basisondersteuning, die zij via hun schoolondersteuningsprofielen (SOPs) naar ouders communiceren. Teams hebben autonomie in het arrangeren van ondersteuning, waarover zij zich financieel en inhoudelijk verantwoorden richting de directie van het samenwerkingsverband. Een resultaat om met elkaar trots op te zijn!

### **Kenniscentrum Passend Onderwijs**

In 2019 hebben de plannen voor de bouw van een ‘Kenniscentrum Passend Onderwijs’ in samenwerking met de Hoeksche School en Gemiva SVG verder vorm gekregen. De conceptvisie (januari 2017) voor het Kenniscentrum luidt: ‘De Ark, Willem-Alexander en het Pluspunt streven in samenwerking met elkaar naar een plek waar uit ieder kind het optimale wordt gehaald, kinderen passend onderwijs krijgen, kinderen sociale vaardigheden opdoen, elkaars expertise en professionaliteit wordt gedeeld, gewaardeerd en gerespecteerd en ouders een partner vinden in opvoeding, onderwijs en ontwikkeling van hun kind.’ Als ideaal zien we dat leerlingen via één deur, één balie het ‘Kenniscentrum Passend Onderwijs’ binnenkomen en vervolgens binnen krijgen wat ze nodig hebben. We denken aan diverse stromingen binnen het ‘Kenniscentrum Passend Onderwijs’, die gespecialiseerd zijn in hoogbegaafdheid, autisme, SBO, gedrag, jonge leerlingen en SO.

De leerlingen zijn het uitgangspunt voor het kenniscentrum: wat is goed voor hen? Voor het ‘Kenniscentrum Passend Onderwijs’ vinden we kleinschaligheid en veiligheid belangrijk.

In aanloop naar Het Kenniscentrum wil de Willem Alexanderschool, onze school voor speciaal basisonderwijs zich verder bekwamen in het bieden van bijzonder goed onderwijs aan leerlingen met externe gedragsproblematiek. Op basis van deze profilering ontvangt de school per 1 januari 2018 extra financiering vanuit het Samenwerkingsverband 28.04 voor het creëren van een rustruimte of timeout en de begeleiding en vergroting van de deskundigheid van leerkrachten door middel van een orthopedagoog, gespecialiseerd in gedrag. De school heeft haar ideeën beschreven in de nota ‘Onderwijs aan leerlingen met externaliserend gedrag op de Willem Alexanderschool’.

### **Taalklas**

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben we in 2016 het initiatief genomen tot een regionale taalklas. Kinderen met een niet-Nederlandse achtergrond leren in ‘De Taalklas’ binnen één tot anderhalf jaar de Nederlandse taal, zodat ze daarna onderwijs op een reguliere school kunnen volgen. De taalklas startte het schooljaar 2019-2020 met 9 leerlingen en had op de teldatum van 1 oktober 2019 13 leerlingen. Enkele speerpunten in 2019 waren de invoering van de methode Wereldreizigers voor sociaal-emotionele ontwikkeling, training voor voortgezette implementatie van het leerlingvolgsysteem DrieDeePlus en het leren zelfstandig werken door de leerlingen. Enige doelen op langere termijn: onderwijs aanbieden, dat nog beter past bij de leefwereld van de kinderen, traumaverwerking, expertise op het gebied van het jonge kind ontwikkelen, CLB/HGW ondersteuning van collega’s in reguliere basisscholen, die kinderen uit de taalklas ontvangen.

### **Interne Begeleiding**

De intern begeleiders van CSG De Waard hebben in 2019 gewerkt aan de ontwikkeling van een CSG De Waard beleidsplan Interne Begeleiding. Doel van dit beleidsplan is te beschrijven wat we als CSG De Waard verstaan onder Interne Begeleiding en op welke wijze we hier vorm aan willen geven. Dit beleidsplan dient ook om informatie ten aanzien van interne begeleiding, die nu is opgenomen in verschillende beleidsplannen, op overzichtelijke wijze bijeen te brengen, zodat voor diverse betrokkenen bij het onderwijs in de scholen de rol en taken van de intern begeleiders duidelijk zijn.

De taken van de intern begeleiders zijn conform de functie-/taak-/profielomschrijving intern begeleiders, zoals opgenomen in het Ondersteuningsplan 2018-2022. De intern begeleider heeft drie hoofdtaken: vormgeven aan een effectieve ondersteuningsstructuur binnen de school, op maat coachen en begeleiden van de leraar individueel, van een groep en van een team en mede formuleren en mede aansturen van onderwijsinhoudelijk beleid. In 2019 heeft een grote groep intern begeleiders één of meerdere Consultatieve Leerlingbegeleiding (CLB) cursus(sen) gevolgd via het professionaliseringsaanbod vanuit het Samenwerkingsverband. Tijdens een jaarplansessie hebben de intern begeleiders vier thema’s als prioriteiten aangewezen voor professionele leergemeenschappen in 2019-2020: PLG 2019-A: Kleutertoetsen - Wat nu?, PLG 2019-B: Leren zichtbaar maken / Eigenaarschap, PLG 2019-C: OPPs (leerlijnen met uitstroomniveaus) / Referentieniveaus en PLG 2019-D: Coaching;

CLB/HGW; Leerkrachten reflecteren op zichzelf. Vervolgens hebben zij per PLG doelen vastgesteld en zijn zij aan de slag gegaan. In 2019 is herstart met halfjaarlijkse bijeenkomsten voor directeuren en intern begeleiders met thema's op de agenda die voor beide groepen relevant zijn. Zo is tijdens het beraad van oktober 2019 aandacht besteed aan het nieuwe onderwijsresultatenmodel, het trekingsrecht op ondersteuning op niveau 2 en de voorbereidingen voor het inspectiebezoek aan het Samenwerkingsverband. Een InternNet en Gedeelde Teamdrives zijn in 2019 gelanceerd om de onderlinge samenwerking en communicatie tussen intern begeleiders te vergemakkelijken en versterken.

## II. Leren in de 21<sup>ste</sup> eeuw

Als CSG De Waard sluiten we aan bij de visie op toekomstgericht onderwijs, ontwikkeld door het Platform Onderwijs2032. Dit betekent dat we ervoor kiezen om 21ste-eeuwse vaardigheden de komende jaren centraal te stellen in het onderwijs op de scholen, ons heroriënteren op de organisatie van het onderwijs en onder regie van het bestuurskantoor ruimte bieden om te experimenteren met andere organisatievormen van onderwijs.

### Tussenevaluatie Leren in de 21ste eeuw

De gemiddelde score voor Leren in de 21ste eeuw is met 0,35 toegenomen: scoorden de scholen dit thema in 2017 met 2,65 onder de benchmark van 3,00, in 2019 bevindt de gemiddelde score zich op de benchmark van 3,00. Hoewel de ambitie om 21ste-eeuwse vaardigheden een centrale plek te geven in het curriculum van de school gemiddeld 0,4 hoger is gewaardeerd dan in 2017, scoort deze ambitie nog niet op of boven de norm. In 2019 zijn enkele directeuren begonnen met het verkennen van een Lokaal van de Toekomst of Cyberlab, waar kinderen toekomstgericht onderwijs krijgen met behulp van moderne media en technieken. Deze verkenningen hebben tijdens de jaarplansessie 2019 geleid tot de Professionele Leergemeenschap Toekomstgericht Onderwijs. Deze PLG heeft als doelen om een visie op toekomstgericht onderwijs, draagkracht en een plan van aanpak te ontwikkelen met een heldere interne en externe communicatie. De PLG heeft contact gelegd met het Wetenschapsknooppunt van de Erasmus Universiteit en heeft samen met hen het concept van onderzoekend leren verkend en centraal gesteld binnen het toekomstgericht onderwijs. Waar in het begin van de verkenningen de nadruk lag op het creëren van het fysieke lokaal van de toekomst, is de focus langzaam verlegd naar het concept van onderzoekend leren volgens de fasen van de onderzoekscyclus (zie figuur 1): vanuit verwondering over de wereld om hen heen verkennen kinderen het onderwerp van onderzoek, stellen ze onderzoeksvragen op, maken ze een onderzoeksplan, voeren ze hun onderzoek uit, formuleren ze conclusies en presenteren ze hun bevindingen. Het Lokaal van de Toekomst is een middel om onderzoekend leren mogelijk te maken of te ondersteunen.



Figuur 1. De onderzoekscyclus: een stapsgewijze omschrijving voor onderzoekend leren (Wetenschapsknooppunt EUR)

In 2019 heeft CBS Sabina van Egmond het innovatietraject, waarin het werken met units verkent, voortgezet. Het team van de school dat al in 2018 werkte met units en leerpleinen, startte in 2019-2020 met heterogene basisgroepen 1/2/3, 4/5/6 en 7/8. Enkele andere scholen, zoals CBS De Hoeksteen en CBS De Bouwsteen, werken eveneens met een leerplein. Verscheidene scholen werken groepsdoorbrekend voor rekenen en begrijpend lezen. Het Kennisplein bevatte een cursus op het gebied van 21ste eeuwse vaardigheden.

De werkgroep Leren en Innoveren, zoals genoemd in de ambities, bestaat niet meer onder deze naam. De doelstellingen van de oorspronkelijke werkgroep zijn terug te vinden bij de PLGs voor 2019-2020 en de werkgroep Samenwerking PO-VO.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
2.1. a	21ste-eeuwse vaardigheden hebben een centrale plek in het curriculum van de school	2,34	2,74	+0,40
2.3. a.	De school is actief binnen een pilot met (een) andere organisatievorm(en) van onderwijs	2,61	2,94	+0,34
2.3. c	De pilot past binnen het kader van het Strategisch Beleidsplan	3,43	3,41	-0,02
2.3. d	De pilot is afgestemd met de afdeling onderwijs	3,05	3,29	+0,24
2.4. a	De werkgroep Leren en Innoveren onderzoekt de aanbevelingen van het Platform Onderwijs2032	2,78	3,13	+0,35
2.4 b	De werkgroep Leren en Innoveren doet concrete implementatievoorstellen aan het Directieboard	2,67	3,25	+0,68

Tabel 2. Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) van ambities Leren in de 21ste eeuw

### III. Brede vorming

Onze scholen dragen zorg voor een brede ontwikkeling van leerlingen: alle leerlingen kunnen zich er op cognitief, sociaal-emotioneel, cultureel en motorisch gebied optimaal ontplooiën. Speerpunten van de brede vorming zijn: sociaal-emotionele ontwikkeling, actief burgerschap en sociale integratie, cultuureducatie, techniek onderwijs, bewegingsonderwijs, ICT en Engels.

#### Tussenevaluatie Brede vorming

De gemiddelde score voor brede vorming is toegenomen van 3,09 in 2017 naar 3,27 in 2019. In verband met de vele deelthema's binnen het thema Brede vorming is informatie vanuit de tussenevaluatie bij de specifieke deelthema's - a. Veiligheid; b. Onderwijs & ICT en c. Cultuureducatie, Techniek en Wetenschap, Bewegingsonderwijs en Engels - te vinden.

## Veiligheid

Een belangrijke voorwaarde om tot leren te komen is een veilige omgeving voor kinderen. Onze scholen staan garant voor de (sociale) veiligheid van leerlingen. De scholen beschikken over een registratiesysteem op dit gebied. Om incidenten op school te voorkomen zijn school- en klassenregels (waaronder pleinregels) opgesteld. Naar behoefte krijgen groepen training in sociale vaardigheden. De sociaal-emotionele vorming van kinderen is een (integraal) onderdeel van ons onderwijs en staat in het teken van de ontwikkeling van adequaat gedrag. Alle scholen hanteren een methode en leerlingvolgsysteem voor sociaal-emotionele ontwikkeling.

Jaarlijks vullen de leerlingen van de groepen 5 tot en met 8 een gecertificeerde vragenlijst Veiligheid Leerlingen in, zodat onze scholen de veiligheid kunnen monitoren.

### Tussenevaluatie Veiligheid

In 2019 bedroeg het responspercentage voor de vragenlijst Veiligheid Leerlingen 89 procent, wat betekent dat 1279 leerlingen hebben aangegeven hoe zij de veiligheid op school ervaren. De gemiddelde scores voor alle beleidsterreinen liggen boven de norm van 3,00 en variëren van 3,20 voor de opstelling van de leerling tot 3,67 voor psychische veiligheid.

Beleidssterrein	2018	2019	Vershil
Veiligheidsbeleving	3,59	3,46	-0,13
Het optreden van de leraar	3,29	3,28	-0,01
De opstelling van de leerling	3,29	3,20	-0,09
Welbevinden	3,37	3,31	-0,06
Fysieke veiligheid	3,64	3,60	-0,04
Sociale veiligheid	3,64	3,61	-0,03
Psychische veiligheid	3,69	3,67	-0,02
Materiële zaken	3,64	3,61	-0,03

Tabel 3.1. Jaarlijkse monitoring sociale veiligheid leerlingen groep 5-8 in 2018 en 2019

De scholen hebben individueel analyses gemaakt en indien nodig aanvullende acties ondernomen naar aanleiding van een bepaalde indicator (als deze onvoldoende scoort en/of er sprake is van een hoge deviatie). De vragenlijst veiligheid en de analyse daarvan zijn meegenomen in de gesprekken tussen directeuren, intern begeleiders en de Directeur Onderwijs & Identiteit in de tweede scholenronde van 2018-2019.

De ambities uit het Strategisch Beleidsplan die betrekking hebben op veiligheid, sociaal-emotionele ontwikkeling en actief burgerschap & sociale integratie scoren allen boven de norm van 3,00 (zie tabel 3.2). In 2019 hebben de directeuren tijdens de jaarplansessie besloten een Professionele Leergemeenschap Actief burgerschap & sociale integratie te vormen om beter in beeld te krijgen wat de kerndoelen (PO SBO, SO, VSO) op dit terrein zijn, welke eisen de inspectie hieraan stelt en welke doelen er binnen het SBP voor zijn. Daarnaast heeft de PLG als doel om de theorie en praktijk van actief

burgerschap te onderzoeken, een doorlopende leerlijn te ontwikkelen, uit te zoeken wat methodes zoals Kwink en Kind op Maandag bieden en een kort beleidsplan te schrijven.

Sinds januari 2019 is er een verbeterde meldcode Huiselijk geweld en kindermishandeling, waaraan een afwegingskader is toegevoegd. Vanuit het Samenwerkingsverband is er in 2019 scholing aangeboden ten aanzien van het gebruik van dit nieuwe afwegingskader.

Ook is in 2019 het protocol medicijnverstrekking, het verrichten van medische handelingen en het omgaan met allergieën aangescherpt.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
3.1.a	De school handelt volgens een veiligheidsbeleid	3,37	3,42	+0,05
3.1.b	De school hanteert duidelijke en effectieve gedragsregels om pestgedrag en vormen van intimidatie te voorkomen	3,44	3,49	+0,05
3.1.c	De school voert naar behoefte training in sociale vaardigheden uit	3,35	3,43	+0,08
3.2.a1	De school hanteert een methode op het gebied van sociaal-emotionele ontwikkeling	3,64	3,69	+0,05
3.2.b1	De school hanteert een leerlingvolgsysteem op het gebied van sociaal-emotionele ontwikkeling	3,57	3,72	+0,15
3.3.a	De school geeft vorm aan actief burgerschap en sociale integratie	2,99	3,13	+0,14
3.3.b	De school doet dit op een manier die past bij de identiteit van de school	3,29	3,38	+0,09
3.3.c	De school doet dit op een manier die past bij de context van de school	3,26	3,40	+0,16

Tabel 3.2. Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) van ambities Veiligheid, Sociaal-emotionele ontwikkeling en Actief burgerschap & sociale integratie

### Onderwijs & ICT

Binnen onze scholen worden de onderwijsmethoden steeds meer digitaal en/of bevatten deze een digitale component. Leerlingen werken met *chromebooks* en hebben via een draadloze internetverbinding toegang tot *webbased* educatieve software, digitale verwerkingsprogramma's zoals *Google Apps For Education* en opslag in de *cloud*.

In ons beleidsplan Onderwijs & ICT uit 2018 beschrijven we onze visie op goed onderwijs en de keuzes, die we maken om ICT zo goed mogelijk te laten bijdragen aan het behalen van onze onderwijsdoelen.



In aansluiting bij het Vier in balans-model kijken we vanuit (I) onze visie op onderwijs en de plaats van ICT daarbinnen naar:

- o (II) de deskundigheid die CSG De Waard collega's nodig hebben om ICT goed in te zetten;
- o (III) inhoud en toepassingen;
- o (IV) de ICT-infrastructuur, die we daarvoor nodig hebben.

### Tussenevaluatie Onderwijs & ICT

De tussenevaluatie laat zien dat alle ambities binnen het deelthema Onderwijs & ICT in 2019 positiever beoordeeld zijn dan in 2017. In het jaar 2019 is Onderwijs & ICT een speerpunt geweest binnen de stichting. Daarbij heeft het MT ervoor gekozen om eerst de ICT-infrastructuur structureel te verbeteren. Na enkele ICT-beheer *pilots* in de tweede helft van 2018 en eerste helft van 2019 heeft CSG De Waard na de pensionering van de bovenschoolse ICT'er de overstap gemaakt naar geheel werken in de *cloud* en is na de migratie het ICT-beheer overgedragen aan *Cloudwise*. Ook zijn de scholen van CSG De Waard allen gaan werken met het *Cool Portal* van *Cloudwise*.

Via het Kennisplein is er een uitgebreid Onderwijs & ICT aanbod gekomen: professionalisering voor alle Coördinatoren Onderwijs & ICT, de ontwikkeling van een ICT-vaardighedenscan en diverse korte workshops zoals het werken met Prowise Presenter, laagdrempelige ICT-toepassingen en programmeren. Ook heeft de kamer Onderwijs een vacature Coördinator Onderwijs & ICT voor één dag per week uitgezet. Helaas is de vervulling daarvan op het laatste moment niet doorgegaan.

Het deelthema Onderwijs & ICT behoudt prioriteit in de komende twee jaar: de visie op Onderwijs & ICT, voortgaande professionalisering van collega's, de coachende en ondersteunende rol van Coördinatoren Onderwijs & ICT in het vergroten van digitale vaardigheden van collega's, de geschiktheid en keus van digitale materialen - uitgaand van convergente of divergente differentiatie - en investering in *digital devices* voor leerlingen.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
3.14 a.	De school heeft een implementatie- en investeringsplan voor onderwijs en ICT	2,77	3,18	+0,41
3.14.b	De school heeft een visie op het gebruik van ICT en gedigitaliseerd leer-materiaal	2,97	3,20	+0,23
3.16.	De school werkt op het gebied van ICT samen met een school voor voortgezet onderwijs in de regio	1,26	1,44	+0,18
3,17.a.	De school heeft een ICT'er	3,74	3,76	+0,02
3.17.b.	Deze is omgeschoold tot onderwijskundig ICT'er	1,96	2,53	+0,57

Tabel 3.3. Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) van ambities Onderwijs & ICT

**Cultuureducatie, Techniek en Wetenschap, Bewegingsonderwijs en Engels**

Als CSG De Waard vinden we het belangrijk dat kinderen zich breed ontwikkelen. Daarom dragen we zorg voor een breed aanbod. Om de kwaliteit van cultuureducatie te versterken, maken de scholen gebruik van het programma Cultuureducatie Met Kwaliteit (CMK). Ook zijn er diverse scholen die gebruik maken van het aanbod van het Kunstgebouw door middel van Doe/- en/of Kijk/kunst. CSG De Waard sluit aan bij het advies van het Platform Onderwijs2032 (2016) om Engels aan te bieden vanaf de kleuterperiode.

**Tussenevaluatie Cultuureducatie, Techniek en Wetenschap, Bewegingsonderwijs en Engels**

De scholen beoordeelden alle ambities op het gebied van cultuureducatie in 2019 positiever dan in 2017. Bevonden zich toen drie ambities onder de norm van 3,00, nu is dat er nog maar één: de doorlopende leerlijn voor cultuureducatie. Dit is een aandachtspunt voor de komende twee jaar. De cultuurcoördinatoren zijn in 2019 bijeen geweest voor een netwerkbijeenkomst en zijn een app-groep gestart om de onderlinge samenwerking uit te bouwen. CBS De Parel, CBS Keuchenius, CBS De Kriekenhof, CBS De Molenwiek en CBS De Regenboog (Z) organiseren talentmiddagen of cultuurcircuits, waarbij leerlingen kunnen intekenen voor activiteiten naar keuze en/of diverse onderdelen van cultuureducatie. Tijdens de visitatie van CBS De Parel in 2019 had de schoolontwikkelvraag betrekking op de definiëring en vormgeving van talentontwikkeling in brede zin. Ook is dit schooljaar een professionele leergemeenschap gestart, die zich richt op talentontwikkeling.

De beschrijving van een leerlijn voor Techniek en Wetenschap vraagt nog aandacht in de komende twee jaar. Het ondersteunende, landelijke Platform Beta Techniek is in 2019 opgegaan in het Platform Talent voor Technologie.

Diverse scholen in de gemeente Binnenmaas zijn een samenwerkingsverband aangegaan met Bres. Vanuit de werkdrukgeden financieren deze scholen een via Bres/Regiekr8 werkende vakleerkracht bewegingsonderwijs. In 2019 heeft CBS De Bouwsteen meegedaan aan een *pilot*, waarin de school samenwerkte met zwembad De Wellen: één keer per maand kregen de leerlingen van groep 5 t/m 8 van De Bouwsteen een uitdagende, praktijkgerichte natte gymles om hun zwemvaardigheden te onderhouden.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
3.5	De school heeft een cultuurcoördinator	3,39	3,49	+0,10
3.6. a.	De school heeft de verschillende disciplines van cultuureducatie opgenomen in het schoolplan	3,15	3,31	+0,16
3.6. b.	De school heeft een doorlopende leerlijn voor cultuureducatie beschreven	2,52	2,85	+0,32
3.7. a.	De school versterkt de kwaliteit van cultuureducatie	2,92	3,17	+0,25
3.7. b.	De school doet dit door gebruik te maken van de mogelijkheden die het programma Cultuureducatie Met Kwaliteit	2,59	3,19	+0,60

	biedt			
3.8.	De school heeft Techniek en Wetenschap opgenomen in het schoolplan	2,94	3,10	+0,16
3.9. a	De school heeft een doorlopende leerlijn beschreven voor Techniek en Wetenschap	2,60	2,76	+0,16
3.9. b	De school laat zich in de uitvoering ondersteunen door het landelijk Platform Beta Techniek	1,94	1,72	-0,22
3.11	Bevoegde (vak)leerkrachten geven de lesuren bewegingsonderwijs op school	3,15	3,62	+0,47
3.18	Alle leerlingen in de groepen 1 t/m 8 krijgen onderwijs in Engels	3,48	3,82	+0,34
3.19	Met het oog op doorgaande ontwikkelingslijnen werkt de school nauw samen met de scholen voor voortgezet onderwijs in de regio	2,54	3,06	+0,52

Tabel 3.4. Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) van ambities Cultuureducatie, Techniek en Wetenschap, Bewegingsonderwijs en Engels

#### IV. Doorgaande ontwikkeling

Als CSG De Waard werken we samen met kinderopvangorganisaties en andere partijen binnen De KinderWaard, waarbij opvang, onderwijs en ontwikkeling gecombineerd worden met ontspanning en samenleven. In alles wat wij aanbieden en organiseren staat het kind centraal. Voor de KinderWaard betekent een IKC: Ieder Kind Centraal. Kernwaarden van De KinderWaard zijn vertrouwen, veelzijdig en vernieuwend.

Om ervoor te zorgen dat leerlingen optimaal vanuit het basisonderwijs doorstromen naar het voortgezet onderwijs zorgen we voor goede schooladviezen - aan de hand van de Plaatsingswijzer Hoeksche Waard -, dragen we onze leerlingen warm over via het Overstapdossier Onderwijs (OSO), werken we op bestuurlijk niveau intensief samen met het voortgezet onderwijs en hebben we de intentie om met Christelijke Scholengemeenschap Willem van Oranje onderwijskundige projecten op te zetten, die gerelateerd zijn aan de beleidsthema's van ons nieuwe Strategisch Beleidsplan.

#### Tussenevaluatie Doorgaande ontwikkeling

De gemiddelde score voor het thema Doorgaande ontwikkeling is toegenomen van 3,19 in 2017 naar 3,37 in 2019. In 2019 is het aantal partners binnen De KinderWaard toegenomen. Zo was er januari 2019 feest op CBS De Vliet in Klaaswaal in verband met het tekenen van samenwerkingsovereenkomsten tussen De KinderWaard en Kraamzorg De Waarden, SDK, Kidspalace, SpeelOkee en de Bibliotheek Hoeksche Waard en sloten in juli 2019 ook Stichting Spelonderwijs Stichting Peuterspeelzalen Hoeksche Waard en Bien Kindertherapie zich aan bij de KinderWaard. Ambitie 4.2. scoort nog onder de norm van 3.00 en is een aandachtspunt voor de komende twee jaar: op welke wijze kunnen we de inhoudelijke samenwerking tussen onderwijs, kinderopvang en andere organisatie verder ontwikkelen? Ten aanzien van de projecten PO-VO (ambitie 5.2): in 2019 zijn leerlingen van CBS Sabina van

Egmond in het bètalab van CSG Willem van Oranje geweest - voor het maken van muziekinstrumenten en het meten van decibellen gemeten - en hebben er lessen door leerlingen van CSG Willem van Oranje plaatsgevonden op CBS De Kriekenhof. Beide activiteiten waren een succes. Vanuit de evaluatie door de werkgroep PO-VO zal een plan volgen waarin ook aandacht nodig is voor de logistiek en betrokkenheid van scholen buiten Oud-Beijerland. Hoewel indicator 4.5b boven de norm van 3.00 scoort, is de ontwikkeling van projecten tussen CSG De Waard en CSG Willem van Oranje een aandachtspunt voor de komende periode. Hetzelfde geldt voor ambitie 3.19 die betrekking heeft op de doorgaande ontwikkelingslijn PO-VO.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
4.1.	Er is een totaalaanbod kinderopvang, onderwijs en buitenschoolse opvang op school	3,24	3,48	+0,24
4.2.	De organisatie heeft zich ontwikkeld tot een integraal kindcentrum	2,63	2,79	+0,16
4.3.a	De school gebruikt de Plaatsingswijzer	3,90	3,89	-0,01
4.3.b	Het VO-advies is verbeterd door het gebruik van de Plaatsingswijzer	2,95	3,34	+0,39
4.5.B	Door die projecten is er een betere aansluiting PO-VO	2,81	3,09	+0,27

Tabel 4.1. Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) ambities Doorgaande ontwikkeling

Gebruikmakend van de Hoeksche Waardse Plaatsingswijzer hebben alle scholen hun leerlingen een schooladvies voor het voortgezet onderwijs gegeven, mede gebaseerd op het leerlingvolgsysteem. Daar waar voorheen onze basisscholen allen de Centrale Eindtoets gebruikten in groep 8 als *second opinion* naast het advies van de school voor vervolgonderwijs, zijn vrijwel alle scholen in 2017, 2018 en 2019 overgestapt naar de IEP. De schooladviezen voor het voortgezet onderwijs zijn in beeld gebracht in figuur 4.2.

Schooljaar	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Advies niet mogelijk	0	1	3	0
VSO	1	0	0	0
PRO	10	6	4	2
VMBO B	37	33	21	36
VMBO BK	9	17	15	5
VMBO K	33	39	28	20
VMBO K/GT	9	6	10	9
VMBO GT	105	81	72	85
VMBO GT/HAVO	52	32	26	21
HAVO	68	59	68	57
HAVO/VWO	39	34	35	31

<b>VWO</b>	77	71	67	71
------------	----	----	----	----

Tabel 4.2. Schooladviezen in de schooljaren 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018 en 2018-2019  
(Bron: ParnasSys/Schoolkwaliteit/Ultimview)

Vanuit het Voortgezet Onderwijs ontvangen we jaarlijks terugkoppeling over hoe onze oud-leerlingen het doen/waar zij zich bevinden in hun derde leerjaar ten opzichte van de onze advisering aan het einde van hun basisschoolperiode. In tabel 4.3. hebben we een overzicht per school gemaakt voor de terugkoppeling vanuit het VO voor de derdejaars leerlingen per zendende school: het percentage leerlingen dat drie jaar na het verlaten van de basisschool zich in een leerweg bevindt zoals in 2015-2016 geadviseerd door de basisschool, het percentage af- en opgestroomde leerlingen en het percentage leerlingen van wie dit onbekend is.

Het percentage leerlingen dat zich in de leerweg bevindt, zoals drie jaar eerder geadviseerd door de basisschool varieert van 38,1 procent (CBS De Schelp) tot 80 procent (CBS Keuchenius). Het is opvallend dat 13 van de 15 scholen een hoger percentage leerlingen heeft dat opstroomt, dan dat er afgestroomd is; CBS De Wegwijzer heeft evenveel leerlingen die op- als afgestroomd zijn; SBO Willem Alexander is de enige school met meer leerlingen, die af- in plaats van opgestroomd zijn. De vraag rijst: adviseren sommige van onze scholen, zoals CBS De Schelp en CBS De Weerklank, wellicht te voorzichtig?

Brin	School (aantal leerlingen)	Op advies (%)	Onder advies (%)	Boven advies (%)	Onbekend (%)
<b>05SF</b>	De Wegwijzer (17)	64,7	17,6	17,6	-
<b>05SK</b>	De Schelp (21)	38,1	4,8	52,4	4,8
<b>06RY</b>	De Vliet (22)	63,6	4,5	31,8	-
<b>07BN</b>	De Molenwiek (27)	59,3	11,1	25,9	3,7
<b>07NI</b>	De Weerklank (15)	40,0	13,3	40,0	6,7
<b>07XL</b>	De Regenboog (Z) (18)	67,9	-	32,1	-
<b>07YY</b>	De Bouwsteen (19)	52,6	10,5	31,6	5,3
<b>07YN</b>	De Regenboog (H) (61)	60,7	4,9	31,1	3,3
<b>08AW</b>	De Parel (42)	66,7	7,1	23,8	2,4
<b>11CE</b>	De Bron (36)	66,7	8,3	25,0	-
<b>11PD</b>	Sabina van Egmond (71)	64,8	5,6	25,4	4,2
<b>12AH</b>	De Kriekenhof (26)	61,5	3,8	26,9	7,7
<b>12YV</b>	Keuchenius (15)	80,0	6,7	13,3	-
<b>13KD</b>	De Hoeksteen (29)	69,0	-	31,0	=
<b>14SP</b>	Willem Alexander (24)	65,5	20,8	8,3	8,3

Tabel 4.3. Derdejaars leerlingen in het VO per zendende school - advisering in 2015/2016 versus plaats in derde jaar VO in 2018-2019 (Bron: Vensters)

## V. Christelijke identiteit

Scholen van CSG De Waard dragen zichtbaar en consequent hun identiteit uit. Er vindt regelmatige bezinning en doordenking plaats met betrekking tot onze christelijke identiteit. Alle scholen beginnen de dag met openingen en vieren Pasen en Kerst. Scholen zoeken waar mogelijk samenwerking met plaatselijke kerken.

### Tussenevaluatie Christelijke identiteit

De gemiddelde score voor thema V. Christelijke identiteit is met 0,08 toegenomen: van 3,26 in 2017 naar 3,35 in 2019. De begrippen 'vaardig', 'waardig' en 'aardig' (5.2) - vrije vertalingen van Biesta's begrippen kwalificatie, personificatie en socialisatie - zijn binnen het identiteitsberaad aan bod gekomen en behoeven ook in de ( nabije) toekomst aandacht. Diverse scholen hebben in 2019 samen met lokale kerken schooldiensten georganiseerd. In 2019 is de groep Fakkeldragers, bestaande uit vertegenwoordigers van de scholen, bijeen geweest rondom het thema 'Zingen met leerlingen' Collega's hebben met elkaar van gedachten gewisseld over waarom we met leerlingen zingen, welke liederen we zingen en welke afwegingen we maken bij de keus van liederen. Eind 2019 is er een InternNet voor Fakkeldragers gelanceerd om op die manier de interactie tussen Fakkeldragers te ondersteunen. In de komende twee jaar willen we in samenwerking met Verus via het Kennisplein cursussen aanbieden met betrekking tot deelthema's zoals de Bijbel in de Klas en Bijbelverhalen vertellen.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
5.1.a.	De school draagt de christelijke identiteit zichtbaar uit	3,56	3,60	+0,04
5.1. b.	De school draagt de christelijke identiteit consequent uit	3,43	3,67	+0,24
5.2. a.	Het team reflecteert vanuit de identiteit van de school op de begrippen vaardig, waardig en aardig	2,95	3,05	+0,10
5.2. b.	Het team geeft vanuit de identiteit van de school vorm aan de begrippen vaardig, waardig en aardig	3,14	3,28	+0,14
5.3. a.	De school werkt samen met een plaatselijke kerk	3,19	3,27	+0,08

Tabel 5. Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) ambities Christelijke identiteit

## VI. Professionele cultuur

Als CSG De Waard ambiëren we dat er binnen de stichting en alle scholen sprake is van een professionele cultuur, waarin gestalte gegeven wordt aan individueel en collectief leren en expertise-uitwisseling. Alle medewerkers zetten hun vakmanschap in en zorgen voor continue professionalisering. Daarnaast dragen alle medewerkers bij aan peer review. In professionele leergemeenschappen delen, onderzoeken en verbeteren onderwijsprofessionals samen de praktijk van leerkrachten en schoolleiding om zo het onderwijs aan leerlingen te verbeteren. Binnen scholen, clusters van scholen en bovenschools wordt expertise van specialisten gedeeld.

De Onderwijscoöperatie (2016, p. 5) definieert *peer review* als 'ledere vorm van collegiale dialoog tussen peers (gelijken) op basis van de eigen onderwijspraktijk en gericht op de ontwikkeling van die praktijk'.

### Tussenevaluatie Professionele cultuur

De gemiddelde score voor het beleidsthema Professionele cultuur is met 0,12 toegenomen van 3,17 in 2017 tot 3,29 in 2019. De scores voor ambities 6.1.a. en 6.1e die betrekking hebben op de professionele cultuur binnen de stichting en scholen worden beiden hoog gewaardeerd: 3,51 versus 3,45. Een aantal scholen van CSG De Waard heeft in 2019 teamscholing gevolgd, gericht op het versterken van de professionele cultuur, het werken met bordsessies, het gezamenlijk voorbereiden van lessen en het afleggen van lesobservaties. Zo hebben CBS De Wegwijzer en CBS De Regenboog (H) hun tweede jaar begeleiding door Stichting leerKRACHTjaar gehad en zijn CBS Sabina van Egmond en CBS De Vliet samen met Floor ter Wal aan de slag geweest rondom het opzetten en versterken van van bordsessies. Ook hebben de bordsessies een structurele plek gekregen binnen het Directiebestuur, IB-bestuur en wekelijks overleg tussen collega's van de kamer onderwijs. Het werken met een direct instructiemodel - Interactief, Gedifferentieerd, Directe Instructie (IGDI) Model of Expliciete Directe Instructie (EDI) Model - vinden wij cruciaal voor goed onderwijs.

Binnen het beleidsthema Professionele cultuur besteden we aandacht aan drie deelthema's: professionalisering, directeuren en ouders als samenwerkingspartners van de school.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
6.1.a.	Binnen de stichting is sprake van een professionele cultuur	3,43	3,51	+0,08
6.1.e.	Binnen de school is sprake van een professionele cultuur	3,27	3,45	+0,18
6.6.	Iedere leerkracht geeft onderwijs op maat	3,19	3,27	+0,08
6.7.	Alle leerkrachten hanteren het overeengekomen model voor directe instructie	3,31	3,38	+0,07
6.13.a.	De startbekwame leerkrachten worden planmatig begeleid	3,32	3,21	-0,12
6.13.b.	De planmatige begeleiding vindt plaats	3,26	3,19	-0,07

	op basis van een jaarlijkse vaardigheidsmeting			
6.15	Het onderwijsondersteunend personeel draagt vanuit hun eigen taakomschrijving bij aan de implementatie van de beleidsthema's in dit Strategisch Beleidsplan	3,00	3,12	+0,12

Tabel 6.1 Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) ambities Professionele cultuur

### Professionalisering

Medewerkers volgen jaarlijks scholing die past binnen de individuele en schoolontwikkeling en de implementatie van de beleidsthema's van het CSG De Waard Strategisch Beleidsplan. Als CSG De Waard moedigen we leerkrachten aan een wo-bachelor of een hbo/universitaire *master* te volgen en hebben we een Kennisplein: een overkoepelende term voor alle professionaliseringsactiviteiten die gericht zijn op het delen van interne kennis en het aanbieden van externe kennis. Het professionaliseringsaanbod gaat uit van de gedachte dat we als onderwijsprofessionals samen met en van elkaar kunnen leren. Dit uit zich ondermeer in de bijeenkomsten van de diverse beraden.

### Tussenevaluatie professionalisering

Alle ambities die betrekking hebben op een vorm van professionalisering hebben in 2019 gemiddeld hogere scores dan in 2017. Ambitie 6.4 die betrekking heeft op participatie in professionele leergemeenschappen scoort onder de norm van 3,00 en heeft ook in de komende twee jaar nog aandacht nodig. Het Directiebestuur heeft in 2018-2019 gewerkt met professionele leergemeenschappen en heeft aan de hand van een jaarplansessie aan het begin van het schooljaar 2019-2020 vier nieuwe PLGs gevormd. De groep intern begeleiders is eveneens begonnen met het werken in professionele leergemeenschappen. Hetzelfde gebeurt op enkele scholen, waar deze onderzoeksgroepen professionele leergemeenschappen, kwaliteitsteams of leerteams worden genoemd.

De ambities 6.5b en 6.5c die gaan over het delen van expertise door specialisten op cluster- en stichtingsniveau zijn speerpunten voor de komende twee jaar. In 2019 hebben we bewust gewerkt aan het bijeenbrengen van specialisten via ondermeer beraden, netwerken, schoolbezoeken en visitaties (zie ook Kennispleinaanbod). Ook zijn er InternNetten gelanceerd voor directeuren, intern begeleiders, Fakkeldragers en schoolopleiders om de onderlinge communicatie en samenwerking te bevorderen. Verder zijn er enkele collega's, die op meerdere scholen werkzaam zijn als (hoog)begaafdheidsspecialist gebruikmakend van de passend onderwijsfondsen. Een zelfde constructie is denkbaar voor andere specialismen, zoals taal, rekenen of onderwijs & ICT.

Ambitie 6.9 die over registratie in het lerarenregister gaat, heeft een score ver onder de norm van 3,00. Dit heeft vermoedelijk te maken met het feit dat in juni 2018 bepaald is dat het landelijke lerarenregister niet verplicht zou worden. Wat opvalt, is dat ambitie 6.8 die betrekking heeft op het actief bijhouden van een bekwaamheidsdossier ook iets terugloopt en nog steeds net onder de norm van 3,00 scoort. Het gebruik en optimalisering van de Digitale Gesprekscyclus en de samenstelling van bekwaamheidsdossiers zijn daarmee van belang voor de komende periode.

Evenals in de twee voorgaande jaren is het Kennisplein in 2019 afgestemd op het aanbod vanuit het Samenwerkingsverband Hoeksche Waard en de ambities, zoals geformuleerd in ons strategisch beleidsplan. De trainingen en workshops die het SWV en Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK) aanbieden, zijn van goede kwaliteit en relatief goedkoop of zelfs kosteloos. Dit maakt dat het Kennisplein de



nadruk heeft gelegd op de beraden, netwerken, visitaties en schoolbezoeken en collega's heeft aangemoedigd gebruik te maken van het cursusaanbod van het SWV 28.04 en CmK. Daar waar wij tekortkomingen zagen in het aanbod, hebben wij zelf aanvullende cursussen en workshops gepland, ondermeer op het terrein van Onderwijs & ICT (zie beleidsthema 3).

Het professionaliseringsaanbod via het Kennisplein was in het schooljaar 2019 ingedeeld in vijf 'categorieën' (zie tabel 6.2).

Categorie	Omschrijving	Deelname
1	Beraden voor directeuren, intern begeleiders, fakkeldragers, schoolopleiders en coördinatoren onderwijs & ICT	Ongeveer 80 collega's
2	Netwerken voor rekenen, taal, hoogbegaafdheid, onderwijsassistenten en leerkrachten van groep 1 en 2	Ongeveer 50 collega's
3	Visitaties: schoolbezoeken, waarbij schoolleiders, intern begeleiders en leerkrachten de mogelijkheid hebben elkaars school te bezoeken én collega's van andere scholen te ontvangen	Vier scholen en 16 visitatieteamleden
4	Schoolbezoeken, waarbij collega's de mogelijkheid krijgen een school met een specifiek onderwijsconcept of expertisegebied te bezoeken	Ongeveer 25 collega's
5	Cursussen en workshops, afgestemd op professionaliseringsbehoeften van de scholen en de ambities uit het Strategisch Beleidsplan	Ongeveer 200 collega's

Tabel 6.2. Het professionaliseringsaanbod via het Kennisplein in 2019

In het jaarverslag van Personeelszaken staan de onderwerpen en de uitsplitsing met het aantal deelnemers per cursus. De cursusevaluaties zijn overwegend positief.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
6.1.b.	Binnen de stichting wordt gestalte gegeven aan individueel leren	3,18	3,32	+0,15
6.1.c.	Binnen de stichting wordt gestalte gegeven aan collectief leren	3,33	3,42	+0,09
6.1.d.	Binnen de stichting wordt vorm gegeven aan expertise uitwisseling	2,79	3,09	+0,30
6.1.f.	Binnen de school wordt gestalte gegeven aan individueel leren	3,13	3,39	+0,26

6.1.g.	Binnen de school wordt gestalte gegeven aan collectief leren	3,30	3,44	+0,14
6.1.h.	Binnen de school wordt gestalte gegeven aan expertise-uitwisseling	3,07	3,29	+0,22
6.2.a.	De medewerkers volgen jaarlijks scholing die past binnen de individuele ontwikkeling	3,04	3,20	+0,16
6.2.b.	De medewerkers volgen jaarlijks scholing die past binnen de schoolontwikkeling	3,42	3,65	+0,23
6.2.c.	De medewerkers volgen jaarlijks scholing, die past binnen de implementatie van de beleidsthema's van dit SBP	3,23	3,28	+0,05
6.3.	De medewerkers dragen structureel bij aan vormen van peer review	3,01	3,18	+0,17
6.4.	Alle onderwijsprofessionals participeren in professionele leergemeenschappen	2,81	2,94	+0,14
6.5.a.	Specialisten delen hun expertise op schoolniveau	3,14	3,26	+0,12
6.5.b.	Specialisten delen hun expertise op clusterniveau	2,67	2,87	+0,20
6.5.c.	Specialisten delen hun expertise op stichtingsniveau	2,12	2,53	+0,41
6.8	De leerkrachten dragen zorg voor het actief bijhouden van hun bekwaamheidsdossier	2,98	2,95	-0,03
6.9	De leerkrachten zijn geregistreerd in het lerarenregister	1,71	1,96	+0,25
6.10.a.	De leerkrachten maken jaarlijks afspraken over hun professionele ontwikkeling	3,35	3,28	-0,07
6.10.b.	De leerkrachten verwerken deze afspraken in hun persoonlijk ontwikkelingsplan	3,44	3,31	-0,14

Tabel 6.3 Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) ambities Professionalisering

**Directeuren**

Onze directeuren zorgen ervoor dat in de school cyclisch gewerkt wordt volgens de kwaliteitscirkel van Deming (*Plan-Do-Check-Act*). Zij voeren de afgesproken gesprekkencyclus uit en leggen periodiek klassenbezoeken af. Ze maken gebruik van een gevalideerd instrument waarmee de vaardigheden van de leerkracht in beeld worden gebracht. Ze zijn geregistreerd bij Schoolleidersregister PO.

### Tussenevaluatie Directeuren

Alle ambities die behoren bij het handelen van de directeuren zijn in 2019 ruim boven de norm van 3,00 beoordeeld.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
6.16	De schoolleider zorgt ervoor dat in de school cyclisch gewerkt wordt volgens de kwaliteitscirkel van Deming (Plan-Do-Check-Act)	3,33	3,35	+0,02
6.17.a.	De schoolleider voert de afgesproken gesprekkencyclus uit	3,62	3,59	-0,03
6.17.b.	De schoolleider legt periodiek klassenbezoeken af	3,38	3,41	+0,03
6.18.	De schoolleider maakt gebruik van een gevalideerd instrument waarmee de vaardigheden van de leerkracht in beeld worden gebracht	3,35	3,41	+0,06
6.19	De schoolleider zorgt ervoor dat peer review op zijn/haar school in praktijk wordt gebracht	3,17	3,29	+0,12
6.20	De schoolleider voldoet aan de registratie-eisen van het Schoolleidersregister PO	3,65	3,78	+0,13

Tabel 6.4 Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) ambities Directeuren

### Ouders als samenwerkingspartners van de school

CSG De Waard ziet de ouders van de leerlingen als pedagogische en didactische partners, die samen met de scholen de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het kind dragen. Alle scholen binnen CSG De Waard werken vanuit het model Ouderbetrokkenheid 3.0 van het CPS (<https://www.cps.nl/ouderbetrokkenheid-3.0>) en maken daaruit keuzes voor de eigen school, in samspraak met de Medezeggenschapsraad. Deze keuzes moeten passen binnen de kaders van het Strategisch Beleidsplan 2017-2021.

### Tussenevaluatie Ouders als samenwerkingspartners van de school

De ambities behorend tot Ouders als samenwerkingspartners zijn in 2019 hoger beoordeeld dan in 2017. Dit geldt met name voor het werken aan de hand van het model voor ouderbetrokkenheid, waarvoor een professionele leergemeenschap bestaande uit directeuren in 2018 een beleidsplan heeft ontwikkeld. De communicatiestructuur met ouders (6.23) blijft ook voor de komende periode

een aandachtspunt: het doorontwikkelen van de website-app door de werkgroep en het gebruik van onderdelen vanuit ParnasSys, zoals het openstellen van notities en toetsresultaten voor ouders.

	Ambitie	Nulmeting (2017)	Tussenevaluatie (2019)	Vershil
6.21	De school werkt volgens het model Ouderbetrokkenheid 3.0, waarin ouders en school vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid werken aan de ontwikkeling van het kind (partnership)	3,07	3,40	+0,33
6.22	De school stimuleert ouders om thuis activiteiten te ondernemen die bijdragen aan de leerprestaties van de leerlingen	3,28	3,32	+0,04
6.23	De school hanteert een nieuwe communicatiestructuur met ouders door middel van een website-app en/of aanverwante media	3,17	3,29	+0,12

Tabel 6.5 Zelfevaluatie (2017) versus Tussenevaluatie (2019) ambities Ouders als samenwerkingspartners

In 2019 hebben we ons tweejaarlijks tevredenheidsonderzoek onder ouders uitgevoerd via een bovenschoolse vragenlijst vanuit WMK BM. Het responspercentage was met 46 procent voldoende: de vragenlijst werd ingevuld door 1057 ouders/verzorgers en gaf een betrouwbaar beeld van onze kwaliteit (zie tabel 6.6.). De gemiddelde scores voor zeven van de acht thema's bevonden zich boven de norm van 3.00, terwijl dat voor Informatie onder de norm uitkwam. Nadere analyse liet zien dat deze onvoldoende score te maken had met de onderliggende uitspraak 'Het is mij duidelijk wat de school wil ontwikkelen', die door ouders werd gewaardeerd met een gemiddelde score van 2,74. De communicatie over schoolbeleid via diverse kanalen - schoolgids, nieuwsbrief, website, MR en wellicht ook alternatieve kanalen, zoals de app en Facebook - is een aandachtspunt voor de komende periode.

Thema	Score
Kwaliteit	3,32
Schoolklimaat	3,30
Veiligheid	3,18
Welbevinden	3,36
Pedagogisch handelen	3,50
Lesgeven	3,32

Ondersteuning leerlingen	3,19
Informatie	2,91

Tabel 6.6. Resultaten tevredenheidsonderzoek ouders 2019

### 3.4 Ondersteuning door de Kamer Onderwijs & Identiteit

In 2019 heeft de Kamer Onderwijs & Identiteit, die verantwoordelijk is voor bevordering van de onderwijskwaliteit op de scholen en het geven van vorm en inhoud aan de christelijke identiteit, met het Strategisch Beleidsplan als kader, net als in voorgaande jaren de scholen en collega's ondersteuning geboden.

#### Samenstelling Kamer Onderwijs & Identiteit

De samenstelling van de Kamer Onderwijs & Identiteit heeft in 2019 enige wijzigingen ondergaan. In verband met de toegenomen behoefte van scholen aan ondersteuning op niveau 2 heeft de orthopedagoge die in 2018 het zwangerschapsverlof van onze vaste orthopedagoge verving, in 2019 gefunctioneerd als achtervang voor urgente ondersteuningsvragen. Vanwege de urgentie om de ondersteuningsstructuur van CBS De Vliet te versterken, heeft zij tevens de intern begeleider van CBS De Vliet met één dagdeel per week bijgestaan.

De nieuwe Coördinator Opleiden in de School (één dag per week) heeft haar werk in 2019 voortgezet. Door het tekenen van een samenwerkingsovereenkomst met Christelijke Hogeschool Ede begin 2020 is het de vraag of deze dag per week voldoende zal zijn in de komende periode.

In verband met een verschuiving in werkzaamheden van onze stafmedewerker onderwijs / beeldcoach heeft de kamer in 2019 geprobeerd een tweede beeldcoach te vinden voor de beeldbegeleiding van nieuwe en startende leerkrachten. Helaas is dit na twee sollicitatieprocedures op niets uitgelopen. Dit heeft ertoe geleid dat we in december 2019 een interne vacature hebben geplaatst voor een opleidingstraject tot beeldcoach. Begin 2020 heeft de sollicitatiecommissie vijf kandidaten geselecteerd.

In de zomer van 2019 is de adjunct-directeur van het samenwerkingsverband en tevens collega van de kamer onderwijs met pensioen gegaan. Zijn hoofdtaak Financiën is overgenomen door een collega van de Hoeksche School, terwijl de Directeur Onderwijs & Identiteit zijn beleidsmatige taken, kwaliteitszorg en het lidmaatschap van de Toelatingscommissie heeft overgenomen. De CSG De Waard stafmedewerker Onderwijs heeft meegedacht in het professionaliseringsaanbod vanuit het samenwerkingsverband.

De detachering van de Directeur Onderwijs & Identiteit aan het Samenwerkingsverband 28.04 eindigt per 31 juli 2020. De vraag rijst op welke wijze het directeurschap van het samenwerkingsverband in 2020-2021 het beste vormgegeven kan worden.

In verband met de vele taken in de portefeuille van de Directeur Onderwijs & Identiteit is in 2019 eveneens een vacature voor Coördinator Onderwijs & ICT (0,2 fte) uitgezet. Helaas heeft de sollicitatieprocedure geen geschikte kandidaat opgeleverd.

Tenslotte is de Kamer Onderwijs & Identiteit op zoek naar een collega die de logistieke ondersteuning van het Kennisplein voor zijn/haar rekening kan nemen. Door ziekte van en uiteindelijk afscheid van de collega van Personeelszaken die dit voorheen regelde, is deze taak tijdelijk waargenomen door de stafmedewerker Onderwijs, maar dit is geen duurzame oplossing.

### **Leren met en van elkaar**

In juni 2019 heeft de kamer een jaarplansessie gehad, die vanuit een SWOT-analyse geleid heeft tot individuele doelen en prioriteiten voor 2019-2020 en vaststelling van gezamenlijke jaardoelen die via de bordsessies aan bod komen: we versterken het professionaliseringsaanbod, intern begeleiders werken volgens HGW/CLB-richtlijnen en leerkrachten zijn bekend met HGW/CLB-richtlijnen.

Om elkaar te ontmoeten en met en van elkaar te leren heeft de kamer in 2019-2020 een doorstart gemaakt met de wekelijkse bordsessies, drie overleg-/studiemomenten gepland en heeft zij een appgroep geïntroduceerd. Om het mogelijk te maken dat alle collega's deelnemen aan de bordsessies, is het tijdstip verplaatst naar de dinsdagmiddag, heeft de kamer een planning gemaakt voor het faciliteren van de sessies en neemt de Coördinator Opleiden in de School deel via beeldbellen.

### **Kwaliteitszorg**

Eén van de hoofdtaken van de Directeur Onderwijs is het monitoren en ondersteunen van de kwaliteitszorg binnen de stichting. Scholen hebben in 2019 - volgens het in 2017 ontwikkelde beleidsplan Kwaliteitszorg - zich doelgericht, cyclisch, systematisch en integraal bezig gehouden met kwaliteitsbe-waking en -verbetering van hun onderwijs.

Alle scholen van CSG De Waard hebben in een nieuw schoolplan 2019-2023 beschreven op welke wijze zij voldoen aan de basiskwaliteit en welke eigen aspecten van kwaliteit zij nastreven. De schoolplannen voldoen aan de nieuwe voorschriften die sinds juli 2017 gelden. Voorafgaand aan de ontwikkeling van de schoolplannen 2019-2023 hebben de scholen via mijnschoolplan.nl als nulmeting hun basiskwaliteit gescoord.

In oktober 2019 hebben alle CSG De Waard scholen via een door CSG De Waard ontwikkelde Vragenlijst vanuit de Bovenschoolse Module van Werken met Kwaliteit (WmK) een tussenevaluatie van de implementatie van de ambities van het Strategisch Beleidsplan (2017-2021) uitgevoerd. Deze is ook bekeken tijdens een studiedag met de Raad van Toezicht in november 2019. Analyse van de tussenevaluatie heeft geleid tot aandachtspunten op stichtings- en schoolniveau. De thema's, die aandacht behoeven op stichtingsniveau, brengt de Directeur Onderwijs & Identiteit in tijdens de jaarplanbordsessie van het Directiebestuur (juni 2020). De directeuren van CSG De Waard zullen vervolgens met elkaar de diverse aandachtspunten prioriteren en koppelen aan de Professionele Leergemeenschappen.

Schoolleiders en de werkgroep kwaliteitszorg hebben zich onder leiding van Willem van der Lugt (Onderwijs Consult Lugt) in 2019 verder bekwaamd in 'Werken Met Kwaliteit (WMK)'. Enkele thema's die aan bod gekomen zijn: een nieuwe meerjarenplanning WMK, de koppeling WMK-mijnschoolplan-ParnasSys, het nieuwe onderwijsresultatenmodel, het bepalen van schooleigen normen passend bij de populatie, afname van vragenlijsten en Quick Scans en een zelfevaluatie maken ter voorbereiding van een visitatie. De werkgroep heeft een voorstel ontwikkeld voor een nieuwe WMK-meerjarenplanning gebaseerd op de driedeling Basiskwaliteit - Bestuursambities - Schoolambities.

Alle scholen hebben een gecertificeerde vragenlijst veiligheid uitgezet onder de leerlingen van de groepen 5 tot en met 8. Zij hebben de resultaten hiervan geanalyseerd en waar nodig aan de hand daarvan acties ondernomen.

Ook hebben de scholen volgens de WMK-meerjarenplanning Quick Scans afgenomen voor Contacten met ouders, Aanbod, Aanbod (actief) burgerschap en (sociale) integratie, Kwaliteitszorg (actief) burgerschap en (sociale) integratie, Schoolleiding en Doorgaande lijn. Het Management Team van CSG

De Waard heeft zich gebogen over de Quick Scans Kwaliteitszorg, Strategisch Beleid, Personeelsbeleid, Financiën en beheer, Gebouwen en beheer, PR & Marketing, Bestuurlijk handelen Onderwijskwaliteit en Voorwaarden bestuurlijk handelen.

De Directeur Onderwijs & Identiteit heeft alle scholen minimaal twee maal bezocht: voor het bespreken van jaarplan- en verslag, het SOP en de trendanalyses en het afleggen van flietsbezoeken. Scholen met een specifieke ondersteuningsvraag zijn meer bezocht door de Directeur Onderwijs & Identiteit. CBS De Vliet heeft na de negatieve beoordeling door de inspectie in december 2018 haar reeds ontwikkelde verbeterplan aangescherpt.

### **Zelfevaluatie- en visitatiesystematiek**

De Directeur Onderwijs & Identiteit en de Stafmedewerker Onderwijskwaliteit hebben het draaiboek voor zelfevaluatie- en visitatiesystematiek doorontwikkeld in 2019. Als bestuurlijke gemeenschap van CSG De Waard willen we door middel van zelfevaluatie en visitaties beter in beeld krijgen wat de kwaliteit van de scholen is, werken aan verbetering van de kwaliteit van onderwijs en de structurele aanpak van kwaliteitszorg bevorderen door voort te bouwen op wat we nu al hebben.

Wij verstaan onder zelfevaluatie het door de scholen zelf in kaart brengen van de huidige stand van zaken van de kwaliteit van het onderwijs aan de hand van de vragenlijsten 'Basiskwaliteit' van het vernieuwde Inspectiekader Primair Onderwijs' en 'Zelfevaluatie Strategisch Beleidsplan CSG De Waard (2017-2021)', WMK-Quick Scans, Vragenlijsten Veiligheid en Tevredenheid (inclusief Veiligheid) en halfjaarlijkse trendanalyses.

Visitaties:

- zijn schoolbezoeken, waarbij schoolleiders, intern begeleiders en leerkrachten de mogelijkheid hebben elkaars school te bezoeken én collega's van andere scholen te ontvangen;
- bieden de gelegenheid voor wederzijds leren;
- worden in principe afgelegd door teams van collega's vanuit CSG De Waard, maar kunnen ook externen bevatten met aanvullende kennis en vaardigheden;
- bevatten altijd klasobservaties;
- zijn ontwikkelingsgericht: op stichtings-, school- en individueel niveau;
- hebben een koppeling met de door de ontvangende school ingevulde zelfevaluatie;
- omvatten in ieder geval de vier kernstandaarden en een ontwikkelvraag van de ontvangende school;
- geven de ontvangende school gelegenheid om verantwoording af te leggen over de kwaliteit van onderwijs;
- zetten alle deelnemers aan het denken over de beleidsthema's van het Strategisch Beleidsplan, het school- en jaarplan.

De zelfevaluatie en visitatie hebben allereerst als resultaat een beter zicht op de visie en implementatie van de school op het gebied van:

- De vier kernstandaarden van het Inspectiekader PO 2017:
  - ❖ Zicht op ontwikkeling (OP2);
  - ❖ Didactisch handelen (OP3);
  - ❖ Veiligheid (SK1);
  - ❖ Leerresultaten (OR1).
- De standaard Kwaliteitscultuur (KA2) uit het Inspectiekader PO 2017;
- Onderwijs op Maat (beleidsthema 1. SBP);
- Het totstandbrengen van een professionele cultuur (beleidsthema 6. SBP);
- De ontwikkelvraag van de school.

Na een *pilot* visitatie in 2018 heeft in 2019 tijdens een studietweedaagse voor directeuren, gefaciliteerd door senior adviseur Inge van de Ven (Vol van Leren) de kick-off van de visitaties binnen CSG De Waard plaatsgevonden. Doelen van deze studietweedaagse waren kennismaking met de uitgangspunten, inrichting en doelstelling van de visitatiesystematiek van CSG De Waard, de verhouding van deze systematiek tot het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs, het kunnen opstellen van een zelfevaluatie, het oefenen in eenduidig kijken naar het onderwijsproces en hun houding als visitorator en enthousiast worden over de uitvoering van en het ontvangen van een visitatie.

In 2019 hebben vier visitaties plaatsgevonden (zie tabel 7.1).

Datum	School	Ontwikkelvraag
Dinsdag 14 mei 2019	CBS De Kriekenhof	I. Op welke manier is zichtbaar dat de leerkrachten van De Kriekenhof hun lessen voldoende afstemmen op de specifieke behoeften van de leerlingen (ondersteuning en uitdaging) waardoor alle leerlingen actief en betrokken zijn? II. Hoe is op De Kriekenhof de professionele cultuur aanwezig zodat zichtbaar is dat leerkrachten mede eigenaar zijn van het school- en jaarplan dat gehanteerd wordt en hier ook naar handelen?
Dinsdag 14 mei 2019	ZML De Ark	Op welke wijze maken wij gebruik van ouderbetrokkenheid en kunnen wij deze versterken?
Dinsdag 18 juni 2019	CBS De Wegwijzer	I. Op welke manier is zichtbaar dat leraren op CBS De Wegwijzer bovengemiddeld aandacht besteden aan taal-, lees-, spelling- en woordenschatonderwijs? II. Op welke manier zorgt CBS De Wegwijzer voor passend onderwijs en ondersteuning van meer- en hoogbegaafde leerlingen (OP4 - (Extra) Ondersteuning)?
Dinsdag 15 oktober 2019	CBS De Parel	Op welke wijze is zichtbaar dat de school werkt aan talentontwikkeling van leerlingen en hoe zou dat nog beter waarneembaar kunnen worden?

Tabel 7.1 Visitaties binnen CSG De Waard in 2019

### Eindopbrengsten

De gemiddelde scores van de Centrale Eindtoets en IEP per school voor 2019 en de twee daaraan voorafgaande jaren hebben we weergegeven in tabel 7.2. Dertien van de veertien basisscholen hadden in 2019 voldoende, ruim voldoende of goede eindopbrengsten. CBS De Vliet leek in eerste instantie met een gemiddelde score van 533,6 onder de ondergrens van de inspectie te duiken. In een brief aan de Inspectie van het Onderwijs van mei 2019 hebben we - een beroep doend op de richtlijnen, zoals beschreven in bijlage C bij de Regeling Leerresultaten PO 2014 - onderbouwd waarom wij van mening waren dat de eindopbrengsten van deze school toch voldoende waren. Tijdens het herstelonderzoek op 19 november 2019 oordeelde de inspectie dat de eindopbrengsten van CBS De Vliet in dat jaar inderdaad voldoende waren.



Brin	School	Toets 2017	Gemiddelde score 2017	Toets 2018	Gemiddelde score 2018	Toets 2019	Gemiddelde score 2019
05SF	CBS De Wegwijzer	IEP	81,5	IEP	81,1*	IEP	87,1
05SK	CBS De Schelp	CET	534,87	CET	535,9*	IEP	81,1
06RY	CBS De Vliet	CET	529,43	CET	533,8	CET	533,6
07BN	CBS De Molenviek	CET	541,9	IEP	84,9	IEP	83,8
07NI	CBS De Weerklank	IEP	85,3	IEP	81,5*	IEP	86
07XL	CBS De Regenboog (Z)	CET	537,52	IEP	84,9	IEP	81,9
07YY	CBS De Bouwsteen	IEP	78,2	IEP	83,3	IEP	84
07YN	CBS De Regenboog (H)	CET	535,78	IEP	83,6	IEP	90,4
08AW	CBS De Parel	CET	533,5*	IEP	85,9*	IEP	86,5
11CE	CBS De Bron	CET	533,23	IEP	80,7	IEP	80,8
11PD	CBS Sabina van Egmond	IEP	79,2	IEP	84,6	IEP	86,7
12AH	CBS De Kriekenhof	CET	541,85	CET	536,8	IEP	84,3
12YV	CBS Keuchenius	IEP	80,9	IEP	85,2*	IEP	87,1
13KD	CBS De Hoeksteen	CET	532,43	IEP	86,5*	IEP	83,4

Tabel 7.2. Gemiddelde eindtoetscores per school (2017, 2018 en 2019)

### Verschillende soorten inspectieonderzoek

Op 19 november 2019 heeft de onderwijsinspectie CBS De Vliet bezocht in verband met een herstelonderzoek. Een jaar eerder was de school onder geïntensiveerd toezicht geplaatst vanwege onvoldoende eindopbrengsten (OR1) en geconstateerde tekortkomingen binnen het kwaliteitsgebied Onderwijsleerproces - Didactisch handelen (OP3) en Extra ondersteuning (OP4) - en de kwaliteitscultuur binnen de school (KA2). De school heeft een verbeterplan geschreven, waaraan het team onder leiding van de nieuwe directeur hard gewerkt heeft om zo de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en binnen een jaar weer onder basistoezicht te staan. Het harde werken van het team werd beloond: de inspectie beoordeelde alle in 2018 als onvoldoende beoordeelde standaarden nu als voldoende en het pedagogisch klimaat (SK2) zelfs als goed.

De Inspectie van het Onderwijs bezocht in 2019 drie CSG De Waardscholen voor een themaonderzoek, namelijk CBS Keuchenius (10 mei 2019 - (Extra) Ondersteuning), CBS De Kriekenhof (10 oktober 2019 - Schoolverschillen) en CBS De Regenboog (Z) (17 december 2019 - Didactisch Handelen). De resultaten van de themaonderzoeken worden gepubliceerd via de Staat van het Onderwijs.

Ook bezocht de Inspectie van het Onderwijs op 8 november 2019 CBS De Bouwsteen en CBS De Molenwiek voor verificatieonderzoeken in het kader van het vierjaarlijkse onderzoek naar Samenwerkingsverband 28.04 waar ons bestuur deel van uitmaakt. De directeuren, intern begeleiders, collega's, ouders en leerlingen hebben gedeeld hoe op hun scholen passend onderwijs vorm krijgt. In tabel 7.3. tonen we een overzicht van de meest recente data waarop de inspectie onze scholen bezocht heeft en het arrangement dat aan de scholen is toegewezen.

Tot slot: in mei 2019 bezocht dhr. Rutger Meijer, Directeur Toezicht PO, CSG De Waard om te leren wat er speelt binnen de organisatie en de sector voor primair onderwijs.

Brin	School	Datum meest recente inspectiebezoek	Arrangement
05SF	CBS De Wegwijzer	7-11-2013	Basistoezicht
05SK	CBS De Schelp	14-12-2015	Basistoezicht
06RY	CBS De Vliet	19-11-2019	Basistoezicht
07BN	CBS De Molenwiek	8-11-2019	Basistoezicht
07NI	CBS De Weerklank	21-02-2017	Basistoezicht
07XL	CBS De Regenboog (Z)	17-12-2019	Basistoezicht
07YN	CBS De Bouwsteen	8-11-2019	Basistoezicht
07YY	CBS De Regenboog (H)	13-6-2017	Basistoezicht
08AW	CBS De Parel	08-02-2016	Basistoezicht
11CE	CBS De Bron	1-5-2014	Basistoezicht
11PD	CBS Sabina van Egmond	18-9-2014	Basistoezicht
12AH	CBS De Kriekenhof	10-10-2019	Basistoezicht
12YV	CBS Keuchenius	10-05-2019	Basistoezicht
13KD	CBS De Hoeksteen	17-4-2014	Basistoezicht
14SP	CSBO Willem Alexander	1-5-2014	Basistoezicht
26LY	CSO/CVSO De Ark	20-3-2014	Basistoezicht

Tabel 7.3. Data meest recente inspectiebezoeken en arrangementen

### Beeldcoaching

Professionalisering volgens de methode beeldcoaching binnen CSG De Waard kent sinds het in 2018 herziene beleidsplan vijf categorieën. In 2019 bedroeg het totale aantal beeldcoachopnamen 84. Dit betreft volledige trajecten, eenmalige opnamen - omdat nieuwe leerkrachten hun traject mogen verspreiden over de eerste drie aansluitende jaren -, een intensief teamtraject bij een school en een éénmalige opname van teamleden van een andere school. De 84 opnamen zijn verdeeld over 42 leerkrachten, verspreid over de vijf categorieën (zie tabel 7.4).

Categorie	Omschrijving	Aantal leerkrachten
Categorie 1	Onderwijsprofessionals vanuit het individuele professionaliseringsbudget: na intake een eenmalig of op maat afgestemd traject	1
Categorie 2	Startende en nieuwe leerkrachten; in aansluiting bij het beleidsplan Begeleiding nieuwe leerkrachten: een basistraject	9 startende en 4

	binnen drie schooljaren	nieuwe leerkrachten
Categorie 3	Zij-instromers vanuit het beleidsplan Opleiden in de School: een basistraject op jaarbasis	5
Categorie 4	Handelingsverlegen onderwijsprofessionals of teams, ondersteuning op niveau twee zoals beschreven in het Ondersteuningsplan van het Samenwerkingsverband 28.04: een basistraject in afstemming met de intern begeleider	23
Categorie 5	Onderwijsprofessionals of een schoolteam die een intensief traject behoeven, geïnitieerd door de schoolleider, Directeur personeelszaken of Directeur onderwijs & identiteit in overleg met het College van Bestuur.	

Tabel 7.4 Beeldcoachingstrajecten in 2019

In de basis wordt in ieder traject gekeken naar de interactie (groep en individu), instructie en klassenmanagement. De trajecten worden gekoppeld aan het Persoonlijk Ontwikkelplan (POP). Dit maakt dat leerkrachten deze vorm van professionalisering meer gaan zien als een doorgaande lijn in hun professionalisering. De teamtrajecten starten vanuit een afgesproken speerpunt zoals de school dit in een plan van aanpak beschreven heeft. Veel leerdoelen hebben te maken met een patroon uit de basiscommunicatievaardigheden in combinatie met het klassenmanagement. Daarnaast zijn de instructie en het toepassen van een direct instructiemodel de meest voorkomende leerdoelen. Door de overstap van leerkrachten vanuit andere stichtingen naar CSG De Waard is er veel behoefte aan categorie 2 trajecten. Deze groep leerkrachten is echter afgelopen jaar veelal niet of nauwelijks bezocht door tijdgebrek. De categorieën 4 en 5 zijn dit jaar samengevoegd, omdat de schoolteams die beeldcoaching gekregen hebben vaak handelingsverlegen onderwijsprofessionals met een ander leerdoel bevatten. Van de 42 leerkrachten zijn er 9 veranderd van werkzaamheden of school of zijn naar een andere stichting vertrokken. Bij sommige intensieve trajecten neemt een leerkracht in goed overleg soms een moeilijke beslissing. De evaluatie van de beeldcoaching is desondanks positief.

### Opleiden in de School

In de periode van januari - juli 2019 hebben er 23 PABO-studenten binnen onze stichting stage gelopen, terwijl we van augustus - december 2019 28 studenten verwelkomden (zie tabel 7.5).

	Januari - juli 2019	Augustus - december 2019
Eerstejaars	12 studenten (4 voltijd, 1 deeltijd, 4 digi en 3 flex)	13 studenten (8 voltijd, 1 deeltijd, 3 verkorte deeltijd en 1 flex)
Tweedejaars	3 studenten (voltijd opleiding)	7 studenten (4 voltijd, 2 flex en 1 digi), waarvan twee via de Driestar Hogeschool
Derdejaars	3 studenten (voltijd opleiding)	3 studenten (voltijd opleiding)
Vierdejaars	4 studenten (voltijd opleiding), waarvan één via de Driestar	5 studenten (4 voltijd en 1 digi)

	Hogeschool	
--	------------	--

Tabel 7.5 PABO-studenten binnen CSG De Waard in 2019

In 2019 blijkt het lerarentekort toe te nemen. Het is daarom wenselijk om meer studenten aan te trekken en het beroep van leerkracht aantrekkelijker te maken. Dit bereiken we vooral door studenten zich welkom te laten voelen en positief te zijn over het beroep.

In 2019 zijn er nog te veel leerkrachten die aangeven geen studenten te willen begeleiden vanwege de werkdruk. De urgentie moet groeien dat iedereen binnen CSG De Waard een rol heeft binnen de aanpak van het lerarentekort. Het tekort kan alleen opgelost worden wanneer nieuwe mensen worden opgeleid. Voorstel zou zijn om met iedere vakbekwame leerkracht te bespreken dat er ieder schooljaar de kans bestaat dat je een periode een student begeleidt, mits de directeur en schoolop-leider redenen zien om dit niet te doen. Veel onderwijsassistenten-in-opleiding vinden een plekje binnen CSG De Waard. Helaas gaan hierdoor ook praktijkplaatsen verloren voor de PABO-studenten. De vraag is of beide opleidingsvormen samen kunnen in één praktijkgroep binnen de praktijkschool. Studenten lijken het SBO en SO niet te vinden. In 2020 geven we ons plan vorm om eerste- en tweedejaars studenten een snuffelstage op het SBO en SO aan te bieden in een voor hen lesvrije week. De diversiteit in vormen van opleidingen binnen de PABO is groot. In 2020 werken we een plan uit waarin zichtbaar wordt hoe de verschillende stromingen lopen en wie voor welke student verantwoordelijk is.

### **Consultatieve Leerkrachtbegeleiding (CLB) / Handelingsgericht Werken (HGW)**

De CSG De Waard orthopedagogen richten zich op het versterken van het handelen van leerkrachten vanuit de principes van Consultatieve Leerlingbegeleiding (CLB) en Handelingsgericht Werken (HGW). In de 41 CLB-/HGW-trajecten die zij in het kalenderjaar 2019 hebben beleid, hebben zij de CLB-werkwijze nog meer op de voorgrond gezet in zowel de begeleiding van de leerkrachten als de verslagen hiervan. Werkproblemen die een leerkracht ervaart in de afstemming op een leerling, in relatie tot leren, werkhouding, gedrag en/of welbevinden, worden uitgevraagd tijdens een gesprek en gezamenlijk geanalyseerd waarbij de leerkracht reflecteert op het eigen handelen. In deze gesprekken, analyses en het daaruit voortkomende plan van aanpak ligt de focus op de direct te beïnvloeden factoren in de onderwijsleersituatie. Mede door de nadruk op het leerkrachthandelen voeren de orthopedagogen geen gesprekken meer met ouders, zoals in 2018 nog wel het geval was. Ouders worden door de school op de hoogte gebracht van het plan van aanpak en de vorderingen hiervan. Vanaf de tweede helft van 2019 vertalen leerkrachten de doelen en aanpak vanuit het CLB-gesprek met de orthopedagoog zelf in een plan zoals dat op school gebruikt wordt. De intern begeleider ondersteunt de leerkracht hierbij en volgt dit actief. Hiermee wordt het verantwoordelijkheidsgevoel en eigenaarschap van leerkrachten en IB-ers voor het plan van aanpak vanuit de CLB-cyclus vergroot en het planmatig en doelgericht handelen van leerkrachten en IB-ers volgens de CLB-/HGW-methodiek versterkt. De orthopedagogen zijn zich daarbij nog meer bewust geworden van het temperen van hun eigen oplossingsenthousiasme door zich te concentreren op het stellen van de juiste vragen. Hierdoor ervaren leerkrachten dat zij zelf veel meer weten dan ze vooraf inschatten, neemt de motivatie toe en vermindert eventuele weerstand. Binnen de IB-beraden zijn de intern begeleiders gestimuleerd om planmatig en doelgericht te werken met behulp van CLB door zelf een CLB-traject te doorlopen met een leerkracht op de eigen school en CLB middels intervisie met elkaar te bespreken tijdens het IB-beraad. Bij een gemengd IB-/DB-beraad in oktober 2019 zijn enkele stellingen voorgelegd betreffende de ondersteuning op niveau 2. Daaruit bleek dat de intern begeleiders de inzet van de orthopedagogen graag breder zien dan alleen de begeleiding van CLB-trajecten. Consultaties, meedenken met vraagstukken en adviseren zijn wenselijk en behoren uiteraard ook tot de mogelijkheden. Sindsdien hebben meer scholen de orthopedagogen benaderd voor een consult. Via het Samenwerkingsverband hebben intern begeleiders en specialisten een (vervolg)cursus CLB/HGW kunnen volgen.

### 3.5 Realisatie doelen

Samenvattend delen we enkele *highlights* uit het jaar 2019.

In het kalenderjaar 2019:

- hebben alle scholen van CSG De Waard in een nieuw schoolplan 2019-2023 beschreven op welke wijze zij voldoen aan de basiskwaliteit en welke eigen aspecten van kwaliteit zij nastreven;
- heeft CSG De Waard haar zelfevaluatie- en visitatiesystematiek gelanceerd;
- hebben CBS De Kriekenhof, CBS De Wegwijzer, ZML De Ark en CBS De Parel een visitatieteam ontvangen;
- hebben alle scholen een nieuw Schoolondersteuningsprofiel (SOP) geschreven;
- hebben de plannen voor het Kenniscentrum verder vorm gekregen;
- vierden de Kangoeroegroepen hun tienjarig jubileum;
- zijn de intern begeleiders gaan werken in professionele leergemeenschappen rondom vier door hen geprioriteerde thema's;
- heeft CSBO Willem Alexander voor de tweede maal financiering vanuit SWV28.04 ontvangen om goed onderwijs aan en ondersteuning van leerlingen met externe gedragsproblematiek te bieden;
- startte CBS Sabina van Egmond binnen haar innovatietraject met heterogene basisgroepen 1/2/3, 4/5/6 en 7/8;
- is de professionele leergemeenschap Toekomstgericht Onderwijs de samenwerking met het
- Wetenschapsknooppunt van de Erasmus Universiteit aangegaan om een visie op onderzoekend leren te formuleren en deze werkwijze binnen CSG De Waard te implementeren, waarbij het Lokaal van de Toekomst een middel is om onderzoekend leren in de praktijk te brengen;
- was Onderwijs & ICT één van onze speerpunten met de aanpak van de ICT-infrastructuur op de scholen, de stichtingsbrede overstap naar werken in de *cloud* via het Cool Portal van Cloudwise, de overdracht van ICT-beheer aan Cloudwise en een breed professionaliseringsaanbod op het gebied van Onderwijs & ICT via het Kennisplein;
- hebben scholen in de gemeente Binnenmaas hun samenwerking met Bres/Regiekr8 voortgezet op het gebied van brede vorming/bewegingsonderwijs;
- heeft CBS De Bouwsteen meegedaan een *pilot*, waarin de school samenwerkte met zwembad De Wellen, waardoor leerlingen van de groepen 5-8 maandelijks een natte gymles kregen om hun zwemvaardigheden te onderhouden;
- hebben CBS De Kriekenhof en CBS Sabina van Egmond deelgenomen aan techniekprojecten in samenwerking met CSG Willem van Oranje;
- hebben nieuwe samenwerkingspartners zich aangesloten bij De KinderWaard;
- namen collega's van CBS De Wegwijzer en CBS De Regenboog (H) deel aan een tweedejaars begeleidingstraject door stichting leerKRACHT, terwijl CBS Sabina van Egmond en CBS De Vliet ondersteuning ontvingen vanuit Floor ter Wal bij het werken met bordsessies;
- resulteerde het harde werken van het team van CBS De Vliet in een voldoende beoordeling door de Inspectie van het Onderwijs;
- concludeerde de Inspectie van het Onderwijs dat de resultaten en de kwaliteitscultuur van het Samenwerkingsverband 28.04 goed zijn;
- werkten CBS Keuchenius, CBS De Kriekenhof en CBS De Regenboog (Z) mee aan themaonderzoeken van de inspectie, terwijl CBS De Bouwsteen en CBS De Molenwiek verificatieonderzoeken passend onderwijs ondergingen;
- heeft het Kennisplein haar focus verlegd naar beraden, netwerkbijeenkomsten, visitaties en schoolbezoeken;

- ❑ liet de tussenevaluatie van de ambities van het Strategisch Beleidsplan zien dat we in de afgelopen twee jaar goede stappen gezet hebben in de realisatie daarvan én hebben we aan de hand van deze tussenevaluatie aandachtspunten voor de komende twee jaar geformuleerd;
- ❑ hebben collega's met enthousiasme en deskundigheid gewerkt aan de implementatie van de diverse beleidsthema's van het Strategisch Beleidsplan met als doel 'Bijzonder goed onderwijs!' voor al onze leerlingen.

## 4. Personeel & professionalisering

### 4.1 Inleiding

Het meest waardevolle kapitaal van een organisatie zijn de mensen die er werken. Onze mensen bepalen de kwaliteit van onze organisatie en de kwaliteit van het onderwijs. CSG De Waard is een grote werkgever met ongeveer 394 (2018: 366) personeelsleden. We streven er naar dat alle medewerkers de juiste competenties hebben en houden. Een goed personeelsbeleid is een essentiële voorwaarde om personeel met plezier te laten werken aan een optimale ontwikkeling van leerlingen. Door professionalisering, de mogelijkheid tot zelfontplooiing en mobiliteit wordt het personeel gestimuleerd om te werken aan de eigen ontwikkeling. In de gesprekkencyclus vindt afstemming plaats tussen de individuele ontwikkelingswensen en de organisatiedoelstellingen. Zorg en aandacht voor personeel speelt binnen het personeelsbeleid een belangrijke rol.

### 4.2 Bestuursformatieplan

Als basis voor het bestuursformatieplan wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde GELD-model. De inkomsten en uitgaven moeten hierbij per school in evenwicht zijn. De inkomsten worden gebaseerd op T=0, dat wil zeggen dat de inkomsten van het betreffende schooljaar bepalend zijn voor de hoogte van de uitgaven.

### 4.3 Mobiliteit

#### Uitdiensttreding

In het kalenderjaar 2019 zijn er 34 medewerkers uit dienst gegaan. Hiervan waren er 7 mannen en 27 vrouwen. Deze 34 medewerkers hadden de volgende functies: Leerkracht L10 (16), Leerkracht L11 (6), adjunct directeur (2), directeur (1), intern begeleider (1), onderwijsassistent (5), school assistent (1), conciërge (1) en logopedist (1).

Reden uit dienst	2017	2018	2019
Einde tijdelijk dienstverband	0	6	0
Eigen verzoek	17	18	20
Ontslag kantonrechter	1	1	0
Keuzepensioen	12	4	14
Overlijden	1	1	0
<b>Totaal</b>	<b>31</b>	<b>30</b>	<b>34</b>

#### Indiensttredingen

In het kalenderjaar 2019 zijn er 4 medewerkers nieuw vast in dienst gekomen (2 vrouwen en 2 mannen). Deze medewerkers hebben de volgende functies ingevuld:

- Leraar basisonderwijs L10 (1)
- Leraar basisonderwijs L11 (2)
- Adjunct Directeur (1)

Verder zijn er in kalenderjaar 22 medewerkers in dienst gekomen met een tijdelijk contract en uitzicht op een vast dienstverband. Deze medewerkers hebben de volgende functies ingevuld:

- Leraar basisonderwijs L10 (11)
- Leraar basisonderwijs L11 (5)
- Hulpconciërge (1)
- Medewerker Personeelszaken (1)
- Onderwijsassistent (3)
- Directeur Huisvesting en beheer (1)

Daarnaast zijn vanuit een tijdelijk dienstverband 29 medewerkers in vaste dienst benoemd. Deze medewerkers tellen dus in 2019 niet meer mee als nieuwe instroom. Deze medewerkers hebben de volgende functie:

- Onderwijsassistent (8)
- Orthopedagoog (1)
- Leraar basisonderwijs L10 (14)
- Leraar basisonderwijs L11 (2)
- Directeur onderwijs (2)
- Medewerker financiën (1)
- Hulpconciërge (1)

Medewerkers die een tijdelijk contract hebben gekregen in het kalenderjaar 2019 zijn 32 medewerkers. Deze tellen wel mee als instroom in het totale aantal fte, maar niet bij het aantal vast in dienst. Deze medewerkers hebben de volgende functies ingevuld:

- Onderwijsassistent (15)
- Leraar basisonderwijs L10 (10)
- Leraar basisonderwijs L11 (1)
- Klassen assistent (3)
- Hulpconciërge (1)
- Orthopedagoog (1)

### **Overplaatsingen**

Van een overplaatsing is sprake als standplaats en/of functiewijziging binnen de stichting plaatsvindt. In het kalenderjaar 2019 zijn 12 medewerkers van standplaats veranderd. Het aantal mensen in de mobiliteit is in 2019 gedaald van 14 naar 12.

## **4.4 Organisatie**

### **Dag van de Leraar en Kerstattentie**

Op de Dag van de Leraar (5 oktober 2019) kregen alle medewerkers een persoonlijke mail van de voorzitter van het College van Bestuur met een bedankje voor hun inzet het afgelopen jaar. Tevens ontvingen de leerkrachten een olijfboompje als blijk van waardering. Een mooi symbolisch geschenk. Het boompje vraagt liefde, aandacht en verzorging, net als de kinderen. Ook ontvingen alle medewerkers een kerstpakket met een warme plaid om in alle rust van te kunnen genieten in de kerstvakantie.

### **Professionalisering**

Voor de uitvoering van het Kennisplein gebruiken we Profit van AFAS. Inschrijving gaat via een eigen inlognaam en gekoppeld aan de personeelsadministratie. Alle deelnemers krijgen automatisch een



bevestiging van inschrijving en twee weken voor aanvang een herinnering. Deelnemers zijn verplicht een presentielijst in te vullen en ontvangen een deelnamecertificaat met het passend aantal studiebelastingsuren.

De navolgende cursussen zijn via het Kennisplein (naast de door de scholen zelf georganiseerde cursussen) gegeven.

- Cursus in gesprek met ouders (13 deelnemers);
- Cursus BHV herhaling (69 deelnemers);
- Training verhalen vertellen (8 deelnemers);
- BHV basis (4 deelnemers);
- Prowise Presenter Bron (22 deelnemers);
- ICT-Vaardighedenscan (alle medewerkers);
- Google Classroom (13 deelnemers);
- Prowise Presenter Zilver (27 deelnemers).

In de netwerkbijeenkomsten van directeuren, schoolopleiders, ICT-ers, IB-ers, nieuwe leerkrachten, Taal, Rekenen, (Hoog)begaafdheid, praktijkbegeleiders en Fakkeldragers wordt ook regelmatig scholing ontvangen en gegeven. Men kan hierbij aan: peer review, de inzet van Chromebooks in het onderwijs, het werken met WMK als kwaliteitsinstrument, het toepassen van de vijf rollen van de leerkracht en het ontwikkelen van leiderschap.

Verder zijn er op alle scholen op grond van het nascholingsplan diverse cursussen georganiseerd ter ondersteuning van de personeelsleden in het kader van de schoolontwikkeling. In het jaarverslag van de diverse scholen wordt door de directeuren hierover verantwoording afgelegd.

Aanvullend is er, gefinancierd door het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Hoeksche Waard, een gezamenlijk onderwijsaanbod georganiseerd, waarvan ook onze IB'ers en leerkrachten gebruik konden maken.

In schooljaar 2019-2020 wordt het Kennisplein voortgezet. In navolging van de CAO PO wordt zoveel mogelijk individuele professionalisering in teamverband uitgevoerd. Een nauwkeurige behoeftebepaling blijft daarbij van belang. Begin 2017 is het Strategisch Beleidsplan vastgesteld, waaruit de actuele thema's een plek hebben gekregen en zullen blijven krijgen op het Kennisplein.

## 4.5 Kengetallen

### Arbeidsplaatsen

In 2019 werkten er (gemiddeld) 394 personen (2018: 366) bij CSG De Waard.

Schooljaar	2017	2018	2019
Aantal arbeidsplaatsen (fte)	212	219	241
Gemiddeld aantal medewerkers	341	366	394

Per school is het aantal arbeidsplaatsen (FTE) als volgt verdeeld.

Brin	School	2017	2018	2019
05SF	De Wegwijzer	7	7	8
05SK	De Schelp	11	12	13
06RY	De Vliet	8	8	9
07BN	De Molenwiek	9	10	12
07NI	De Weerklank	7	7	7
07XL	De Regenboog ZB	9	9	11
07YN	De Bouwsteen	21	20	22
07YY	De Regenboog HN	9	10	11
08AW	De Parel	13	13	14
11CE	De Bron	14	14	15
11PD	Sabina van Egmond	21	21	25
12AH	De Kriekenhof	8	9	10
12YV	Keuchenius	9	11	12
13KD	De Hoeksteen	14	15	15
14SP	Willem Alexander	12	11	13
26LY	De Ark	30	30	31
AH26	Bestuurskantoor	11	11	11
Totaal		212	219	241

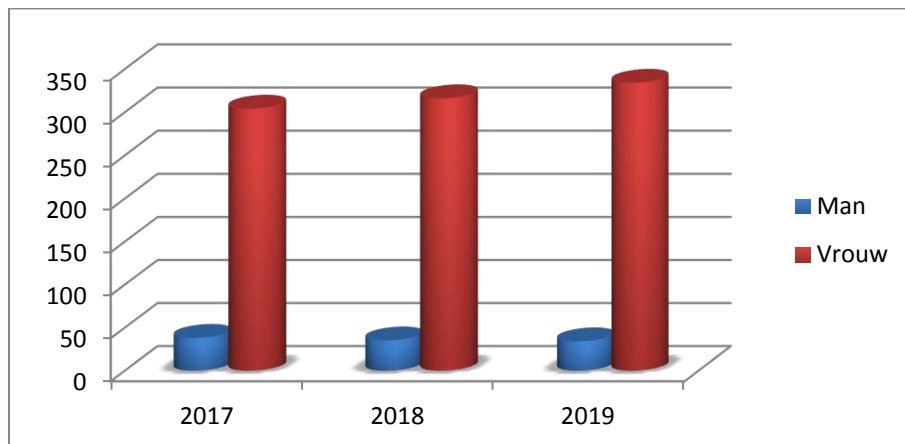
#### Gemiddeld gewogen leeftijd (peildatum 1 oktober)

De gemiddeld gewogen leeftijd (GGL) is onderdeel van de berekening van de bekostiging. Onderstaand is de ontwikkeling in de GGL weergegeven.

Brinnr.	School	2017	2018	2019
05SF	Wegwijzer	37,54	36,77	36,92
05SK	Schelp	46,61	40,84	41,74
06RY	Vliet	43,16	41,11	37,60
07BN	Molenwiek	41,16	41,95	40,62
07NI	Weerklank	38,82	39,72	39,79
07XL	Regenboog	44,85	43,15	38,89
07YN	Bouwsteen	44,38	43,15	43,35
07YY	Regenboog	39,07	39,16	39,32
08AW	Parel	46,73	46,36	47,47
11CE	Bron	41,18	41,11	40,56
11PD	Sabina	42,52	42,00	40,64
12AH	Kriekenhof	41,58	40,28	37,50
12YV	Keuchenius	38,14	39,18	40,43
13KD	Hoeksteen	42,26	36,96	40,28
14SP	Willem Alexander	46,75	49,35	48,11
26LY	Ark	43,92	44,25	42,32

### Verhouding mannen en vrouwen

Bij CSG De Waard zijn 34 mannen (9%) en 334 (91%) vrouwen in dienst.



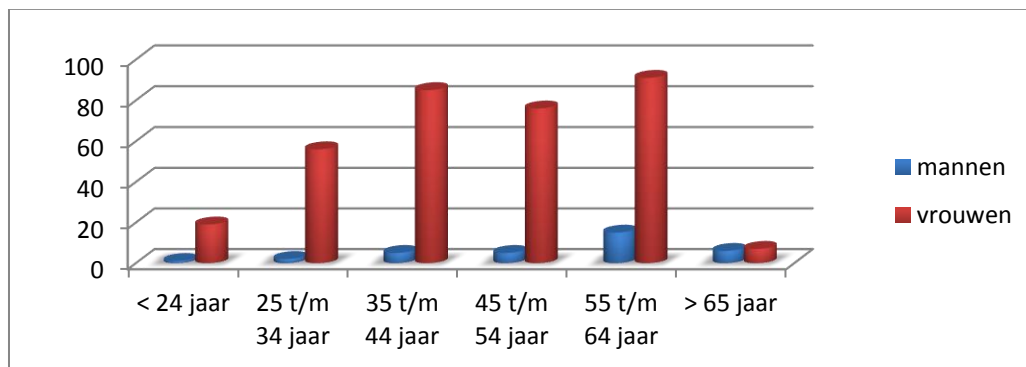
Medewerkers verdeeld naar man en vrouw

### Geslacht en leeftijd

De gemiddelde leeftijd binnen CSG De Waard is 45,2 jaar (2018: 46,13 jaar; 2017: 47,30 jaar).

De gemiddelde leeftijd is in 2019 ten opzichte van 2018 gedaald.

Landelijk lag dit gemiddelde voor 2019 op 43,2 jaar (bron duo.nl).

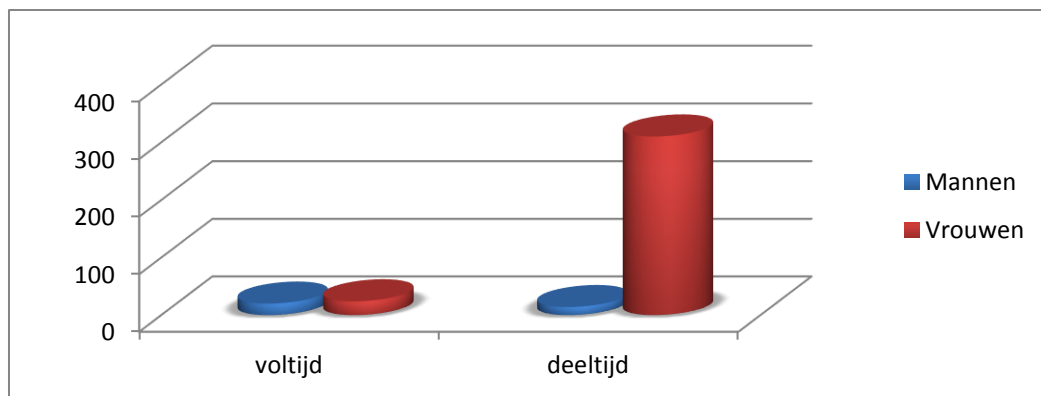


Aantal medewerkers verdeeld naar geslacht en leeftijd

Het aantal medewerkers in de categorie jonger dan 24 jaar is in 2019 gegroeid. Dit was in 2018 ook zo. Door het aannemen van 'jonge' medewerkers vooral in de rol van onderwijsassistent is de gemiddelde leeftijd van CSG De Waard gedaald.

### Vol- en deeltijd

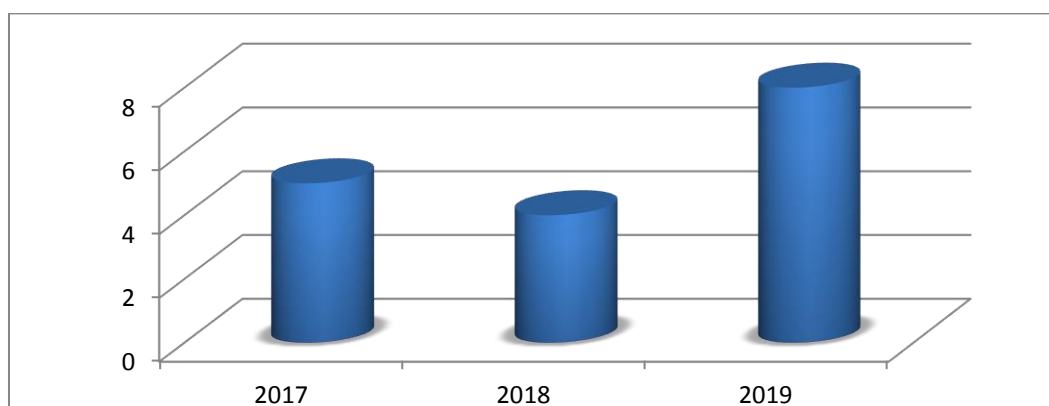
Bij CSG De Waard ligt het percentage voor deeltijd op 88% (2018: 88%). Verhoudingsgewijs bestaat het merendeel van het personeelsbestand uit parttimers.



Medewerkers verdeeld naar voltijd en deeltijd

### Ouderschapsverlof

De regeling ouderschapsverlof houdt in dat een medewerker 415 uur betaald ouderschapsverlof kan opnemen gebaseerd op een fulltime dienstverband. In het kalenderjaar 2019 maakten 8 medewerkers gebruik van de ouderschapsverlofregeling (alleen vrouwen).

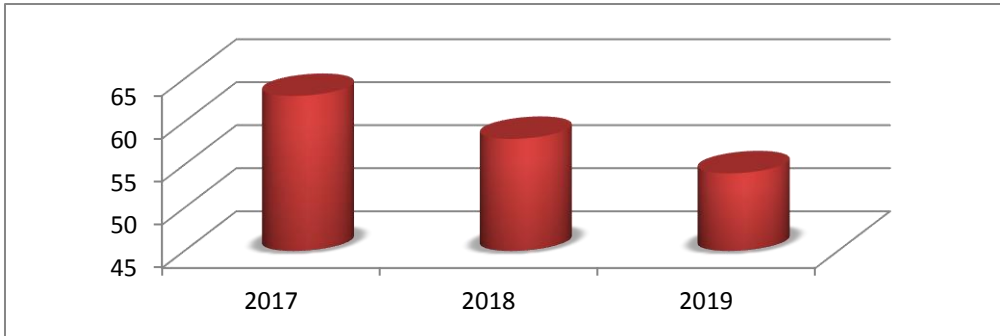


### Zwangerschaps- en bevallingsverlof

In het kalenderjaar 2019 hebben 16 (waarvan 4 al begonnen in 2018) medewerkers zwangerschaps- en bevallingsverlof genoten. Sinds 1 augustus 2012 is vervanging voor zwangerschap niet meer verhaalbaar op het Vervangingsfonds en wordt de lumpsum daarentegen door het ministerie van OCW ook niet meer gekort ten bedrage van WAZO uitkering van het UWV. Dit betekent dat vervanging voor zwangerschap door CSG De Waard zelf wordt bekostigd met de middelen die direct worden ontvangen van het UWV.

### Duurzame inzetbaarheid – bijzonder budget oudere medewerker (voorheen BAPO)

Binnen de stichting kunnen medewerkers vanaf 57 jaar gebruik maken van de BAPO regeling. Voorheen was deze leeftijd 52 jaar. Deze regeling is ervoor bedoeld om oudere medewerkers langer in dienst te kunnen houden door het inzetten van BAPO verlof.

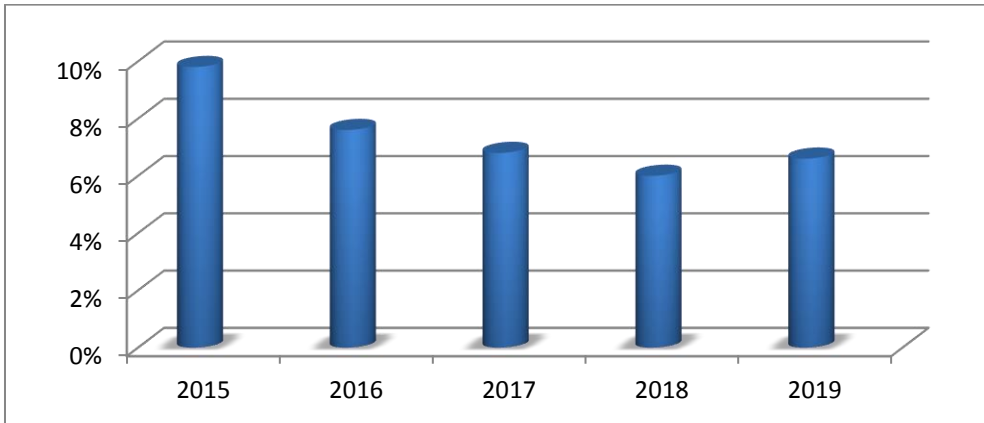


Het deelnemersaantal aan de regeling duurzame inzetbaarheid voor oudere medewerkers is in 2019 wederom gedaald van 58 naar 54. Dit het aantal betreft personeelsleden dat inmiddels uit dienst is.

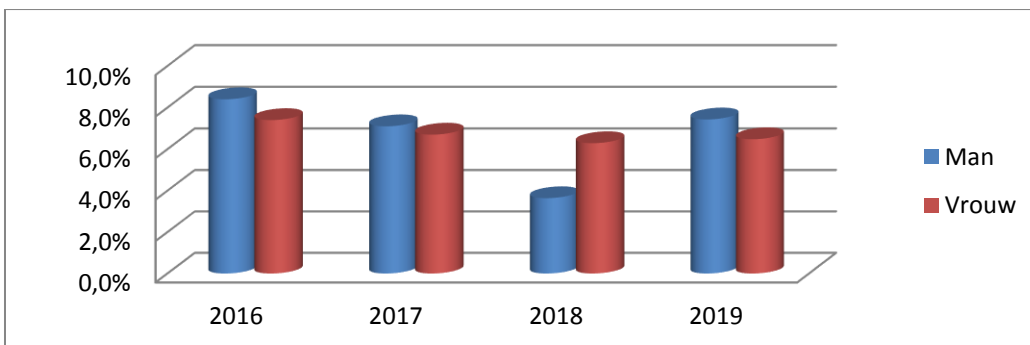
#### 4.6 Ziekteverzuim

##### Ziekteverzuimpercentage

In 2019 is er sprake van een stijging van het ziekteverzuim. Het ziekteverzuimpercentage bedraagt 6,4% (2018: 6,0%).



Het ziekteverzuimpercentage verdeeld naar man en vrouw geeft onderstaand beeld. Het ziekteverzuimpercentage bij vrouwen bedraagt 6,5% (2018: 6,3%) en bij mannen 7,4% (2018: 3,6%).



##### Sociaal Medisch Team (SMT)/bedrijfsarts

Ook in 2019 hield de bedrijfsarts spreekuur op de locatie van het bestuurskantoor. Na elk spreekuur is er overleg gevoerd tussen de bedrijfsarts en de directeur Personeelszaken. In het kader van de Wet verbetering Poortwachter werden met langdurig zieke werknemers re-integratie activiteiten

uitgevoerd, zowel op schoolniveau als op bestuursniveau. Vanuit de schooldirectie is er behoefte om op verzoek aansluiting te vinden bij het sociaal medisch team om zo te komen tot een betere begeleiding van medewerkers bij ziekte. Zij zijn immers eerste begeleider van de zieke medewerker op de eigen werkvloer.

#### **Risico-inventarisatie en – evaluatie (RI&E)**

We voeren de RI&E uit in eigen beheer. Met het programma Arbomeester van het Vervangingsfonds worden elk jaar tussen de vier en zes schoollocaties gescreend. De preventiemedewerker die de RI&E uitvoert heeft daarvoor een rooster opgesteld. Per twee jaar wordt onder alle medewerkers een QuickScan uitgezet met betrekking tot het welzijn van het personeel. Na die van 2012, 2014 en 2016 is in 2018 wederom QuickScan uitgevoerd.

#### **Bedrijfshulpverlening (BHV)**

In het kader van de bedrijfshulpverlening is binnen de stichting afgesproken dat er in elk schoolgebouw minimaal 2 BHV'ers beschikbaar zijn, zodat bij ziekte in principe altijd vervanging aanwezig is. Medewerkers die hiervoor zijn aangesteld volgen elk jaar een herhalingscursus.

### **4.7 Verklaring omtrent gedrag (VOG)**

De Verklaring Omtrent het Gedrag is een wettelijke voorwaarde voor het uitoefenen van werkzaamheden binnen een onderwijsinstelling. Voor zowel onderwijzend personeel en het onderwijsondersteunend personeel moet een Verklaring Omtrent het Gedrag aanwezig zijn. Aan deze voorwaarde wordt door CSG De Waard volledig voldaan.

### **4.8 Realisatie van de doelen**

- Het Kennisplein zal verder gaan. In navolging van de CAO PO zal zoveel mogelijk individuele professionalisering in teamverband worden uitgevoerd. Naast direct aangedragen behoeften vanuit de scholen, zullen thema's uit het Strategisch Beleidsplan aan de orde komen.
- In het kader van de duurzame inzetbaarheid gaan we verder met een structurele en begeleide inzet van Peer Review in alle scholen. Dit is een continu proces dat langzaam ingebed begint te raken, dus daarin bouwen we voort op het vorige jaar.
- CSG De Waard voert actief beleid om waar mogelijk jong personeel te benoemen. Dit beleid is mede geformuleerd in het bestuursformatieplan.
- Wanneer mogelijk wordt actief beleid gevoerd om de eventuele vacatures door fulltimers te laten vervullen.
- De effectiviteit van de inzet van werkdrukmiddelen wordt gevolgd met een eigen instrument om zo tot een juiste inzet en verantwoording te komen.
- Eigen beleid wordt ontwikkeld voor het besteden van de vrijgevallen premie Vervangingsfonds.
- In de begroting wordt elk jaar rekening gehouden met een gebruik van ouderschapsverlof gebaseerd op de vorige jaren. Het is nooit te voorspellen wat het werkelijk gebruik van ouderschapsverlof zal zijn, vandaar dat een gemiddelde last over de vorige jaren wordt opgenomen in de begroting voor een volgend jaar.
- Op vervanging voor zwangerschap worden zoveel mogelijk jonge leerkrachten ingezet.
- CSG De Waard ontwerpt een eigen systeem voor lerarenbevordering dat wel de lijnen van de voorheen functiemix genoemde structuur zal blijven volgen.
- In 2020 vervolgt CSG De Waard het ontwerpt een eigen systeem voor lerarenbevordering dat wel de lijnen van de voorheen functiemix genoemde structuur zal blijven volgen.

## 5. Huisvesting & facilitaire zaken

### 5.1 Onderwijshuisvesting

Vanuit het huisvestingsbeleid is het doel om vanuit onze missie en visie op onderwijs een herkenbare strategie te formuleren voor de huisvesting van leerlingen. Het onderhoudsbeleid sluit hierop aan borgt hiermee de vertaling, realisatie van deze strategie.

Wij willen moderne, goed geoutilleerde schoolgebouwen, met uitdagende en veilige schoolpleinen en streven naar een duurzame leeromgeving binnen zo duurzaam mogelijke schoolgebouwen. En waar de mogelijkheid zich aandient willen we schoolgebouwen geschikt maken zodat er naast onderwijs ook kinderopvang kan plaatsvinden. Dit met behulp van onze partners binnen De Kinder-Waard, en het bij elkaar brengen van voorzieningen, kunnen we de scholen als middelpunt gebruiken en richten op kinderen in de leeftijd van 0-12 jaar.

CSG De Waard is verantwoordelijk voor het totaal onderhoud van de schoolgebouwen die binnen de stichting worden gebruikt om het onderwijs te realiseren. De huisvesting speelt een belangrijke rol hierin. Met behulp van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) proberen we de kwaliteit van onze schoolgebouwen te waarborgen en waar mogelijk te verbeteren. Het MJOP zal in 2020 worden herijkt.

### 5.2 Schoollocaties

CSG De Waard heeft 16 scholen gehuisvest in 19 schoolgebouwen.

Deze schoolgebouwen staan, op 1 na, allemaal verspreid binnen Gemeente Hoeksche Waard. Eén locatie is gehuisvest in Middelharnis (Gemeente Goeree-Overflakkee).

#### **Groot onderhoud - CBS De Vliet, Klaaswaal**

In 2019 heeft er groot onderhoud plaatsgevonden bij CBS De Vliet te Klaaswaal. Tijdens dit onderhoud is de school voorzien van een upgrade en is in grote lijnen het volledige schilderwerk aan de binnen- en buitenzijde gerealiseerd, is het leerplein voorzien van een nieuwe vloer en meubilair, heeft de directie- en teamkamer een nieuwe uitstraling gekregen en is er een extra ruimte gecreëerd voor de intern begeleider (IB).





**Start onderhoudswerkzaamheden - CBS Keuchenius, Oud-Beijerland**

Ook is er bij CBS Keuchenius een start gemaakt met een upgrade en is de centrale hal in het schoolgebouw aangepakt. Deze is voorzien van een nieuwe keuken en vloer. Ook zijn alle wanden, kozijnen en deuren die aansluiten op de centrale hal geverfd om zo een geheel andere uitstraling te krijgen.



### Renovatie schoolplein - CBS De Bouwsteen, 's-Gravendeel

Bij CBS De Bouwsteen is het schoolplein aangepakt en voorzien van meer groen. Een belangrijk deel van de financiering is gerealiseerd door sponsoring en vanwege het openbare karakter van het schoolplein heeft de Gemeente Hoeksche Waard ook een bijdrage toegezegd.



### Diverse werkzaamheden

Wat betreft groot onderhoud in 2019 zijn er ook schilderwerkzaamheden uitgevoerd bij CBS De Schelp en CBS De Hoeksteen en is de sportvloer van het speellokaal bij CBS De Schelp vervangen.

### 5.3 ICT

Binnen scholen is er in 2019 aandacht geweest voor ICT gerelateerde zaken. Zo zijn er diverse scholen uitgerust met nieuwe digiborden (Prowise Touchscreen) en hebben er investeringen plaatsgevonden in nieuwe Chromebooks voor leerlingen en leerkrachten (vervanging en uitbreiding).

### 5.4 Beheer

Het beheer van huisvesting van schoolgebouwen is niet eenvoudig en daarbij is specialistische kennis nodig. CSG De Waard heeft 2019 gebruikt om een selectieprocedure op te starten waarbij gezocht is naar een Directeur Huisvesting & Beheer. Per 1 juli 2019 is deze vacature fulltime vervuld en is er ingespeeld op de behoefte om werkzaamheden fulltime op te pakken binnen de organisatie.

### 5.5 Realisatie doelstellingen voor onderwijshuisvesting

- Diverse schoolgebouwen zijn structureel verbeterd.
- Uitgangspunt is om zo adequaat en aantrekkelijk mogelijk te verbouwen.
- Het meerjarenonderhoudsplan (MOP) is richtinggevend geweest voor de realisatie.
- De financiële consequenties van het MOP zijn taakstellend in de begroting opgenomen.

## 6. Financieel beleid

### 6.1 Financieel beleid

#### Inleiding

Doelstelling van CSG De Waard is een gezonde financiële positie. Een organisatie die financieel niet gezond is, komt zeker in de problemen. De financiën zijn dus een belangrijke risicofactor. Om er voor te zorgen dat er geen financiële problemen ontstaan is de financiële verslaglegging een belangrijk onderdeel in de organisatie. Instrumenten die wij hierbij gebruiken zijn: begrotingen, maandrapportages, eindejaarsprognoses, jaarrekeningen, meerjarenbegrotingen en liquiditeitsbegrotingen. De werkwijzen met betrekking tot begroten, administreren en rapporteren vormen samen de administratieve organisatie. De administratieve organisatie is het geheel van processen en functies binnen een organisatie. In dit verband zijn zaken vastgelegd met betrekking tot het inkoop- en het betalingsproces, de omgang met kassen en bankrekeningen, het begrotingsproces, de periodieke rapportages, de besteding en verantwoording, en de debiteuren- en crediteurenadministratie.

Daarnaast hebben we een heldere en duidelijke Planning- & Controlcyclus opgezet en zijn er afspraken gemaakt over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De bevoegdheden van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en de directeuren zijn vastgelegd. Een onderdeel van die bevoegdheden is de budgetbevoegdheid. Het gaat dan om het aangaan van overeenkomsten (zowel inkoop als verkoop) en het accorderen en coderen van facturen. Middelen die gebruikt worden in de Planning- & Control cyclus zijn:

#### 1. Begrotingen

De begroting dient gedurende het boekjaar als uitgangspunt voor de kostenbewaking en inkomstenrealisatie. Er wordt gewerkt met een (meerjaren)begroting, liquiditeitsbegroting en investeringsbegroting. De begroting wordt jaarlijks ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd. Als ambitie hebben we omschreven dat op basis van het strategisch beleidsplan de afdeling financiën de doelstellingen vertaalt in concrete bedragen en deze opneemt in de meerjarenbegroting en de jaarbegroting.

#### 2. Rapportages

Managementrapportages/bestuursrapportages:

- Maandelijks rapportage (realisatie en prognose tot einde jaar) aan de voorzitter van het College van Bestuur.

#### Financiële kaders

Het ministerie van OCW berekent de lumpsum financiering per school, rekening houdend met kenmerken als omvang van de school, de leerlingengewichten en de leeftijd van het onderwijzend personeel. De toekenning van de lumpsum financiering vindt plaats op stichtingsniveau.

## Financieel beleid

- CSG De Waard voert een beleidscyclus met een duur van 4 jaar. Dit beleid wordt vastgelegd in een bovenschools strategisch beleidsplan en op schoolniveau in een meerjaren schoolplan. De strategische keuzen krijgen een financiële vertaling in een meerjarenbegroting.
- Jaarlijks wordt binnen het kader van het strategisch beleidsplan (op bovenschools niveau) en het schoolplan (op schoolniveau) een jaarplan opgesteld. Het jaarplan krijgt een financiële vertaling in een jaarbegroting.
- Om te kunnen beoordelen of een organisatie financieel gezond is, wordt o.a. gebruik gemaakt van kengetallen (Commissie Don) zoals solvabiliteit, liquiditeit, huisvestingsratio, weerstandsvormogen en rentabiliteit.
- Het te voeren financieel beleid is erop gericht om de waarden van de kengetallen binnen de door de commissie Don geadviseerde bandbreedten te houden.
- Geld dat niet direct nodig is om in te zetten zal op een spaarrekening gezet worden. Er wordt niet belegd.
- De stichting heeft een (sluitende) begroting op basis van de beschikbaar gestelde middelen. De huidige meerjarenbegroting vertoont een verlies in de personele exploitatie. Om te komen tot een eerlijk verdeelde inzet van directie fte's, leerkracht fte's en ondersteunende fte's zijn richtlijnen opgesteld.
- In het geval dit door omstandigheden niet mogelijk of wenselijk is, kan hiervan worden afgeweken. Dit laatste kan alleen in het geval de financiële positie van de stichting gezond is.
- Het beleid van CSG De Waard is erop gericht dat de werkelijke personeelslasten maximaal gelijk zijn aan de bekostigde personeelslasten.
- De belangrijkste grondslag voor de toekenning van een materieel budget vormt de ministeriële beschikking.
- De verdeling van de lumpsumgelden vindt plaats op bestuursniveau.
- Begrotingen worden jaarlijks in december vastgesteld.
- Een begrotingsjaar is gelijk aan een kalenderjaar.
- Voor de formatieve toedeling wordt gekeken naar het werkelijk aantal leerlingen dat in een bepaald seizoen op school zit (T=0). Tussentijdse groei wordt gefaciliteerd. Er is sprake van groei wanneer op enig moment in het jaar er meer leerlingen zijn dan het aantal leerlingen op 1 augustus van dat jaar + 3% + 13 leerlingen.
- Een meerjarenbegroting bestaat uit het komende begrotingsjaar plus de drie daaropvolgende jaren (T+3)
- Een vastgestelde begroting wordt onder normale omstandigheden niet tussentijds gewijzigd.
- Er vinden in principe geen benoemingen plaats, die het beschikbare budget overschrijden.
- Beslissing over inzet van dit saldo op extra personeel in een volgende schooljaar is punt van overleg met de directeur Personeelszaken.
- De financieringsstromen komen op bovenschools niveau binnen en worden herverdeeld over de scholen en de stichting. Jaarlijks wordt in een (totaal)begroting een voorstel gedaan over de wijze waarop de gelden worden verdeeld. Na een positief advies van het Directiebestuur en de goedkeuring GMR stelt de Raad van Toezicht de begroting vast.
- Jaarlijks wordt door middel van een bestuursverslag verantwoording afgelegd van het gevoerde financiële beleid en de gevolgen daarvan. Dat laatste wordt zichtbaar in de jaarrekening.

- De door CSG De Waard verstrekte lening is het gevolg van de herfinanciering van het kantoorpand via Stichting Vermogensbeheer De Waard (SVB). SVB is een verbonden partij van CSG De Waard. In strikt formele zin is deze lening niet conform de regeling Beleggen en Belenen en het treasurywettelijk kader. De lening wordt gekwalificeerd als een redelijk risicoloze "belegging". Er is sprake van: a) overwaarde in het kantoorpand b) hypothecaire zekerheid en c) mogelijkheid tot verrekening van rente / aflossingen met verschuldigde huurpenningen. Op grond hiervan is er sprake van een zakelijke transactie.

## 6.2 Financiële kengetallen

### Financiële positie

In onderstaande tabel zijn de kengetallen bij het toezicht op de financiële continuïteit van onderwijsinstellingen opgenomen. Deze set aan kengetallen wordt door de inspectie gebruikt.

KENGETALLEN	ONDER-GRENS	BOVEN-GRENS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Solvabiliteit 2</b>	0,30	Geen	0,71	0,71	0,52	0,73	0,70	0,69	0,44
<b>Liquiditeit</b>	0,75	Geen	2,22	2,26	2,35	2,60	2,29	2,17	3,82
<b>Huisvestingsratio</b>	0,10	Geen	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,08	0,09
<b>Weerstandvermogen</b>	0,05	Geen	0,20	0,20	0,20	0,21	0,22	0,21	0,19
<b>Rentabiliteit</b>	-	Geen	0,03	-0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	-0,01

### Solvabiliteit 2

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre een instelling op langere termijn aan zijn financiële verplichtingen kan blijven voldoen (eigen vermogen + voorzieningen/balanstotaal).

### Liquiditeit

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

### Huisvestingsratio

De huisvestingsratio geeft de verhouding huisvestingslasten vermeerderd met de afschrijvingen van gebouwen en terreinen aan ten opzichte van de totale lasten.

### Weerstandvermogen

Het weerstandvermogen vormt de financiële buffer van de organisatie en is een maatstaf in hoeverre de organisatie in staat is op basis van eigen middelen financiële tegenvallers op te vangen. Het weerstandvermogen wordt berekend door het Eigen Vermogen te delen door totale baten (definitie Ministerie OCW).

### Rentabiliteit

De rentabiliteit geeft de verhouding aan tussen het resultaat over het boekjaar ten opzichte van de totale baten.

### Conclusie

Op basis van de genoemde kengetallen kan worden gesteld dat CSG De Waard financieel gezond is.

## 6.3 Treasuryverslag

### Beleggen en belenen

Het treasurybeleid vindt plaats binnen de kaders van de Regeling van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen uit 2016. Hierin staan regels voor het beleggen en belenen van publieke middelen (Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek 2016). Conform deze regeling heeft CSG De Waard een treasurystatuut opgesteld. In dit statuut wordt het treasurybeleid uiteengezet en een beschrijving gegeven van de bevoegdheden en verantwoordelijkheden in het kader van de treasuryfunctie. De stichting heeft geen beleggingen.

De totale rente-inkomsten in het kalenderjaar 2019 bedragen € 950 (2018: € 2.499).

## 6.4 Analyse van het resultaat

### Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is negatief en bedraagt € 102.270 (2018: € 52.150). In de begroting is uitgegaan van een negatief resultaat van € 93.000. Zowel de baten als de lasten wijken af met de begroting. Allereerst is het goed om te vermelden dat in december 2019 een bedrag van afgerond € 275.500 is ontvangen ter bekostiging (van een deel) van de afspraken zoals deze in de nieuwe CAO zijn vastgelegd. Het grootste gedeelte van de bekostiging voor de nieuwe CAO wordt bij de definitieve regeling personele bekostiging in september 2020 beschikbaar gesteld. Dit betekent dat in 2019 het resultaat positief wordt beïnvloed, waar in 2020 de kosten gemaakt zullen worden. Desondanks is het resultaat over 2019 negatief uitgevallen. Dit heeft te maken met de kosten van (een deel van de) onderhoudswerkzaamheden, welke niet ten laste van de voorziening groot onderhoud gebracht mogen worden, maar als kosten in de staat van baten en lasten zijn verantwoord. Gedurende het kalenderjaar 2020 zullen de resultaten onder druk staan en naar verwachting wordt dit gecorrigeerd door de definitieve regeling personele bekostiging in september 2020.

### Baten

De baten bestaan uit 3 soorten, te weten:

1. Rijksbijdragen;
2. Overige overheidsbijdragen en –subsidies;
3. Overige baten.

1. Rijksbijdragen	2019 Realisatie	2018 Realisatie
Rijksbijdrage OCW	€ 17.944.566	€ 17.283.832
Overige subsidies OCW	€ 469.568	€ 238.393
Ontvangen doorbetaling Rijksbijdrage SWV	€ 1.161.728	€ 896.304
<b>Totaal</b>	<b>€ 19.575.862</b>	<b>€ 18.418.529</b>

2. Overige overheidsbijdragen en -subsidies	2019 Realisatie	2018 Realisatie
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	€ 43.210	€ 79.479
Overige overheidsbijdragen	€ -	€ 20.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 43.210</b>	<b>€ 99.479</b>

3. Overige baten	2019 Realisatie	2018 Realisatie
Verhuur	€ 153.986	€ 137.241
Overige	€ 170.084	€ 92.315
<b>Totaal</b>	<b>€ 324.070</b>	<b>€ 229.556</b>

De rijksbijdragen betreft het relatief grootste aandeel van de baten en worden onderstaand verder toegelicht.

Rijksbijdrage OCW
Personele lumpsumvergoeding
BPA
Prestatiebox
Materiële instandhouding

De stijging van de personele lumpsumvergoeding is te verklaren vanuit indexering van de bekostiging welke jaarlijks plaatsvindt vanuit het Ministerie van OCW. Daarnaast is de BPA ten opzichte van 2018 met € 0,4 miljoen gestegen als gevolg van de werkdrukmiddelen. Deze middelen worden per schooljaar beschikbaar gesteld en zijn gestegen van € 155,55 (18/19) naar € 220,08 (19/20).

Overige subsidies OCW
Cultuureducatie (onderdeel prestatiebox)
Overige subsidies OCW

De stijging van de overige subsidies OCW zit met name in de ontvangen bijzondere en aanvullende bekostiging PO van afgerond € 275.500, welke onder deze post is verantwoord. Zonder de invloed van deze post waren deze baten gedaald als gevolg van de lagere baten van de vreemdelingenbekostiging. Deze is gerelateerd aan de taalklas welke van 2 klassen naar 1 klas is gegaan.

Ontvangen doorbetaling Rijksbijdrage SWV
SWV

Dit betreft de bijdrage van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Deze bijdrage heeft een stijgend verloop gedurende de jaren laten zien. De bijdrage van het passend primair onderwijs in de Hoeksche Waard was € 200 per leerling (2018) en is gestegen naar € 300 per leerling (2019).

## Lasten

### *Personeelslasten*

In de analyse van de personeelslasten ten opzichte van 2018 is in dit verband uitgegaan van de kosten exclusief de vergoedingen uit het Vervangingsfonds en de overige uitkeringen. Dit verklaart het verschil met de personeelslasten zoals vermeld in de jaarrekening 2018.

De loonkosten per FTE bedragen € 69,5K (begroot: € 68,3K; 2018: € 75,0K). Een opvallende fluctuatie aangezien je tenminste een gelijkblijvende last zou verwachten. Een deel van de lagere loonkosten zijn te verklaren vanuit de trend van een lagere GGL (Gewogen Gemiddelde Leeftijd) en/of mede door de inzet van onderwijsassistenten. De GGL is gedaald van 42,4 naar 41,5 jaar. Het hogere aantal FTE (2019: 241; 2018: 219) wordt verklaard door de inzet van werkdrukgeden en/of gelden versterking passend onderwijs. In absolute zin zijn de loonkosten gestegen met € 0,9 miljoen ten opzichte van 2018 en met € 0,5 miljoen ten opzichte van de begroting.

De overige personeelslasten zijn gestegen als gevolg van de hogere realisatie aan nascholing, overige personeelskosten en externe ondersteuning. De posten nascholing en overige personeelskosten zijn hoger als gevolg van de inzet van de middelen werkdruk en passend onderwijs. De kosten voor externe ondersteuning zijn hoger als gevolg van verantwoording van de kosten van de kwartiermaker (beheer) onder deze post.

#### *Afschrijvingen*

De afschrijvingen liggen in lijn met de begroting, echter zijn fors hoger dan de realisatie over 2018. Dit wordt veroorzaakt door de investeringen welke in het boekjaar 2019 hebben plaatsgevonden. Het bedrag aan investeringen bedraagt € 1,5 miljoen (2018: € 0,4 miljoen). De belangrijkste investeringen hebben plaatsgevonden in inventaris en apparatuur.

#### *Huisvestingslasten*

De huisvestingslasten zijn toegenomen met € 0,4 miljoen ten opzichte van 2018 en met € 0,4 miljoen ten opzichte van de begroting.

De post onderhoudslasten zijn toegenomen als gevolg van beveiligingskosten waarvan de nota's pas zeer laat zijn ontvangen en betrekking hebben op de jaren 2018 en 2019. Verder heeft een overstap plaatsgevonden van leverancier van het tuinonderhoud. Ook zijn de kosten van klein onderhoud fors hoger uitgevallen als gevolg van verantwoording van de kosten van schilderwerkzaamheden onder deze post. Dit als gevolg van de correctie van de post groot onderhoud. We hopen dat de kosten zich stabiliseren nadat het achterstallig onderhoud is ingelopen.

De lasten voor energie en water zijn gestegen en op 3 locaties zijn opvallende stijgingen van kosten waarneembaar. Dit betreffen de locaties De Wegwijzer, De Schelp en Willem Alexanderschool. Er zal nader onderzoek plaatsvinden naar de gestegen kosten voor energie en water op deze locaties.

Ten aanzien van de schoonmaakkosten zijn de budgetten overschreden. Dit was in voorgaande jaren eveneens van toepassing. Met ingang van 2019 zijn daarom de schoonmaakactiviteiten uitbesteed. Dit heeft op dit moment nog niet gerealiseerd in een lager kostenniveau. Op grond hiervan hebben in 2020 gesprekken plaatsgevonden en is besloten om de schoonmaakactiviteiten ten aanzien van de medegebruikers van de scholen rechtstreeks door het schoonmaakbedrijf te laten doorbelasten. In het verleden werden de schoonmaakkosten verrekend met de ontvangen huurbedragen. Afgevraagd kan worden in hoeverre de huurbaten toereikend waren ter dekking van de schoonmaak en overige kosten. Zeker gezien het feit dat we in de regel graag onze ruimten ter beschikking stellen aan onze medegebruikers.

De belastingen en heffingen waren in 2018 eenmalig lager als gevolg van het wegvallen van de heffing rioolrecht gebruiker en eigenaar (voormalige gemeente Oud-Beijerland). In 2019 is daar geen sprake meer van.

#### *Overige lasten*

Per saldo zijn de overige lasten redelijk stabiel, echter vertonen ze individueel relatief grote verschillen.

De kosten administratiekantoor en accountant zijn gestegen na het vertrek van een medewerkster op de afdeling personeelszaken. Hierdoor is de inzet van een externe partij bij verloning van de salarissen te verklaren. Tevens heeft deze externe partij ons ook ondersteund in het traject bij de verkoop van het schoonmaakbedrijf, alsmede het terugvragen van de ten onrechte afgedragen



omzetbelasting.

De kosten van inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn over de gehele linie gestegen. Opvallend is de toename van de licentiekosten. De afgelopen jaren heeft deze post een stijgend verloop laten zien als gevolg van de digitalisering van leermethoden. Een deel van deze kosten worden gefinancierd vanuit werkdruk en/of passend onderwijsgeld.

De overige lasten zijn gedaald ten opzichte van 2018 als gevolg van de eenmalige kosten in 2018. Dit betroffen de kosten voor verkoop van het schoonmaakbedrijf, voorziening deelneming, correctie spaarpotjes De Parel en een oninbare vordering. In 2019 is de voorziening deelneming vervallen en verklaart een bate op dat vlak.

### **Balans**

Het balanstotaal is met € 4,4 miljoen gestegen ten opzichte van 2018. Stijgingen zijn zichtbaar op de materiële vaste activa (€ 1,0 miljoen), liquide middelen (€ 3,6 miljoen), voorzieningen (€ 0,2 miljoen), langlopende schulden (€ 4,2 miljoen). Gezien het negatieve resultaat is het eigen vermogen gedaald (€ 0,1 miljoen).

De materiële vaste activa zijn gestegen als gevolg van de investeringen minus de afschrijvingen, respectievelijk desinvesteringen. De liquide middelen en de langlopende schulden zijn beiden gestegen door de ontvangen gelden van de Gemeente Hoeksche Waard voor de bouw van het Kenniscentrum te Oud-Beijerland. Het eigen vermogen is gemuteerd als gevolg van het positieve resultaat over 2019.

### **Investeringsbeleid**

Er wordt jaarlijks geld geïnvesteerd in het onderwijs. Naast personeel en de kosten voor huisvesting en administratie, wordt er geïnvesteerd in methoden (onderwijsleerpakketten), ICT (computers en het onderhoud daarvan), meubilair en gebouwen. Dit gebeurt op basis van meerjarenbegrotingen, waarbij het uitgangspunt is dat methoden (onderwijsleerpakket - OLP) om de 8 jaar vervangen worden. Computers (ICT) om de 4 jaar en meubilair om de 20 jaar.

Maar ook wordt er jaarlijks veel geïnvesteerd in de schoolgebouwen (onderhoud, ver- en nieuwbouw). Ons bestuur gebruikt hiervoor een MeerjarenOnderhoudsPlanning (MOP) en gemeenten een (integraal) huisvestingsplan. De strikt noodzakelijke investeringen (vervangen daken, schilderwerkzaamheden, etc.) zullen ondanks het coronavirus in 2020 plaatsvinden, echter overige investeringen zullen kritisch tegen het licht worden gehouden.

### **Continuïteit**

Het eigen vermogen van de instelling bedraagt per 31 december 2019 € 3.859.462 (2018: € 3.961.732). De continuïteit van de instelling hangt in hoge mate af van de bekostiging van het ministerie van OCW. De in de onderhavige jaarrekening gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de veronderstelling van continuïteit van de instelling.

## **6.5 Realisatie van de doelen**

De twee gestelde doelen zijn gerealiseerd. Het gaat om:

- een gezonde financiële positie, en
- goed leesbare, actuele financiële rapportages voor alle geledingen in de organisatie.

## 7. Risico's en risicobeheersing

In de Code Goed Bestuur is aangegeven dat er beleid gevoerd moet worden inzake risicomanagement. Doel hiervan is dat risico's en beheersingsmaatregelen niet op een willekeurige, maar op een gestructureerde manier worden geïnventariseerd.

### Risico-inventarisatie

Bij de risico-inventarisatie wordt binnen onze organisatie gekeken naar: politieke besluitvorming, leerlingaantallen, onderwijskwaliteit, personeel en organisatie en gebouwen en middelen.

Per onderdeel is het risicoprofiel gekwalificeerd als: laag, middel of hoog.

### Politieke besluitvorming

De risico's ten aanzien van de politieke besluitvorming zijn onderstaand weergegeven:

- Inconsequent beleid;
- Structureel tekort aan financiële middelen;
- Oormerking van gelden;
- Onduidelijke wetgeving in het kader van de voorschool.

Om de effecten van politieke besluitvorming in beeld te krijgen worden onderstaande maatregelen getroffen:

- Het bijwonen van vergaderingen met politiek en gemeenten.
- Initiatieven nemen op relevante thema's en het creëren van draagvlak binnen en buiten de organisatie.
- Actief participeren in sectorraden en netwerken, zowel landelijk als regionaal.
- Om te komen tot een eerlijk verdeelde inzet van directie fte's, leerkracht fte's en ondersteunende fte's zijn richtlijnen opgesteld.

⇒ Risicoprofiel na invloed van mitigerende maatregelen: hoog

### Leerlingaantallen / Onderwijskwaliteit

De krimp in de regio en de daarmee samenhangende daling van het aantal leerlingen en de bekostiging. We moeten met minder middelen minimaal dezelfde kwaliteit leveren op hetzelfde aantal scholen. Daarnaast zijn we ook afhankelijk van exogene factoren zoals de uitbraak van het coronavirus ons heeft laten zien.

Om de effecten van het dalende aantal leerlingen en leveren van "kwaliteit" in beeld te krijgen worden onderstaande maatregelen getroffen:

- Ontwikkeling van beleidsplannen ter borging van de onderwijskwaliteit, waarbij een uitdrukkelijke functie van de directeur Onderwijs & Identiteit een rol speelt. Uit de maatregelen genomen voor en tijdens de sluiting van de scholen in de periode van het coronavirus is gebleken dat de handreikingen van de directeur Onderwijs & Identiteit richtinggevend zijn en worden gebruikt als leidraad voor de scholen.
- De onderwijskwaliteit wordt gewaarborgd door: WMK (kwaliteitszorg) en het interne jaarverslag van de scholen. Tevens is CSG De Waard gaan werken met de Bovenschoolse Module van Werken Met Kwaliteit, alsmede wordt het dubbel registreren van gegevens zoveel mogelijk voorkomen door te werken vanuit één database (vaak is dit Parnassys).
- Stimulering van collega's zodat met enthousiasme en deskundigheid gewerkt wordt aan de implementatie van de diverse beleidsthema's van het Strategisch Beleidsplan met als doel 'Bijzonder goed onderwijs!'.

- Voldoende aandacht voor handhaving, respectievelijk verbetering van het belangstellingspercentage.
- Analyseren van de demografische ontwikkelingen met effect op het aantal leerlingen.

⇒ Risicoprofiel na invloed van mitigerende maatregelen: middel

### **Personeel en organisatie**

Er is een dreigend tekort aan geschoold personeel, zowel voor de klas als in het management.

Om de effecten van het dreigende tekort aan personeel in beeld te krijgen worden onderstaande maatregelen getroffen:

- We voeren actief beleid om waar mogelijk jong personeel te benoemen. Dit beleid is geformuleerd in het bestuursformatieplan.
- Wanneer mogelijk wordt actief beleid gevoerd om eventuele vacatures door fulltimers te laten vervullen.
- Per school wordt gecoached op het verhogen van de verzuimdrempel en het voeren van verzuimgesprekken.
- We werken met gemotiveerde leerkrachten en schoolleiders die zich individueel en collectief ontwikkelen. In de periode van het coronavirus is gebleken dat zowel leerkrachten als schoolleiders in een korte periode een cultuuromslag kunnen realiseren en hebben hiermee grote veerkracht getoond. We zijn (tijdelijk) overgestapt van frontaal onderwijs naar onderwijs op afstand.
- Uit de periode van het coronavirus kan worden geconcludeerd dat onderwijs op afstand mogelijk is. Verder is gebleken dat de menselijke interactie wordt gemist. De mens is gemaakt om relaties aan te gaan. Wel kan onderzoek gedaan worden in hoeverre een klas bij afwezigheid van de leerkracht alsnog lessen kan volgen door de inzet van digitale middelen zoals gebruik bij het onderwijs op afstand. Dit raakt tevens het vraagstuk van een dreigend tekort aan leerkrachten.
- Vanuit het directiebestuur wordt thematisch gewerkt met professionele leergemeenschappen (PLG) waarbij kritisch gekeken wordt naar de rol en positionering van de functie van directeuren binnen de organisatie. Deze PLG is gericht op toekomstgerichte directievoering en het onderzoekend leren.
- Er is sprake van beleid op de gebieden van professionalisering, ziekteverzuim, gesprekkencyclus, werving & selectie en startende leerkrachten.

⇒ Risicoprofiel na invloed van mitigerende maatregelen: middel

## **Gebouwen en middelen**

Er zijn diverse projecten in het kader van verbouw, nieuwbouw en renovatie gestart. Medio 2019 is een directeur Huisvesting in eigen beheer aangenomen. Hierdoor is er één aanspreekpunt voor de directeuren gecreëerd. Daarnaast kan vanuit het MT en het College van Bestuur een betere uitwerking van de doelen uit het strategisch beleidsplan worden gerealiseerd.

### *Gebouwen*

De aandacht zal de komende periode liggen op de projecten:

- Nieuwbouw van het Kenniscentrum te Oud-Beijerland;
- Renovatie schoolplein De Regenboog te Zuid-Beijerland;
- Renovaties van daken op de scholen De Kriekenhof en De Hoeksteen beide te Oud-Beijerland;
- Herijking van het meerjarenonderhoudsplan en afstemming met investeringen in meubilair en ICT.

Het belangrijkste risico ten aanzien van de projecten betreft overschrijding van het beschikbare budget.

Als maatregel is getroffen om de projecten en opvolging daarvan te monitoren door de medewerker vastgoedbeheer. Periodiek vinden afstemmingen plaats met de financiële administratie.

### *Middelen*

Onze inventaris (onderwijsleerpakketten, meubilair en ICT-middelen) zijn up to date. Jaarlijks wordt aan de hand van een investeringsplan bepaald wat wordt vervangen of vernieuwd.

Als maatregel is getroffen om naast de (meerjaren)begroting een liquiditeits- en investeringsbegroting op te stellen.

⇒ Risicoprofiel na invloed van mitigerende maatregelen: middel

## **Conclusie**

In het geval aan elk benoemd risico eenzelfde gewicht wordt toegekend, is er sprake van een gemiddeld risicoprofiel. Om de risico's zoveel mogelijk te beperken hebben we maatregelen genomen. Het jaarresultaat laat zien dat we financieel gezond zijn en de meerjarenbegroting dat we dit ook in de toekomst kunnen zijn.

## 8. Continuïteitsparagraaf

### 8.1 Vooruitblik

Op het moment van het schrijven van deze vooruitblik ondervinden we nog de gevolgen welke het coronavirus met zich meebrengt. Wie had het enige tijd geleden kunnen voorstellen dat de scholen op last van de overheid gesloten moesten worden?

Het is onzeker hoe lang de maatregelen van kracht blijven, of de ouders weer naar hun werk kunnen, of we weer naar buiten mogen, of we op reis mogen gaan en nog veel meer. De toekomst is nog erg onzeker.

Die onzekerheid geldt ook voor de periode op school tot aan de zomervakantie. Er zijn veel vragen:

- Hoe is het met het welzijn van de kinderen?
- Hoe nemen we afscheid van groep 8?
- Hoe staan de leerlingen ervoor?
- Hoe behouden we onze digitale vaardigheden?
- Hoe gebruiken we de voordelen van het thuisonderwijs in onze gewone lessen?
- Hoe organiseren wij vanaf nu onze school?
- Hoe vangen we de kinderen op van zieke collega's?
- Hoe gaan we om met corona-patiënten in de familie of in het team?
- Hoe gaan we om met angst bij collega's en onszelf?

Deze vragen kan ik niet beantwoorden, maar ik realiseer me heel goed dat op het moment dat de scholen open gaan er weer een belangrijke taak op ons wacht.

We kunnen het aan, dat hebben we laten zien.

We doen het met elkaar, daar zijn we goed in.

We spreken het vertrouwen uit dat we deze crisis zullen overwinnen.

Ik geloof erin<sup>1</sup>.

Bert Tuk  
Voorzitter College van Bestuur

---

<sup>1</sup> Gebaseerd op Nieuwsbrief CSG De Waard nr. 79, verschenen op 16 april 2020.

## 8.2 A. Gegevensset

Kengetal (stand 31/12)	2018 Realisatie	2019 Realisatie	2020 Prognose	2021 Prognose	2022 Prognose
<b>A.1. Kengetallen</b>					
Aantal leerlingen - 1 oktober (n-1)	2.785	2.777	2.778	2.752	2.699
<b>Personele bezetting</b>					
- Bestuur / management (fte)	28	29	29	29	28
- Personeel primair proces (fte)	146	154	154	153	150
- Ondersteunend personeel (fte)	45	58	58	57	56
	<b>219</b>	<b>241</b>	<b>241</b>	<b>239</b>	<b>234</b>

### Toelichting

#### *Personele bezetting in FTE*

De personele bezetting in FTE is bepaald op basis van de voorhanden gegevens uit de personeelsadministratie. Voor de kalenderjaren 2020 tot en met 2022 is een beste inschatting gemaakt naar rato van het verloop van het aantal leerlingen. De gegevens over de personele bezetting hebben betrekking op CSG De Waard.

#### *Leerlingaantallen – 1 oktober (n-1)*

De leerlingaantallen zijn opgenomen conform de 1 oktobertelling van het voorgaande boekjaar. Dat wil zeggen voor kalenderjaar 2018 is de telling van 1 oktober 2017 vermeld. De leerlingaantallen voor de jaren 2020 tot en met 2022 zijn gebaseerd op een beste inschatting.

<b>A.2. Meerjarenbegroting</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2020</b>	<b>31-12-2021</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>Balans</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Prognose</b>	<b>Prognose</b>	<b>Prognose</b>
<b>Activa</b>					
<b>Vaste activa</b>					
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	2.311.411	3.351.663	3.214.319	3.166.296	2.940.196
Financiële vaste activa	60.000	30.000	-	-	-
<b>Vaste activa, totaal</b>	<b>2.371.411</b>	<b>3.381.663</b>	<b>3.214.319</b>	<b>3.166.296</b>	<b>2.940.196</b>
<b>Vlottende activa</b>					
Voorraden	-	-	-	-	-
Vorderingen	1.568.275	1.334.421	1.547.721	1.513.136	1.505.210
Effecten	-	-	-	-	-
Liquide middelen	2.958.171	6.534.469	2.037.960	1.620.568	1.454.594
<b>Vlottende activa, totaal</b>	<b>4.526.446</b>	<b>7.868.890</b>	<b>3.585.681</b>	<b>3.133.704</b>	<b>2.959.804</b>
<b>Activa, totaal</b>	<b>6.897.857</b>	<b>11.250.553</b>	<b>6.800.000</b>	<b>6.300.000</b>	<b>5.900.000</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>Eigen vermogen</b>					
Eigen vermogen, algemene reserve	3.304.300	3.221.091	3.281.091	3.542.122	3.729.812
Eigen vermogen, bestemmingsreserves	657.432	638.371	620.000	605.000	590.000
Eigen vermogen, overige reserves en fondsen	-	-	-	-	-
Voorzeningen	880.139	1.110.866	1.000.000	900.000	800.000
Langlopende schulden	29.710	4.220.536	620.536	20.000	15.000
Kortlopende schulden	2.026.276	2.059.689	1.278.373	1.232.878	765.188
<b>Passiva, totaal</b>	<b>6.897.857</b>	<b>11.250.553</b>	<b>6.800.000</b>	<b>6.300.000</b>	<b>5.900.000</b>

**A.2. Meerjarenbegroting**  
**Baten en lasten**

	2018 Realisatie	2019 Realisatie	2020 Prognose	2021 Prognose	2022 Prognose
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdragen	18.418.529	19.575.862	19.533.000	19.459.469	19.414.810
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	99.479	43.210	54.000	54.000	54.000
Overige baten	229.556	324.070	227.000	215.000	215.000
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>18.747.564</b>	<b>19.943.142</b>	<b>19.814.000</b>	<b>19.728.469</b>	<b>19.683.810</b>
<b>LASTEN</b>					
Personeelslasten	15.857.057	16.743.084	16.842.000	16.876.000	16.731.000
Afschrijvingen	337.882	429.800	534.000	555.000	555.000
Huisvestingslasten	1.384.401	1.779.577	1.458.000	1.493.500	1.497.500
Overige lasten	1.091.333	1.091.627	1.039.000	1.063.000	1.086.000
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>18.670.673</b>	<b>20.044.088</b>	<b>19.873.000</b>	<b>19.987.500</b>	<b>19.869.500</b>
Saldo baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	76.891	100.946	59.000	259.031	185.690
Financiële baten	2.499	950	1.000	-	-
Financiële lasten	2.152	2.274	2.000	2.000	2.000
Financiële bedrijfsvoering, overig	25.088	-	-	-	-
<b>Saldo financiële bedrijfsvoering</b>	<b>24.741</b>	<b>1.324</b>	<b>1.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-
<b>TOTAAL RESULTAAT</b>	<b>52.150</b>	<b>-102.270</b>	<b>-60.000</b>	<b>-261.031</b>	<b>-187.690</b>

**Toelichting**

Jaarlijks wordt een begroting voor het komende kalenderjaar opgesteld. Dit vindt plaats vanuit een meerjarenvisie, welke op haar beurt is afgeleid uit de meerjarenbegroting.

Voor de goede orde vermelden wij dat voorgaande meerjarenbegroting taakstellend is en uitgaat van de huidige (bekende) wet- en regelgeving. Waarbij het risico groot is dat de realisatie daarvan in de toekomst zal afwijken, ook omdat de praktijk weerbarstig is. Er is in dit verslag niet gewerkt met scenario's, noch hebben wij aan de accountant opdracht gegeven om bovenstaande meerjarenbegroting te controleren.



## 8.2 B. Overige rapportages

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

Voor de rapportage over de inschatting van ons risicoprofiel wordt verwezen naar de afzonderlijk opgenomen paragraaf risico's en risicobeheersing (paragraaf 7).

De resultaten van deze risico inschatting zijn onderstaand puntsgewijs als actiepunten verwoord.

#### Politieke besluitvorming

- Actie I: Het bijwonen van vergaderingen met politiek en gemeenten.
- Actie II: Voortrekkersrol op ons nemen op relevante thema's en het creëren van draagvlak.
- Actie III: Actief participeren in sectorraden en netwerken, zowel landelijk als regionaal.
- Actie III: Om te komen tot een eerlijk verdeelde inzet van directie fte's, leerkracht fte's en ondersteunende fte's zijn richtlijnen opgesteld.

#### Leerlingaantallen / Onderwijskwaliteit

- Actie I: Beleidsplannen zijn aanwezig ter borging van de onderwijskwaliteit. Daarnaast geven de handreikingen van de directeur Onderwijs & Identiteit richting en worden gebruik als leidraad voor de scholen.
- Actie II: De onderwijskwaliteit wordt gewaarborgd door: WMK (kwaliteitszorg) en het interne jaarverslag van de scholen. Tevens is CSG De Waard gaan werken met de Bovenschoolse Module van Werken Met Kwaliteit.
- Actie III: Stimulering van collega's zodat met enthousiasme en deskundigheid gewerkt wordt aan de implementatie van de diverse beleidsthema's van het Strategisch Beleidsplan met als doel 'Bijzonder goed onderwijs!'.
- Actie IV: Voldoende aandacht voor handhaving, respectievelijk verbetering van het belangstellingspercentage.
- Actie V: Analyseren van de demografische ontwikkelingen met effect op het aantal leerlingen.

#### Personeel en organisatie

- Actie I: We voeren actief beleid om waar mogelijk jong personeel te benoemen. Dit beleid is geformuleerd in het bestuursformatieplan.
- Actie II: Wanneer mogelijk wordt actief beleid gevoerd om eventuele vacatures door fulltimers te laten vervullen.
- Actie III: We werken met gemotiveerde leerkrachten en schoolleiders die zich individueel en collectief ontwikkelen.
- Actie IV: Onderzoek kan worden gedaan in hoeverre een klas bij afwezigheid van de leerkracht alsnog lessen kan volgen door de inzet van digitale middelen. Hierbij moet rekening worden gehouden dat de mens is gemaakt om relaties is aan te gaan en dat hierbij dit menselijke interactie noodzakelijk is.
- Actie IV: Er is sprake van beleid op de gebieden van professionalisering, ziekteverzuim, gesprekkencyclus, werving & selectie en startende leerkrachten.

### **Gebouwen en middelen**

- Actie I: Ten aanzien van de diverse projecten en opvolging daarvan vindt een monitoring plaats door de medewerker vastgoedbeheer. Periodiek vinden afstemmingen plaats met de financiële administratie.
- Actie II: Er wordt gewerkt naast de (meerjaren)begroting met een liquiditeits- en investeringsbegroting.

Een evaluatie van het interne risicobeheersings- en controlesysteem vindt jaarlijks plaats. Voor zover nodig en gewenst vindt een bijstelling plaats.

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

Onderstaand treft u een opsomming van de belangrijkste risico's en onzekerheden aan, welke in de risicoparagraaf aan de orde zijn gesteld. De actiepunten hierop zijn in de continuïteitsparagraaf vermeld.

- Politieke besluitvorming
- Leerlingaantallen / onderwijskwaliteit
- Personeel en organisatie
- Gebouwen en middelen

Wij zijn ons er van bewust dat de praktijk weerbarstig kan zijn en dat nieuwe risico's ons tot alarmering kunnen brengen. Van belang is dat we attent blijven op signalen die aanleiding tot analyse en actie geven.

### **B3. Rapportage toezichthoudend orgaan**

Voor de rapportage van het toezichthoudend orgaan wordt verwezen naar het afzonderlijk opgenomen verslag van de Raad van Toezicht (paragraaf 9).

Oud-Beijerland, 17 juni 2020  
E. Tuk

Voorzitter College van Bestuur

## 9. Verslag Raad van Toezicht

In dit verslag rapporteert de Raad van Toezicht (RvT) globaal over haar activiteiten in het jaar 2019. Het is onze taak om toezicht te houden op het College van Bestuur (CvB) van CSG De Waard. Daarnaast functioneert de RvT als werkgever en klankbord voor het CvB.

### Toezicht

De RvT bestaat naast de voorzitter uit 4 leden. Daarvan is 1 lid als afgevaardigde benoemd door de GMR. In het afgelopen jaar heeft een kandidaat-lid meegewerkt in onze RvT. Sinds september heeft hij een vertrekkend lid opgevolgd en is daarmee volwaardig lid van de RvT geworden.

Met inachtneming van het vorenstaande is de RvT bij haar reguliere vergadering, nagenoeg, steeds voltallig bijeen geweest. De RvT heeft in het verslagjaar op grond van de door het college van bestuur verstrekte informatie haar taak naar behoren kunnen uitvoeren. Met het bestuur is, dit jaar, gesproken over de wijze waarop de diepgang van de besprekingen verder kan toenemen.

In 2019 heeft de RvT 5 keer formeel met het college van bestuur vergaderd. Op 11 november heeft een studiedag plaatsgevonden met de RvT en het voltallige MT. De dag stond in het teken van evaluatie en start herijking van het strategisch beleidsplan.

Regelmatig aan de orde komende onderwerpen in deze vergaderingen zijn vanzelfsprekend de behaalde resultaten, de ontwikkelingen binnen en buiten CSG De Waard, de werking van de systemen van interne beheersing en – controle, alsmede de evaluatie van de effectiviteit van de uitvoering van het beleid van CSG De Waard. Het laatste wordt gedaan aan de hand van de periodieke rapportages die in het kader van het “Toetsingskader” door het college van bestuur worden opgesteld en besproken met de RvT.

Een delegatie van de RvT heeft het afgelopen jaar een of meerdere bijeenkomsten bijgewoond van de GMR en/of Fakkeldragers.

Het herijkte Toetsingskader en de Policy Governance is inmiddels goed eigen gemaakt, het team heeft haar rol professioneel opgepakt en haar draai goed weten te vinden.

Bekende uitdagingen waar we ook dit jaar, net als vorig jaar, aandacht aan hebben besteed:

- Krimp;
- Identiteit;
- Onderhoud van gebouwen;
- Fraude.

### Accountantsverslag

De accountant heeft het accountantsverslag toegelicht aan een delegatie van de RvT. Daarnaast toetst de RvT jaarlijks de onafhankelijkheid van de accountant ten opzichte van CSG De Waard. In 2019 laat het verslag zien hoe gezond en slagvaardig we zijn als organisatie. CSG De Waard heeft 2019 in lijn met de begroting met een klein negatief resultaat kunnen afsluiten. Op basis van de meerjarenbegroting verwachten we voor de komende jaren (kleine) tekorten. Door degelijke bedrijfsvoering en conservatief realistisch te begroten verwachten we deze tekorten te kunnen minimaliseren.

**Werkgever**

Eenmaal per jaar evalueren we samen met het CvB het achterliggende jaar. Wij zijn tevreden over de samenwerking en behaalde resultaten in het afgelopen jaar.

**Dank**

Een welgemeend dankwoord aan alle hardwerkende en gepassioneerde leerkrachten en overig personeel is hier op zijn plaats. Alle medewerkers zetten zich elke dag met hart en ziel weer in voor de kinderen. De kinderen worden aan “ons” toevertrouwd door ouders, die geloven in onze waarden en christelijke identiteit.

Oud-Beijerland, 17 juni 2020

John (J.H.) Nootenboom  
Voorzitter Raad van Toezicht

## B. Jaarrekening

### 1. Grondslagen

#### Algemene toelichting

De jaarrekening is opgesteld:

- op het niveau van het bevoegd gezag en de opgenomen bedragen luiden in hele euro's.
- in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van het Burgerlijk Wetboek Boek 2, titel 9 en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving (RJ). Beide vormen de basis voor de jaarverslaggeving van onderwijsinstellingen.

#### Activiteiten

De activiteiten van CSG De Waard bestaan voornamelijk uit:

- Het instandhouden van protestants-christelijk onderwijs;
- Het uitvoeren van alle voorkomende schoonmaakwerkzaamheden en facilitaire diensten.

#### Consolidatie

Tot en met 2018 heeft consolidatie plaatsgevonden tussen Christelijke Scholengroep De Waard en haar dochtermaatschappijen. In verband met de verkoop van het 100% belang in Facilitair Bedrijf "De Waard" B.V. vindt er met ingang van 2019 geen consolidatie meer plaats.

In de bijlagen bij dit jaarverslag is een aanvullende consolidatie opgenomen met daarin opgenomen Stichting Vermogensbeheer De Waard als extra entiteit. Volledigheidshalve wordt gemeld dat onderstaande entiteiten niet in de consolidatie (in de bijlage) zijn opgenomen:

- Stichting Holding De Waard: Er vinden geen transacties in deze entiteit plaats.
- Stichting Ouderbijdragen De Waard: Er wordt gewerkt op kasbasis en het totaal aan liquiditeiten bedraagt op balansdatum € 166.423 (2018: € 168.776). Dit bedraagt circa 1,5% van het balanstotaal. Op grond hiervan is deze entiteit niet in de consolidatie meegenomen.

Deze consolidatie is uit informatief oogpunt opgenomen.

#### Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van CSG De Waard en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van inzicht.

#### Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgeno-

men onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

### **Schattingen**

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, is het nodig dat de leiding van de instelling over verschillende zaken zich een oordeel vormt, en dat de leiding schattingen maakt die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in art. 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

### **Beleidsregels toepassing WNT**

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Algemeen

De activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs. Indien geen specifieke grondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar. In de balans en staat van baten en lasten zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

### Materiële vaste activa

Gebouwen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de paragraaf bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

Als ondergrens van te activeren zaken wordt € 500,- gehanteerd. In onderstaand overzicht worden de afschrijvingstermijnen per categorie weergegeven.

Categorie	Afschrijvingspercentage per jaar	Afschrijvingsgrens in €
Gebouwen	2 - 10	500
Onderwijsleerpakket (OLP)	6 - 20	500
Meubilair	3 - 20	500
ICT	5 - 33	500

### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

CSG De Waard beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering verlies wordt direct als een last verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

### **Financiële vaste activa**

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

### **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves. Het eigen vermogen bestaat alleen uit publieke middelen. De diverse bestemmingsreserves worden nader toegelicht in de toelichting op de balans.

### **Reserve herwaardering inventaris**

Deze herwaarderingsreserve is gevormd door de activering van de aanwezige inventaris per 1-1-2006. Jaarlijks valt door de resultaatbestemming een deel van de bestemmingsreserve vrij, dat overeenkomt met de afschrijvingslast van de destijds geactiveerde inventaris.

### **Voorzieningen**

#### **Algemeen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal boekjaren.

#### **Pensioenvoorziening**

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middellood als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.



De dekkingsgraad van Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP per 31 december 2019 is 97,8 % (2018: 97,0%). ABP werd in 2008 zwaar geraakt door de crisis op de financiële markten. Daarom is toen een herstelplan opgesteld. Hierin staat wat ABP doet om de financiële situatie binnen 5 jaar te verbeteren. Dit plan is goedgekeurd door De Nederlandsche Bank, de toezichthouder van de Nederlandse pensioenfonds.

De belangrijkste punten uit het herstelplan zijn:

- Zolang de dekkingsgraad lager is dan 105% worden de pensioenen niet aangepast aan de loonontwikkeling.
- De premie moet minimaal kostendekkend zijn en bij een lage dekkingsgraad (dekkingstekort) bijdragen aan het herstel van het fonds. Om de financiële positie te verbeteren, geldt er een tijdelijke herstelopslag op de premie voor ouderdoms- en nabestaandenpensioen.
- Het beleggingsbeleid is aangepast waardoor het beleggingsrisico lager is.
- In het herstelplan is ruimte opgenomen om tegenvallers op te vangen. Als het herstel trager verloopt dan verwacht, kan het ABP bijvoorbeeld korten op de pensioenen.

#### **Voorziening jubilea**

De voorziening jubilea wordt opgenomen voor verwachte lasten gedurende het dienstverband van de werknemers.

#### **Voorziening langdurig zieken**

De voorziening langdurig zieken wordt opgenomen voor de verwachte werkgeverskosten gedurende het resterende dienstverband van de werknemers. Dit betreft werknemers welke naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

#### **Voorziening groot onderhoud**

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de schoolgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. De toevoeging aan de voorziening wordt bepaald op basis van het geschatte bedrag van het onderhoud en de periode die telkens tussen de werkzaamheden van groot onderhoud verloopt.

#### **Overige voorzieningen**

Tenzij anders vermeld worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen.

#### **Langlopende schulden**

Langlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (nominale waarde), zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

#### **Kortlopende schulden**

Kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

## **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

### **Algemeen**

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### **Overige baten**

Overige bedrijfsopbrengsten zijn onder andere baten uit de verhuur. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden als baten verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

### **Afschrijvingen**

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Boekwinsten en –verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

### **Personeelsbeloningen**

#### **Periodiek betaalbare beloningen**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan de werknemers.

### **Pensioenen**

De premies voor de pensioenen worden als last opgenomen in de staat van baten en lasten.

### **Financiële baten en lasten**

#### **Rentebaten en rentelasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

## 2. Financiële instrumenten en risicobeheersing

Om risico's af te dekken die verbonden zijn aan alle belangrijke soorten voorgenomen transacties, en aan de door de instelling gelopen prijs-, krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico's (art. 391.3 BW) wordt het volgende beleid gevoerd:

### A. Prijsrisico

#### *Valutarisico*

CSG De Waard is alleen werkzaam in Nederland. Er is daarom geen valutarisico.

#### *Marktrisico*

CSG De Waard heeft geen effecten en loopt daarom geen risico's ten aanzien van de waardering van effecten.

#### *Rente- en kasstroomrisico*

CSG De Waard loopt een minimaal renterisico over de rentedragende vorderingen (de liquide middelen) en rentedragende langlopende en kortlopende schulden.

Met betrekking tot de vorderingen worden geen financiële derivaten met betrekking tot renterisico gecontracteerd.

Er zijn geen vastrentende schulden (schulden aan kredietinstellingen).

### B. Kredietrisico

CSG De Waard heeft geen significante concentraties van kredietrisico en er zijn geen vorderingen verstrekt aan participanten en instellingen waarin wordt deelgenomen. Tevens zijn er geen leningen verstrekt.

### C. Liquiditeitsrisico

CSG De Waard maakt gebruik van meerdere banken om over meerdere kredietfaciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten. Bij de Rabobank heeft CSG De Waard de beschikking over een spaarrekening.

## 3. Balans per 31 december 2019 na resultaatbestemming

		31-12-2019		31-12-2018	
		€	€	€	€
<b>ACTIVA</b>					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1.1	3.351.663		2.311.411	
Financiële vaste activa	1.3	30.000		60.000	
<b>Vaste activa, totaal</b>		<b>3.381.663</b>		<b>2.371.411</b>	
Vlottende activa					
Vorderingen	1.5	1.334.421		1.568.275	
Liquide middelen	1.7	6.534.469		2.958.171	
<b>Vlottende activa, totaal</b>		<b>7.868.890</b>		<b>4.526.446</b>	
<b>Activa, totaal</b>		<b>11.250.553</b>		<b>6.897.857</b>	
<b>PASSIVA</b>					
Eigen vermogen	2.1	3.859.462		3.961.732	
Voorzieningen	2.2	1.110.866		880.139	
Langlopende schulden	2.3	4.220.536		29.710	-
Kortlopende schulden	2.4	2.059.689		2.026.276	
<b>Passiva, totaal</b>		<b>11.250.553</b>		<b>6.897.857</b>	

## 4. Staat van baten en lasten 2019

		Realisatie 2019 €	Begroting 2019 €	Realisatie 2018 €
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen	3.1	19.575.862	18.658.984	18.418.529
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	3.2	43.210	57.000	99.479
Overige baten	3.5	324.070	209.000	229.556
<b>Totaal baten</b>		<b>19.943.142</b>	<b>18.924.984</b>	<b>18.747.564</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	4.1	16.743.084	16.254.684	15.857.057
Afschrijvingen	4.2	429.800	413.000	337.882
Huisvestingslasten	4.3	1.779.577	1.353.500	1.384.401
Overige lasten	4.4	1.091.627	996.000	1.091.333
<b>Totaal lasten</b>		<b>20.044.088</b>	<b>19.017.184</b>	<b>18.670.673</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>		<b>-100.946</b>	<b>-92.200</b>	<b>76.891</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>5</b>	<b>-1.324</b>	<b>-800</b>	<b>347</b>
<b>Resultaat</b>		<b>-102.270</b>	<b>-93.000</b>	<b>77.238</b>
<b>Resultaat deelnemingen</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-25.088</b>
<b>Nettoresultaat</b>		<b>-102.270</b>	<b>-93.000</b>	<b>52.150</b>

## 5. Kasstroomoverzicht 2019

	2019	2018
	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-102.270	52.150
<b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat</b>		
Aanpassingen voor afschrijvingen	429.800	337.882
Mutaties voorzieningen	230.727	-494.929
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat, totaal	660.526	-157.047
<b>Verandering in werkkapitaal</b>		
Kortlopende vorderingen	233.854	14.354
Kortlopende schulden	33.415	-189.011
Veranderingen in werkkapitaal, totaal	267.269	-174.657
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investeringen materiële vaste activa	-1.492.938	-367.874
Desinvesteringen in materiële vaste activa	22.886	48.102
Afname overige financiële vaste activa	30.000	65.088
	-1.440.052	-254.684
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Mutaties egalisatierekening/ langlopende schulden	4.190.826	-4.587
	4.190.826	-4.587
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>3.576.298</b>	<b>-538.825</b>
<b>Verloop van de geldmiddelen</b>		
Stand per 1 januari	2.958.171	3.496.996
Mutatie boekjaar	3.576.298	-538.825
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>6.534.469</b>	<b>2.958.171</b>

## 6. Toelichting op de te onderscheiden posten op de balans

**ACTIVA****1.1 Materiële vaste activa****Stand aan het begin van de periode**

	Aanschaf- prijs	Afschrijving cumulatief	Boek- waarde
	1-1-2019	1-1-2019	1-1-2019
	€	€	€
Gebouwen en terreinen	565.851	193.215	372.635
Inventaris en apparatuur	4.918.856	3.346.158	1.572.699
Overige materiële vaste activa	1.813.802	1.447.725	366.078
<b>Totaal MVA</b>	<b>7.298.509</b>	<b>4.987.098</b>	<b>2.311.411</b>

**Verloop gedurende de periode**

	Investe- ringen	Desinves- teringen	Desinves- teringen	Afschrij- vingen
	aanschafwaarde	aanschafwaarde	afschrijvingen	
	2019	2019	2019	2019
	€	€	€	€
Gebouwen en terreinen	446.866	-	-	42.748
Inventaris en apparatuur	990.259	90.967	68.352	292.656
Andere vaste bedrijfsmiddelen	55.813	14.164	13.893	94.396
<b>Totaal MVA</b>	<b>1.492.938</b>	<b>105.131</b>	<b>82.245</b>	<b>429.800</b>

**Stand aan het einde van de periode**

	Aanschaf- prijs	Afschrijving cumulatief	Boek- waarde
	31-12-19	31-12-19	31-12-19
	€	€	€
Gebouwen en terreinen	1.012.716	235.964	776.752
Inventaris en apparatuur	5.818.149	3.570.462	2.247.687
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.855.452	1.528.227	327.225
<b>Totaal MVA</b>	<b>8.686.316</b>	<b>5.334.653</b>	<b>3.351.663</b>

<b>1.3 Financiële vaste activa</b>			
	<b>Boekwaarde</b>	<b>Investerings</b>	<b>Desinvesteringen</b>
	<b>1-1-2019</b>	<b>en</b>	<b>en</b>
		<b>verstrekkingen</b>	<b>aflossingen</b>
		<b>2019</b>	<b>2019</b>
<b>Groepsmaatschappijen</b>			
Facilitair Bedrijf "De Waard" B.V.	-	-	-
Deelname: 100%			
<b>Overige vorderingen</b>			
Lening u/g	60.000	-	-30.000
<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>60.000</b>	<b>-</b>	<b>-30.000</b>
<b>Resultaat deelnemingen 2019</b>			
	<b>Resultaat</b>	<b>Voorzie-</b>	<b>Boekwaarde</b>
	<b>deelnemingen</b>	<b>ning deel-</b>	<b>31-12-2019</b>
	<b>2019</b>	<b>nemingen</b>	
		<b>2019</b>	
<b>Groepsmaatschappijen</b>			
Facilitair Bedrijf "De Waard" B.V.	-	-	-
Deelname: 100%			
<b>Overige vorderingen</b>			
Lening u/g	-	-	30.000
<b>Totaal Financiële vaste activa</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>30.000</b>

### Toelichting

#### Groepsmaatschappijen

De directie wordt door de heer E. Tuk namens CSG De Waard gevoerd. Er zijn geen overige bestuursleden. Voor het negatieve vermogen van de deelneming is een voorziening opgenomen. Voor de details wordt verwezen naar het onderdeel voorzieningen.

#### Overige vorderingen

Dit betreft een lening aan een verbonden partij, te weten: Stichting Vermogensbeheer De Waard.

De voorwaarden van de lening zijn als volgt:

- Hoofdsom: € 200.000,=
- Rente: 3,2% per jaar
- Looptijd: 21 april 2015 tot en met 20 april 2020
- Zekerheid: Door de schuldenaar is ten behoeve van schuldeiser een positieve/negatieve hypotheekverklaring afgegeven.



<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
<b>1.5 Vorderingen</b>		
	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
	€	€
Debiteuren	66.340	20.497
OCW	867.509	844.835
Overige overheden	86.855	336.114
Overige vorderingen	148.969	178.687
Overlopende activa	164.748	188.142
<b>Vorderingen</b>	<b>1.334.421</b>	<b>1.568.275</b>
<i>Uitsplitsing overige vorderingen:</i>		
Personeel	-	60.882
Overige	148.969	117.805
<b>Overige vorderingen</b>	<b>148.969</b>	<b>178.687</b>
Vooruitbetaalde kosten	164.623	187.767
Overige overlopende activa	125	375
<b>Overlopende activa</b>	<b>164.748</b>	<b>188.142</b>

**Toelichting**

De vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan één jaar.

<b>1.7 Liquide middelen</b>		
	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>
	€	€
Kasmiddelen	232	228
Tegoeden op bankrekeningen	6.534.237	2.957.943
<b>Liquide middelen</b>	<b>6.534.469</b>	<b>2.958.171</b>

**Toelichting**

In de liquide middelen zit een saldo inbegrepen betreffende de bouw van het Kenniscentrum te Oud-Beijerland. Deze gelden zijn door de Gemeente Hoeksche Waard verstrekt en zijn niet ter vrije besteding beschikbaar (belang ultimo 2019 € 4.195.414; 2018: nihil).

<b>2.1 Eigen vermogen</b>					
		<b>Stand per</b>	<b>Resultaat</b>	<b>Overige</b>	<b>Stand per</b>
		<b>1-1-2019</b>		<b>mutaties</b>	<b>31-12-2019</b>
		€	€	€	€
Algemene reserve	2.1.1	3.304.300	-90.625	7.416	3.221.091
Bestemmingsreserve (publiek)	2.1.2	657.431	-11.645	-7.416	638.371
<b>Eigen vermogen</b>		<b>3.961.731</b>	<b>-102.270</b>	<b>-</b>	<b>3.859.462</b>
<i>Uitsplitsing bestemmingsreserve (publiek)</i>					
Reserve personeel		533.994	-	-	533.994
Eerste waardering activa		28.240	-	-7.416	20.825
Reserve materieel		95.197	-11.645	-	83.552
<b>Bestemmingsreserve publiek</b>		<b>657.431</b>	<b>-11.645</b>	<b>-7.416</b>	<b>638.371</b>

### Toelichting

Het eigen vermogen is in 2019 gedaald met € 102.270 als gevolg van het negatieve resultaat.

De publieke bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, welke door het College van Bestuur is aangebracht.

De bestemmingsreserve personeel is bedoeld om onverwachte calamiteiten op het terrein van personeel op te vangen.

Bij de eerste waardering activa gaat het om de waarde van de aangeschafte middelen of goederen (meubilair en onderwijsleerpakket).

De reserve materieel is bestemd om knelpunten op het gebied van de materiële instandhouding op te kunnen vangen.

Voor de eerste twee reserves is geen specifieke termijn afgesproken waarbinnen de reserves gebruikt moeten worden.

De laatstgenoemde reserve, de reserve materieel, willen we in 20 jaar afboeken.

### Voorstel winstbestemming

Het resultaat van -/- € 102.270 wordt als volgt verdeeld:

- de algemene reserve -/- € 90.625
- de bestemmingsreserve (publiek) -/- € 11.645

**Voorzieningen**

<b>2.2 Voorzieningen</b>						
	<b>Stand per</b>	<b>Dotaties</b>	<b>Onttrek-</b>	<b>Stand per</b>	<b>Kortlopend</b>	<b>Langlopend</b>
	<b>1-1-2019</b>		<b>kingen</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>deel &lt; 1 jaar</b>	<b>deel &gt; 1 jaar</b>
	€	€	€	€	€	€
Personeelsvoorzieningen	225.141	22.598	23.367	224.372	-	224.372
Overige voorzieningen	654.998	465.281	233.785	886.494	443.247	443.247
<b>Voorzieningen</b>	<b>880.139</b>	<b>487.879</b>	<b>257.152</b>	<b>1.110.866</b>	<b>443.247</b>	<b>667.619</b>

**Toelichting****Personeelsvoorziening**

De voorziening personeel bestaat uit de voorziening jubilea en de voorziening langdurige zieken.

Voorziening jubilea

Personeelsleden krijgen na een 25-jarig en 40-jarig dienstverband een jubileumgratificatie. De grootte van de voorziening wordt bepaald door de verwachte lasten op dit punt gedurende het dienstverband van de werknemers. Het belang ultimo 2019 bedraagt € 204.372 (2018: € 225.141).

Voorziening langdurig zieken

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid is een voorziening opgenomen. Het belang ultimo 2019 bedraagt € 20.000 (2018: nihil).

**Overige voorzieningen**

De post overige voorzieningen bestaat uit de voorziening groot onderhoud en de voorziening deelnemingen.

Voorziening groot onderhoud

Jaarlijks wordt uit de exploitatie van de scholen een bedrag toegevoegd aan deze voorziening. Op basis van het MeerjarenOnderhoudsPlan (MOP) wordt jaarlijks (groot) onderhoud uitgevoerd op de scholen, wat ten laste van deze voorziening wordt gebracht. Het belang ultimo 2019 bedraagt € 886.494 (2018: € 628.943).

Voorziening deelnemingen

Voor het negatieve vermogen van de deelneming is tot en met 2018 een voorziening gevormd. In 2019 is deze voorziening niet meer van toepassing. Het belang ultimo 2018 was € 26.055.

**2.3 Langlopende schulden**

	Stand per 1-1-2019	Verstrek- kingen	Aflos- singen	Stand per 31-12-2019	Looptijd < 1 jaar	Looptijd 1 - 5 jaar	Looptijd >5 jaar
	€	€	€	€	€	€	€
Vooruit ontvangen							
investeringsubsidies	29.710	-	4.588	25.122	4.588	13.763	6.771
Budget Kenniscentrum	-	4.195.414	-	4.195.414	3.829.860	365.554	-
<b>Langlopende schulden</b>	<b>29.710</b>	<b>4.195.414</b>	<b>4.588</b>	<b>4.220.536</b>	<b>3.834.448</b>	<b>379.317</b>	<b>6.771</b>

**Toelichting**Vooruit ontvangen investeringssubsidies

Het betreft hier de jaarlijkse vrijval van de (oude) egalisatierekening.

Budget Kenniscentrum

In 2019 zijn bedragen ontvangen op basis van afspraken met de Gemeente Hoeksche Waard voor de bouw van het Kenniscentrum te Oud-Beijerland. De gelden zijn als liquide middelen verantwoord, echter mogen deze uitsluitend aan de bouw worden besteed en hebben deze tevens betrekking op een derde partij. Deze post is gegeven de looptijd van de bouw als langlopende schuld in de balans verantwoord.

**2.4 Kortlopende schulden**

	31-12-2019	31-12-2018
	€	€
Crediteuren	229.250	316.715
Belastingen en premies sociale verzekeringen	776.331	718.986
Schulden ter zake van pensioenen	209.104	181.168
Overige kortlopende schulden	299.783	238.365
Overlopende passiva	545.221	571.042
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>2.059.689</b>	<b>2.026.276</b>
<i>Uitsplitsing Belastingen en premies soc. verzekeringen:</i>		
Loonheffing	610.606	616.495
Premies sociale verzekeringen	165.725	102.491
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>	<b>776.331</b>	<b>718.986</b>
<i>Uitsplitsing overlopende passiva:</i>		
Vakantiegeld	533.823	512.559
Overige	11.398	58.483
<b>Overlopende passiva</b>	<b>545.221</b>	<b>571.042</b>

**Toelichting**

De schulden hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

## Overzicht doelsubsidies OCW

<b>Model G1</b>					
<b>Omschrijving</b>		<b>Datum</b>	<b>Bedrag</b>	<b>Ontvangen</b>	<b>Geheel uitgevoerd</b>
	<b>Kenmerk</b>	<b>toewijzing</b>	<b>toewijzing</b>	<b>t/m verslag- jaar</b>	<b>en afgerond</b>
			€	€	Ja/Nee
Subsidie voor studieverlof	DL/B/110284	aug-19	18.404	18.404	Ja
Subsidie zij-instroom	VO/1091439	mei-19	80.000	80.000	Ja
<b>Totaal</b>			<b>98.404</b>	<b>98.404</b>	

## 7. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### **Kyocera kopieermachines**

Er is sprake van huur van de kopieermachines (Kyocera). De looptijd is tot en met 28 februari 2021. Per maand wordt hiervoor ca. € 7.904 betaald (incl. BTW).

### **Leaseverplichtingen**

De verplichtingen uit hoofde van met derden aangegane leaseovereenkomsten bedragen op balansdatum € 13.015 (korter dan 1 jaar) en € 26.040 (langer dan 1 jaar). De looptijd is tot en met 20 november 2022.

### **Huurverplichtingen**

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken is € 50.244 en het voorschot voor servicekosten bedraagt € 6.600. De resterende looptijd van het huurcontract is 2 jaar (afgerond).

### **Duurzame inzetbaarheid**

In de CAO PO 2014-2015 zijn in de paragraaf 8A Duurzame inzetbaarheid bepalingen opgenomen over de spaarmogelijkheid (Artikel 8A.5) van maximaal drie jaar van de uren voor duurzame inzetbaarheid voor iedere werknemer (Artikel 8A.4). Op het moment van opstellen van deze jaarrekening heeft geen overleg over de besteding van de duurzame inzetbaarheidsuren plaatsgevonden. Dit overleg moet voorafgaand aan de zomervakantie plaatsvinden (Artikel 8A.3). Er is geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een plan op te stellen en zodoende is er geen basis voor het vormen van een voorziening.

## 8. Toelichting op de staat van baten en lasten

	Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
	€	€	€
<b>BATEN</b>			
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>			
Rijksbijdragen OCW	17.944.566	17.414.984	17.283.832
Overige subsidies OCW:			
Geormerkte subsidies	-	-	-
Niet-geormerkte subsidies	-	-	-
Overige subsidies OCW	469.568	263.000	238.393
Inkomensoverdracht van rijksbijdragen			
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV	1.161.728	981.000	896.304
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>19.575.862</b>	<b>18.658.984</b>	<b>18.418.529</b>
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en –subsidies</b>			
Gemeentelijke bijdragen en subsidies	43.210	38.000	79.479
Overige overheidsbijdragen	-	19.000	20.000
<b>Totaal Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>43.210</b>	<b>57.000</b>	<b>99.479</b>
<b>3.5 Overige baten</b>			
Verhuur	153.986	132.000	137.241
Overige	170.084	77.000	92.315
<b>Totaal overige baten</b>	<b>324.070</b>	<b>209.000</b>	<b>229.556</b>
<b>LASTEN</b>			
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
Lonen en salarissen	11.861.057	11.685.805	11.505.034
Sociale lasten	1.708.548	1.683.303	1.625.436
Premies Participatiefonds	443.222	436.673	518.396
Premies Vervangingsfonds	24.355	23.995	573.397
Pensioenlasten	1.879.597	1.851.825	1.558.610
<b>Totaal lonen en salarissen</b>	<b>15.916.779</b>	<b>15.681.602</b>	<b>15.780.873</b>
<i>Overige personele lasten</i>			
Overig	983.757	573.082	633.686
<b>Totaal overige personele lasten</b>	<b>983.757</b>	<b>573.082</b>	<b>633.686</b>
Af: vergoedingen uit het Vervangingsfonds	-50.759	-	-485.432
overige uitkeringen die personeelslasten verminderen	-106.693	-	-72.070
	<b>-157.452</b>	<b>-</b>	<b>-557.502</b>
<b>Totaal Personeelslasten</b>	<b>16.743.084</b>	<b>16.254.684</b>	<b>15.857.057</b>
De Stichting had ultimo 2019 241 FTE (2018: 219 FTE) aan personeel in dienst. Het aantal werknemers dat werkzaamheden buiten Nederland verricht bedraagt nihil.			
<b>4.2 Afschrijvingen</b>			
Afschrijvingen op materiële vaste activa	429.800	413.000	337.882
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>429.800</b>	<b>413.000</b>	<b>337.882</b>
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>			
Huurlasten	59.923	55.000	54.732
Onderhoudslasten	405.378	65.000	92.099
Lasten voor energie en water	254.572	252.000	230.640
Schoonmaakkosten	603.873	543.500	587.471
Dotatie overige voorzieningen	421.837	400.000	400.000
Belastingen en heffingen	33.994	38.000	19.459
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>1.779.577</b>	<b>1.353.500</b>	<b>1.384.401</b>

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2019	2019	2018
	€	€	€
<b>4.4 Overige lasten</b>			
Administratie- en beheerslasten	265.806	238.000	196.847
Inventaris en apparatuur	673.055	595.000	625.073
Overige	152.766	163.000	269.413
<b>Totaal overige lasten</b>	<b>1.091.627</b>	<b>996.000</b>	<b>1.091.333</b>
<b>5. Financiële baten en lasten</b>			
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	950	1.200	2.499
Rentelasten en soortgelijke kosten	-2.274	-2.000	-2.152
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>-1.324</b>	<b>-800</b>	<b>347</b>
<b>7. Resultaat deelnemingen</b>			
Voorziening deelneming	-	-	-
Resultaat deelneming	-	-	-25.088
Afwaardering deelneming	-	-	-
<b>Totaal resultaat deelnemingen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-25.088</b>

### Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

<b>2019</b>			
	Accountants	Overig	Totaal
Accountantshonoraria, onderzoek van de jaarrekening	30.079	-	30.079
Accountantshonoraria, andere controleopdrachten	-	-	-
Accountantshonoraria, adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Accountantshonoraria, andere niet-controlediensten	-	33.576	33.576
	<b>30.079</b>	<b>33.576</b>	<b>63.655</b>
<b>2018</b>			
	Accountants	Overig	Totaal
Accountantshonoraria, onderzoek van de jaarrekening	17.022	-	17.022
Accountantshonoraria, andere controleopdrachten	-	-	-
Accountantshonoraria, adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Accountantshonoraria, andere niet-controlediensten	-	8.356	8.356
	<b>17.022</b>	<b>8.356</b>	<b>25.378</b>

### Toelichting

Het exploitatieresultaat bedraagt € 102.270 negatief. In de begroting is uitgegaan van een negatief resultaat van € 93.000. Voor de analyse van het resultaat wordt verwezen naar paragraaf 6.4.



## Gebeurtenissen na balansdatum

### Financiële gevolgen coronavirus

Niet verwerkt in de baten en lasten zijn de gevolgen van het Coronavirus voor de exploitatie van CSG De Waard. Deze gebeurtenis na balansdatum vond plaats na vaststelling van de begroting. De crisis heeft verstrekende gevolgen voor het onderwijs, maar voornamelijk zijn de financiële gevolgen relatief beperkt. De Rijksbesteding staat in beginsel niet onder druk door de crisis, met de gemeente is overleg over continuering van de subsidies. De personele lasten en de meeste materiële kosten lopen door. In beperkte mate worden extra kosten gemaakt als gevolg van de crisis (extra aanschaf Chromebooks, desinfectiemiddelen, etc.), maar er zijn ook kosten die tijdelijk wegvallen (energie, water, etc.). Tevens is in april 2020 door enkele medegebruikers van de scholen verzocht om kwijtschelding van de huurpenningen voor de maand mei. De continuïteit van de bedrijfsvoering in financiële zin wordt geenszins bedreigd.

### Suppletie omzetbelasting Facilitair Bedrijf "De Waard" (FBDW)

Over het derde kwartaal 2019 is een suppletie aangifte omzetbelasting ingediend vanuit FBDW. Er is gevraagd om teruggave van ten onrechte afgedragen omzetbelasting door FBDW aan CSG De Waard (belang afgerond € 424.000). Bij het opstellen van het jaarverslag is nog geen beschikking of afwijzing van de belastingdienst ontvangen. Voor zover de beschikking wordt afgegeven zal het geld gestort worden op de bankrekening van FBDW. FBDW zal na verrekening van de achterwege gebleven betaling van de (negatieve) koopsom het geld overmaken aan CSG De Waard.

## 9. Verbonden partijen

<i>Naam</i>	<i>Juridische vorm</i>	<i>Statutaire zetel</i>	<i>Code activiteiten</i>	<i>Eigen vermogen 31-12-19</i>	<i>Art. 2:403 BW</i>	<i>Deelname</i>	<i>Consolidatie</i>
<b> Holding De Waard</b>	Stichting	Oud-Beijerland	4	PM	nee	0%	nee
<b>Vermogensbeheer De Waard</b>	Stichting	Oud-Beijerland	3 / 4	PM	nee	0%	nee
<b>Ouderbijdragen De Waard</b>	Stichting	Oud-Beijerland	4	PM	nee	0%	nee
<b>PO 2804</b>	Stichting	Puttershoek	4	PM	nee	0%	nee
<b>PO 2811</b>	Stichting	Oude-Tonge	4	PM	nee	0%	nee

**Code activiteiten zijn:**

1. Contractonderwijs
2. Contractonderzoek
3. Onroerende zaken
4. Overige

\* Besluiten worden in consensus genomen

## 10. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

<b>Complexiteitspunten</b>	
Complexiteitspunten gemiddelde totale baten	4
Complexiteitspunten gemiddeld aantal leerlingen, deelnemers of studenten	3
Complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssoorten of sectoren	4
<b>Totaal aantal complexiteitspunten</b>	<b>11</b>
<b>Bezoldigingsmaximum</b>	<b>152.000</b>
<b>Bedragen x € 1</b>	
	<i>E. Tuk</i>
Functiegegevens	Voorzitter College van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0
Gewezen topfunctionaris	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking	Nee
<b>Bezoldiging</b>	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	124.559
Beloningen betaalbaar op termijn	26.973
<i>Subtotaal</i>	151.532
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	152.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>152.000</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
<b>Gegevens 2018</b>	
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12
Deeltijdfactor 2018 in fte	1,0
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	117.933
Beloningen betaalbaar op termijn	25.203
<b>Totale bezoldiging 2018</b>	<b>143.136</b>

JAARVERSLAG 2019

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>J.H. Nootenboom</b>	<b>W.M.C. Vroegop</b>	<b>H.A. Ridderhof-Bom</b>	<b>C. Jalving-Vliegthart</b>	<b>J.L.R. Reitsma</b>	<b>F. Lems</b>	<b>M. Nobel</b>
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	-	01/01 - 31/12	-	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>							
Bezoldiging	300	-	300	-	-	300	300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.150	14.100	14.100	14.100	14.100	14.100	14.100
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>300</b>	<b>-</b>	<b>300</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2018</b>							
Aanvang en einde functievervulling in 2018	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	350	350	350	250	350	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale bezoldiging 2018</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>350</b>	<b>250</b>	<b>350</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Christelijke Scholengroep De Waard. Het voor Stichting Christelijke Scholengroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 152.000 (2018: € 146.000) - Onderwijs.

## 11. Werkdrukmiddelen Primair Onderwijs

### Verantwoording werkdrukmiddelen Primair Onderwijs

#### Afstemming besteding werkdrukmiddelen

Is het gesprek gevoerd met de teams over de besteding? **Ja**

Heeft de PMR ingestemd met het voorstel voor de besteding? **Ja**

### Besteding werkdrukmiddelen

1 januari 2019 t/m 31 december 2019

#### Bedragen: x 1 EUR

Personeel	379.756
Materieel	46.603
Professionalisering	4.359
Overig	-
	<b>430.718</b>

#### Toelichting besteding werkdrukmiddelen

Onder personeel is inbegrepen personeel in loondienst en personeel welke extern wordt ingehuurd. Denk hierbij aan inhuur van een vakleerkracht voor gym.

## C. Overige gegevens



### CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het Bestuur en de Raad van Toezicht van Stichting Christelijke Scholengroep De Waard

#### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2019

##### **ONS OORDEEL**

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Stichting Christelijke Scholengroep De Waard te Oud-Beijerland gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Christelijke Scholengroep De Waard op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2019 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2019;
2. de staat van baten en lasten over 2019; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

##### **DE BASIS VOOR ONS OORDEEL**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Christelijke Scholengroep De Waard zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Accountants - Belastingadviseurs - Management Consultants  
Druivenstraat 1 - 4816 KB Breda  
T: 088 277 21 00 - E: breda@mazars.nl

MAZARS N.V.  
Statutair gevestigd te Rotterdam (KvK Rotterdam nr. 24389296)





***Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd***

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

**VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- bestuursverslag;
- overige gegevens;
- bijlagen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

**BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING**

***VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN HET BESTUUR EN DE RAAD VAN TOEZICHT VOOR DE JAARREKENING***

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.



Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

### **ONZE VERANTWOORDELIJKHEDEN VOOR DE CONTROLE VAN DE JAARREKENING**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2019, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
    - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude,
    - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
  - het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;





- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Breda, 26 juni 2020

**MAZARS N.V.**

w.g. drs. P.A.J. Hopstaken RA

## D. Bijlagen

### 1. Geconsolideerde balans, staat van baten en lasten, eigen vermogen 2019 - inclusief Vermogensbeheer De Waard

Geconsolideerde balans per 31 december 2019 na resultaatbestemming (incl. Vermogensbeheer De Waard)

		31-12-2019		31-12-2018	
		€	€	€	€
<b>ACTIVA</b>					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	1.1	5.037.572		4.039.290	
Financiële vaste activa	1.3	-		-	
Vaste activa, totaal		<b>5.037.572</b>		<b>4.039.290</b>	
Vlottende activa					
Vorderingen	1.5	1.334.306		1.609.901	
Liquide middelen	1.7	6.741.267		3.148.919	
Vlottende activa, totaal		<b>8.075.573</b>		<b>4.758.820</b>	
Activa, totaal		<b>13.113.145</b>		<b>8.798.110</b>	
<b>PASSIVA</b>					
Groepsvermogen	2.1	5.636.910		5.740.706	
Voorzieningen	2.2	1.189.853		918.071	
Langlopende schulden	2.3	4.220.536		29.710	
Kortlopende schulden	2.4	2.065.846		2.109.623	
Passiva, totaal		<b>13.113.145</b>		<b>8.798.110</b>	

## Geconsolideerde staat van baten en lasten 2019 (incl. Vermogensbeheer De Waard)

		Realisatie 2019	Begroting 2019	Realisatie 2018
		€	€	€
<b>Baten</b>				
Rijksbijdragen	3.1	19.575.862	18.658.984	18.418.529
Overheidsbijdragen en -subsidies overige overheden	3.2	43.210	57.000	103.624
Overige baten	3.5	378.095	282.000	324.151
<b>Totaal baten</b>		<b>19.997.167</b>	<b>18.997.984</b>	<b>18.846.304</b>
<b>Lasten</b>				
Personeelslasten	4.1	16.743.084	16.254.683	15.915.677
Afschrijvingen	4.2	492.833	453.100	378.323
Huisvestingslasten	4.3	1.788.067	1.377.001	1.411.107
Overige lasten	4.4	1.074.518	998.900	1.073.571
<b>Totaal lasten</b>		<b>20.098.502</b>	<b>19.083.684</b>	<b>18.778.678</b>
<b>Resultaat</b>		<b>-101.335</b>	<b>-85.700</b>	<b>67.626</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	5	<b>-2.461</b>	<b>-2.300</b>	<b>-2.670</b>
<b>Resultaat</b>		<b>-103.796</b>	<b>-88.000</b>	<b>64.956</b>
<b>Resultaat deelnemingen</b>	7	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Nettoresultaat</b>		<b>-103.796</b>	<b>-88.000</b>	<b>64.956</b>

## Recapitulatie eigen vermogen

<b>2.1 Groepsvermogen</b>					
		<b>Stand per</b>	<b>Resultaat</b>	<b>Overige</b>	<b>Stand per</b>
		<b>1-1-2019</b>		<b>mutaties</b>	<b>31-12-2019</b>
		€	€	€	€
Algemene reserve	2.1.1	5.083.275	-92.153	7.416	4.998.539
Bestemmingsreserve (publiek)	2.1.2	657.432	-11.645	-7.416	638.371
<b>Eigen vermogen</b>		<b>5.740.707</b>	<b>-103.798</b>	<b>-</b>	<b>5.636.910</b>
<i>Uitsplitsing bestemmingsreserve (publiek)</i>					
Reserve personeel		533.994	-	-	533.994
Eerste waardering activa		28.240		-7.416	20.824
Reserve materieel		95.198	-11.645		83.553
<b>Bestemmingsreserve publiek</b>		<b>657.432</b>	<b>-11.645</b>	<b>-7.416</b>	<b>638.371</b>
<b>Verschil in eigen vermogen</b>					
				<b>2019</b>	<b>2018</b>
Eigen vermogen volgens geconsolideerde jaarrekening				5.636.910	5.740.706
Af: eigen vermogen Vermogensbeheer de Waard				-1.777.449	-1.778.974
<b>Eigen vermogen volgens enkelvoudige jaarrekening</b>				<b>3.859.462</b>	<b>3.961.732</b>
<b>Verschil in resultaat</b>					
				<b>2019</b>	<b>2018</b>
Resultaat volgens geconsolideerde jaarrekening				-103.796	64.956
Bij/Af: Mutatie resultaat Vermogensbeheer de Waard				1.528	-12.807
Afrondingsverschillen				-2	-
<b>Resultaat volgens enkelvoudige jaarrekening</b>				<b>-102.270</b>	<b>52.150</b>

## 2. Gegevens van de rechtspersoon

Contactgegevens	
<b>Naam</b>	Stichting Christelijke Scholengroep De Waard
<b>Bestuursnummer</b>	41127
<b>Adres</b>	Maseratilaan 14, 3161 NA Oud-Beijerland
<b>Telefoon</b>	0186-621461
<b>Emailadres</b>	<a href="mailto:bestuur@csgdewaard.nl">bestuur@csgdewaard.nl</a>
<b>Internetsite</b>	<a href="http://www.csgdewaard.nl">www.csgdewaard.nl</a>
Contactpersoon	
<b>Naam</b>	M. (Marco) Noordhoek
<b>Functie</b>	Controller
<b>Emailadres</b>	<a href="mailto:m.noordhoek@csgdewaard.nl">m.noordhoek@csgdewaard.nl</a>