



Bestuursverslag 2020

QliQ Primair Onderwijs

QliQ Primair Onderwijs
Nieuwveld 61
5702 HW Helmond
Tel.0492-477960
info@qliqprimair.nl
www.qliqprimair.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Het schoolbestuur	
1.1 Profiel.....	6
1.2 Organisatie.....	7
2. Verantwoording van het beleid	
2.1 Onderwijs & kwaliteit.....	16
2.2 Personeel & professionalisering	21
2.3 Huisvesting & facilitaire zaken.....	25
2.4 Financieel beleid.....	26
2.5 Risico's en risicobeheersing	27
3. Verantwoording financiën	
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief.....	34
3.2 Staat van baten en lasten en balans	35
3.3 Financiële positie	38
4. Jaarrekening 2020.....	43
Bijlagen	
1. Brondocument Koersplan 2017-2020	
2. Raad van Toezicht verantwoordingsverslag	
3. Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad jaarverslag	
4. Managementstatuut	
5. Treasurystatuut	



Een ongekende dynamische wereld in het jaar 2020 waarbinnen QliQ Primair Onderwijs veel gebeurd is.

In februari 2020 kregen we wereldwijd te maken met een uitbraak van het COVID-19 virus wat onze realiteit van de ene op de andere dag veranderde. Al onze scholen/kindcentra gingen dicht, we verzorgden noodopvang voor kinderen met ouders in cruciale beroepsgroepen en onderwijs op afstand voor de kinderen thuis.

Meer dan ooit bleken veerkracht, samenwerking en verbinding sleutelwoorden te zijn voor geluk, welzijn en welbevinden van kinderen, ouders, medewerkers.

Zeker in het afgelopen jaar zijn drie belangrijke functies die onderwijs heeft overeind blijven staan: het draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling van kinderen, het zorgt voor overdracht van maatschappelijke en culturele verworvenheden en het rust kinderen toe voor participatie in de samenleving. In het Strategisch Beleidsplan staan de kernwaarden van QliQ helder verwoord en als zodanig ook zichtbaar gemaakt binnen onze huisstijl:

Verbindend Leren – Verbindend Leven

Wat betekent dit:

Professionals zijn bij ons gemotiveerd het beste uit de kinderen en uit zichzelf te halen. Onze scholen kenmerken zich door een inspirerend werkklimaat waarin kinderen en professionals elkaar wederzijds en onderling vertrouwen en respecteren. We hebben daarbij de volgende VISIE als uitgangspunt:

- **Stel het kind voorop:** aandacht voor brede ontwikkeling (kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming)
- **Subsidiariteit:**
 - Efficiënt en effectief taken zo laag mogelijk in de organisatie
- **Solidariteit:**
 - Elk kind binnen QliQ Primair gelijkwaardige rechten op goed onderwijs. Scholen ondersteunen elkaar
- **Vrijheid in gebondenheid:**
 - College van Bestuur stelt het normatief kader. Schoolleiders en leerkrachten bepalen primair proces

Voor u ligt het jaarverslag 2020 van QliQ Primair Onderwijs, een organisatie van 11 basisscholen en 1 school voor speciaal basisonderwijs gevestigd in Helmond. Met dit verslag wil QliQ Primair Onderwijs zich verantwoorden richting de Raad van Toezicht, het ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs, de ouders van de kinderen die onze scholen bezoeken, de gemeente Helmond waar onze scholen staan en de overige schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs in de regio. Daarnaast is het verslag bedoeld voor alle andere belangstellenden die iets van onze organisatie willen weten. Voor informatie over de verschillende ontwikkelingen op onze afzonderlijke scholen verwijzen wij naar de websites van deze scholen (u kunt deze bereiken via www.qliqprimair.nl).

Dank aan alle ouders/verzorgers en onze leerlingen voor het vertrouwen dat zij weer in ons gesteld hebben. Ook in 2021 gaan we verder met de alleszeggende woorden:

Ondernemend, Onderscheidend en Vernieuwend!

Daarnaast nodigen we lezers van dit verslag uit om een reactie doorzetten naar secretariaat@qliqprimair.nl zodat we vanuit onze organisatie kenmerkende “reflectieve dialoog” samen komen tot verbetering van het onderwijs en nog meer kansen willen creëren voor alle kinderen!

Met vriendelijke groet,
College van Bestuur QliQ Primair Onderwijs

1. Het schoolbestuur

1.1 Profiel

Missie, visie en kernactiviteiten

Missie & Visie

Begin 2018 is het “Strategisch Beleid 2017-2020” door het College van Bestuur (hierna bestuur) vastgesteld en door de Raad van Toezicht van goedkeuring voorzien. Het plan heeft de titel meegekregen **Koers 2017-2020 “Kleur bekennen en Kleur geven”**. Middels dit plan wil QliQ Primair Onderwijs (hierna QliQ) haar bestaande profiel continueren: ondernemend, onderscheidend en vernieuwend. Aansluitend op maatschappelijke ontwikkelingen, vormen onderwijs en opvoeding nadrukkelijker de gezamenlijke pijlers van de organisatie. Met het strategische beleidsplan worden belangrijke stappen gezet om het doel te bereiken: Verbindend Leren, Verbindend Leven. Deze uitwerking wil QliQ STERK neerzetten in eenvoudige statements:

- *Basis (ondersteuning) op orde*
- *Van Kind Centraal naar Kind Voorop*
- *Alle scholen van QliQ gaan van (neo) klassikaal naar een gepersonaliseerd aanbod*
- *Medewerkers werken van curatief naar preventief*
- *Medewerkers delen elkaars expertise*

Kernactiviteiten

QliQ Primair Onderwijs verzorgt het onderwijs voor circa 3800 leerlingen. Wij doen dat in 11 basisscholen/ kindcentra en 1 School voor Speciaal Basisonderwijs in de gemeente Helmond.

Strategisch beleidsplan, zie bijlage 1: Brondocument Koersplan 2017-2020.

Het Koersplan 2017-2020 vormt het kader voor de ontwikkeling van alle scholen binnen QliQ. De schoolleiders hebben een belangrijke rol in het vertalen van dit plan naar hun schoolplannen en jaarplannen (KOS = Koers Op School plannen). Zij doen dit in overleg met hun geledingen. In het jaarverslag leggen scholen verantwoording af over de mate waarin de strategische doelen zijn gerealiseerd.

Het bestuur ondersteunt en stuurt hierbij en faciliteert de school in de uitvoering van deze afspraken. Het bestuur draagt als bevoegd gezag de eindverantwoordelijkheid voor de scholen en maakt daartoe plannings- en controleafspraken met de schoolleiders. Het bestuur doet meer dan het vaststellen van de gekozen strategie voor de komende jaren en het faciliteren van de lopende zaken.

Het bestuur initieert, stimuleert en daagt uit om de in het strategisch plan vastgestelde ambities te realiseren.

In het Koersplan zijn “centrale Koerspunten” vastgesteld voor alle scholen binnen QliQ die decentraal een uitwerking krijgen:

- **Ontwikkeling naar een Integraal Kindcentrum**
Binnen onze organisatie is een brede diversiteit aan samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang. Sommige scholen, als Mondomijn en KC Trudo hebben al een lange geschiedenis in het (integraal) samenwerken. Op andere locaties wordt samenwerking steeds nadrukkelijker gezocht en vormgegeven zodat op organische wijze wordt toegegroeid naar (I)KC'. Zo is Basisschool Dierdonk in de loop van 2020 formeel KC Dierdonk geworden.
De Coronacrisis heeft de onderlinge afhankelijkheid verder benadrukt en de verbondenheid versterkt. De verwachting is dat dit ook een impuls zal geven aan de verdere doorontwikkeling van kindcentra in onze organisatie.
- **Professionalisering waartoe talenten van medewerkers zichtbaar en ingezet worden**
De omstandigheden in 2020 maakten scholing en ontwikkeling extra uitdagend. Toch hebben we, naast de gebruikelijke scholing en ontwikkelingen op schoolniveau, gezocht naar wat wel kan. Zo zijn we in de loop van 2020, i.s.m. ons collega-bestuur Prodas, gestart met een in-company opleidingstraject voor schoolleiders waaraan vanuit onze organisatie 5 collega's deelnemen en hebben diverse collega's zich door de opleiding Cambridge Engels geschoold i.h.k.v. internationalisering.

- Verbinding VOF (vroeg ontwikkel fase) – PO (primair onderwijs) – VO (voortgezet onderwijs)
- Zichtbare uitwerking kernwaarden:
 - Persoonsvorming: sleutelbegrippen daartoe zijn: Fysiek en emotioneel welbevinden (gelukkig zijn)
 - Kwalificatie: sleutelbegrippen daartoe zijn: leren te leren, attitude en vaardigheden
 - Socialisatie: sleutelbegrippen daartoe zijn: verbinding, verduurzamen, communicatie

Wat zijn gezichtsbepalende elementen die zichtbaar zijn in alle QliQ-scholen:

- Kindgerichtheid met focus op waarden en behoeften
- Creativiteit, nieuwsgierigheid en ambitie van alle betrokkenen worden bevorderd
- Multidisciplinair werken en echte co-creatie realiseren
- Uitstralen van Optimisme, Geluk en Positiviteit
- Focus vasthouden en doelen tastbaar maken: Don't tell, show it!

Toegankelijkheid & toelating

QliQ gaat altijd uit van wat QliQ het kind kan bieden. Mocht het onverhoopt niet lukken om het kind te bieden wat het nodig heeft, dan zoekt QliQ een passend plek. QliQ gaat uit van het principe **"De herberg is nooit vol"**.

1.2 Organisatie

Contactgegevens

QliQ Primair Onderwijs

Nieuwveld 61

5702 HW Helmond

Tel.0492-477960

info@qliqprimair.nl

www.qliqprimair.nl

Bestuur

In 2020 bestaat het bestuur uit de heer Jan van der Heijden (voorzitter) en mevrouw Ingeborg Schrama (lid).

Jan van der Heijden behartigt met name de verbinding met de z.g. externen met daarbij een directe koppeling naar de beleidsterreinen Onderwijs & Kwaliteit en Communicatie/PR.

Ingeborg Schrama is met name gericht op de interne organisatie en behartigt de beleidsterreinen Personeel, Financiën, Huisvesting en Facilitair (waaronder ICT) en de directievoering van het bestuurskantoor.

Het bestuur wordt in haar werkzaamheden ondersteund door het stafbureau. Bestaande uit het secretariaat en stafdiensten op de domeinen Financiën, Personeel en Organisatie, Onderwijs en Kwaliteit, en AVG. Daarnaast is er bovenschoolse ondersteuning m.b.t. Innovatie & Digitale Geletterdheid en ICT.

In december heeft dhr. van der Heijden zowel de organisatie als gremia buiten de organisatie QliQ op de hoogte gesteld van het zijn besluit om de organisatie m.i.v. 1 juni 2021 te verlaten.

De Raad van Toezicht is vervolgens gestart met een proces om, in dialoog met de organisatie, te komen tot een herijking van de bestuursstructuur. Deze zal medio 2021 zijn beslag krijgen

Jan van der Heijden; voorzitter CvB

Nevenfuncties onbezoldigd:

- Voorzitter Samenwerkingsverband Helmond Peelland 3008
- Bestuurslid WTE regio Zuid (Wetenschap en Techniek)
- Bestuurslid FOH Wijkmanagement

Ingeborg Schrama; lid CvB

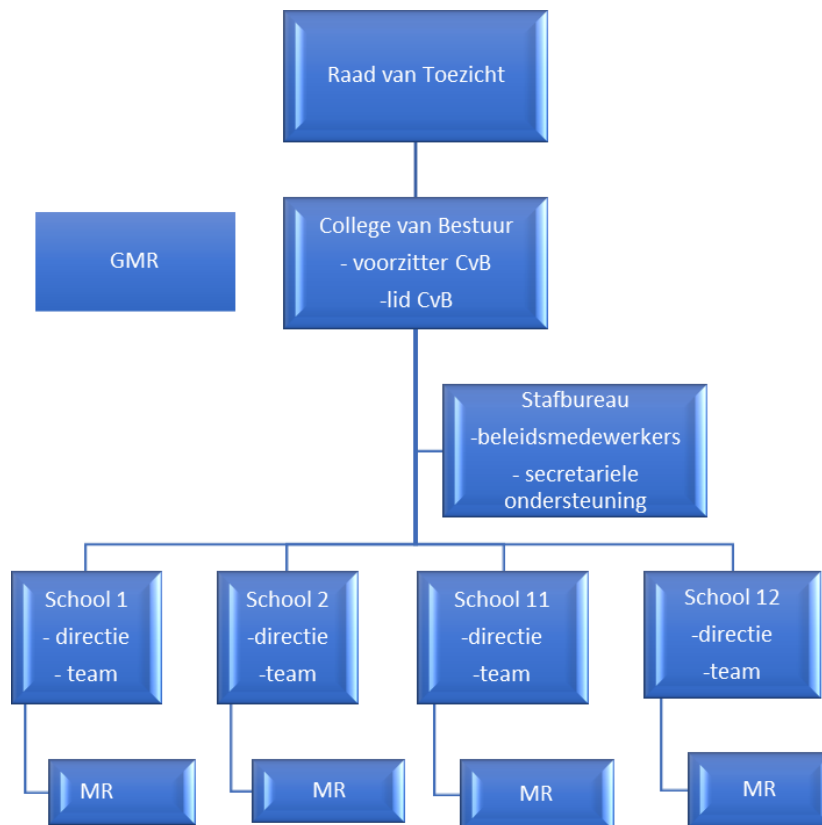
Nevenfuncties onbezoldigd:

- Voorzitter stg. Overleg Helmondse Schoolbesturen

Overzicht scholen zie website www.gliqprimair.nl onder verwijzing Onze Scholen.

• KC Dierdonk	25KH	Nijendaldreef 1, 5709 RK Helmond	dierdonk@dierdonkschool.nl
• KC In het Hart van het Hout	18MK	Slegersstraat 2a, 5706 AX Helmond Dolfijnlaan 81, 5706 BT Helmond	info@inhethartvanhethout.nl
• Bs. De Korenaar	03UL	Rector Heuvelsstraat 4 , 5704 AN Helmond	info@bs-dekorenaar.nl
• IKC Mondomijn Locatie Mondorijk	30AZ 30AZ01	Abendonk 17 ,5706 WB Helmond Hulshoeve 4 , 5708 SL Helmond	directie@mondomijn.nl info@mondorijk.nl
• KC Mozaïek	10FM	Nieuwveld 61, 5702 HW Helmond	directie@kc-mozaiek.nl
• KC Talentrijk	10IU	Betuwehof 10, 5709 KP Helmond Theo Driessenhof 35, 5709 BA Helmond	directie@talentrijk.nl
• SBO de Toermalijn	02SG	Raafstraat 8, 5702 PW Helmond	info@sbo-de-toermalijn.nl
• IKC Trudo	06OF	St. Trudostraat 2, 5708 GL Helmond	directie@trudoschoolstiphout.nl
• Bs. De Vendelier	27JN	Schutsboom 67, 5706 KH Helmond Stepekolk oost 53, 5706 LA Helmond	Info@devendelier.nl
• Bs. De Vlier	06MF	Maaslaan 197, 5704 LD Helmond	directie@devlier.nl
• BBS De Vuurvogel	08LC	Prins Karelstraat 127, 5701 VL Helmond	directie@bbsdevuurvogel.nl
• KC Westwijzer	07UU	Cortenbachstraat 70, 5707 TJ Helmond	directie@westwijzerhelmond.nl

Organisatiestructuur



Intern Toezicht, zie bijlage 2 Verslag Intern Toezicht

De Raad van Toezicht is samengesteld uit een voorzitter, een vicevoorzitter en drie leden.

Naam	Functie en nevenfuncties	Benoemd d.d.
Martin Jacobs, voorzitter	Gepensioneerd bestuurder binnen het V.O. met 43 onderwijsjaren. Momenteel geregistreerd mediator. Voorzitter van stg. Bedrijvenkontakt Gemert-Bakel. Bestuurder van de stg. Locals voor Locals, Gemert. Bestuurslid VNO-NCW kring Helmond – De Peel.	01-08-2016
Drs. Robert van der Aa, Vicevoorzitter	Zelfstandig ondernemer, Interim & projectmanager binnen zorg, welzijn & onderwijs	01-02-2016
Petra van Bakel, lid	coördinator en docent, Nuenens College. Lid raad van toezicht MET-Praktijkschool Waalwijk.	01-09-2014
Dr. Nienke Maas, lid	Klinisch psycholoog kind & jeugd, Radboud UMC, Nijmegen	01-08-2019
Drs. René van Heugten, lid	Onderwijscoördinator Fontys Hogeschool Kind & Educatie. Gemeenteraadslid gemeente Laarbeek. Mede-eigenaar van Onderwijspraktijk RENEVA.	01-08-2019

(Gemeenschappelijke) medezeggenschap, zie bijlage 3 Jaarverslag GMR

Dit jaar heeft voor de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (hierna GMR) COVID-19 een prominente rol gehad op de agenda. Als GMR is er actief deelgenomen aan de stuurgroep COVID-19 en hebben de duidelijke signalen van de diverse kindcentra met het bestuur besproken.

Ook de begroting en daarmee de ombuigingsopdracht is maandelijks ter sprake gekomen waarmee de GMR een vinger aan de pols houdt om te toetsen of de adviezen welke de GMR heeft uitgebracht op het gebied van deze opdracht ook door het bestuur worden meegenomen.

Daarnaast heeft de GMR zich ingespannen voor de belangen van de medewerkers van het casusteam en expertiseschil alsmede de leerlingen die van deze expertise afhankelijk zijn. De GMR vindt echter ook dat hulp voor de leerling passend moet zijn bij de ontwikkelvraag en niet van de beschikbare hulp. Waarmee we de flexibiliteit van de samenstelling van het casusteam en expertiseschil stimuleren.

In 2019-2020 organiseerde de GMR zijn eerste MR-GMR avond waarbij het kennismaken en de verbinding zoeken centraal stond. Het gesprek over hoe deze twee gremia elkaar kunnen vinden en versterken heeft de GMR als zeer waardevol ervaren. Door middel van een nieuwsbrief, het versturen van de agenda en het actief ophalen van feedback bij de MR-en van QliQ proberen we zoveel mogelijk de verbinding tussen kindcentra en bestuur te versterken en daarmee de stem van de organisatie te vertegenwoordigen.

Sander Driessen

Secretaris GMR QliQ Primair Onderwijs

Horizontale dialoog en verbonden partijen

QliQ neemt deel in verschillende overlegorganisaties c.q. samenwerkingsverbanden om het regionaal beleid mede gestalte te geven. Hieronder vallen onder meer het Overleg Helmondse Schoolbesturen (OHS) en het Samenwerkingsverband Helmond Peelland PO (SWV Helmond-Peelland PO 30-08). Daarnaast onderhoudt de stichting rechtstreekse contacten met de gemeente in het kader van huisvesting, lokale educatieve agenda, onderwijs en onderwijsachterstandenbeleid.

QliQ neemt actief deel binnen externe organisaties als het kernteam Brainportscholen – Programmaraad Leren in Brainport – bestuur Ondernemersfonds Helmond – stuurgroep “Samen Opleiden” – Bestuur W&T zuid Nederland – samenwerkingsverband Hightech de Peel – overleg platforms met directe en indirecte ketenpartners (gemeente – kinderopvang).

Klachtenbehandeling

In 2020 zijn de vertrouwenspersonen driemaal benaderd. In alle nieuwe zaken zijn we benaderd door ouders van kinderen.

De vertrouwenspersonen zijn voor de volgende vraagstukken benaderd:

- Onvrede over de handelwijze van directie en leerkracht van een school mbt. het doen van een zorgmelding bij Steunpunt Huiselijk Geweld zonder daar eerst de ouders van op de hoogte te brengen.
- Verontwaardiging bij ouders over de handelwijze van de leerkracht t.a.v. hun kind dat hechtingsproblemen heeft.
- Een telefonisch gesprek met een ouder die haar hart wilde luchten over de school waar haar kind verblijft, maar wilde daar verder geen vervolg aan geven.

De vertrouwenspersonen hebben in bovengenoemde casussen zowel persoonlijke, telefonische als wel mailcontacten gehad.

In twee casussen voelde de ouders zich niet gehoord en serieus genomen door de school.

In deze zaken zijn de ouders, na een gesprek met de vertrouwenspersoon, in gesprek gegaan met de school of het bestuur en zijn de dossiers naar tevredenheid afgesloten.

Simon Prinsen en H el ene Slegers,

Vertrouwenspersonen.

Voor de klachtenregeling verwijzen wij u naar website www.qliqprimair.nl

Juridische structuur

QliQ heeft zonder winstoogmerk ten doel de bevordering van het primair onderwijs in Helmond. Zij beoogt onderwijs te geven op katholieke grondslag en wil daarbij handelen volgens de regelingen betreffende het katholiek onderwijs. Zij is opgericht op 18 december 1968 en is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Eindhoven onder dossiernummer 41088197.

Governance Code, bijlage 4 Managementstatuut.

In [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs.

Het bestuur handhaaft deze code en verwijst naar het managementstatuut, opgenomen onder bijlage 4

Functiescheiding

Binnen QliQ is een scheiding aangebracht tussen bestuur en intern toezicht conform het model zoals beschreven in artikel 5 lid 2a van de Code Goed Bestuur PO. Dit betekent dat de beide functies in twee verschillende organen van het bevoegd gezag zijn ondergebracht waarbij de functie van bestuur bij het college van bestuur is ondergebracht en de functie van intern toezicht bij de Raad van Toezicht.

Ontwikkeling Basisschool Kindcentrum Dierdonk 2020

- Hoe vieren we successen en borgen we een goed vervolg?
- Hoe weten wij dat? Wat is het meetbare effect?
- Wat hebben we geleerd?
- Wat hebben we gerealiseerd?
- Vinden anderen dat ook?



Gezonde School en efficiënt en wateropspuit.

Aspirant Brainport School.

Schoolhoor en leerkracht.

vieren

Subsidie Schoolleiders Innovatie Fonds met thema 'anders organiseren': 'Kindcentrum Dierdonk, een Oase voor iedereen.'

Werkruimteverrijking: valkleedcentrum muziek, bestaande vorming en gymzaal.

REFLECTEREN



Kind-ouder start-, ontwikkel- en evaluatiegesprek

Groepsdoorbrekend aanbod in Oases

Leerlijn 'Leren Leren'

Adaptief meten.

Onderwijs op afstand 1.0.

Nieuw kind-ontwikkelportefolio.

Uitbreiden aanbod op niveau in Oases.

Rots & Water trainingen.

Laag verzuim.

Professionele Leergemeenschap: Teamontwikkeling.

Samenwerking ROC ter AA. Integraal aanbod.



- Welke mogelijkheden en belemmeringen vragen onze aandacht? (tussenevaluatie)
- Welke vragen hebben we aan onze critical friend?
- Aan de slag op basisschool Dierdonk.

DROMEN

- Waarom doen wij dit?
- Wat willen wij dat het ons oplevert?
- Waar staan we nu?
- Wanneer zijn wij tevreden?

Verkennen eerste samenwerking Korein.

Integraal thematisch W.O..

Het 3-O leren integreren in het aanbod.

verkennen

Vergroten integraliteit Oase. Vervuewen met primaire proces.



Uitbreiding vakaanbod.



Kind-ontwikkeling

Opleidingschool met schoolleider en professionele werkplaats i.s.m. de Kempel.

Schoolplan 2019-2023.

Speerpunten 2019-2023.

ontwikkelen

Adaptiever aanbod.

Eerste aanbod van adaptief naar gepersonaliseerd.

- Hoe pakken we het aan?
- Welke informatie is nodig en/of beschikbaar? (wetenschappelijk & praktisch onderzoek)
- Welke keuzes maken we?

W&T: integraal groepsdoorbrekend aanbod.

Buddy traject: Arza, LOF.

Onderwijs op afstand 2.0.



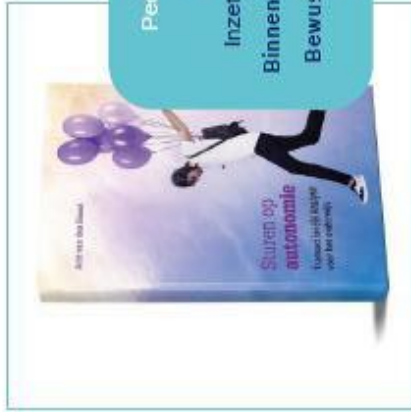


IN HET HART VAN HET HOUT



Kindcentrum in de wijk

Actieve samenwerking partners in de wijk. Oud en jong ontmoeten elkaar. Projectleider aangesteld voor nieuwe huisvesting.



Pedagogische tact in een inclusieve setting

Inzet traject Begeleiden van Binnenuit (Sturen op autonomie). Bewustwording rol professional

2020



Doorgaande ontwikkeling van 0-13 jaar
Start implementatie Groeiwijs.
Ontwikkelingslijnen van 0-6 jaar in digitaal

Talent wijst de richting.
Inzet in- en uitstaptaken.
Gebruik van Gynzy voor kinderen in kerplein 3 en 4 (6-12 jaar) en komen tot berekend aanbod.



Leiderschap

Nieuwe locatieleider en directeur a.i. toegetroeden.
Leiderschap laag in de organisatie resulteert in een professionele cultuur en meer afstemming.

directie



De Korenaar 2020

Huisvesting



Dromen over de toekomst



Visieontwikkeling



Teambuilding en
Successen vieren

2019-2020



- *Vaste lessen op het rooster met nieuwe bronnenmap.
- *Pestprotocol bijgesteld.
- *Schoolbrede inzet gouden weken.
- *Vernieuwing 10 van Trudo

- *Chromebooks gr 5 t/m 8
- *Classroom gr 1 t/m 8



- *Verzorging onderwijs op afstand.
- * Uitgebreide evaluatie op 1* lockdown met team/ouders en leerlingen.
- * Complimenten voor onze communicatie.



Veel nieuwe collega's
 Kennismaking/samenwerken/
 begeleiden

Versterking Thematisch onderwijs

- Groep 1 t/m 3
- Professionalisering
- Met Spring

Zoektocht naar nieuwe W.O. methode

- 2018
169 leerlingen
- 2019
199 leerlingen
- 2020
210 leerlingen



Jan 2021 → Start 9^e groep



2. Verantwoording beleid

2.1 Onderwijs & kwaliteit

Onderwijskwaliteit en kwaliteitszorg

Onze opdracht

De Onderwijsraad heeft in haar advies “De volle breedte van onderwijskwaliteit; mei 2016” aangegeven dat het binnen onderwijs gaat om drie, niet te scheiden, doeldomeinen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Binnen QliQ hebben we dit vertaald naar onze eigen opdracht: Wij zijn er als school/kindcentrum is er voor het kind en ons doel is altijd om het beste onderwijs te bieden en de meest optimale ontwikkeling voor elk kind te realiseren. Wij bieden onderwijs en vorming om kinderen voor te bereiden op hun plaats in de samenleving. De onderwijsconcepten zijn erop gericht leerlingen hun gaven en talenten te laten ontwikkelen. We doen dat in samen met onze partners en in aansluiting op de maatschappelijke ontwikkelingen. In het verlengde van onze opdracht zetten we ons in voor een goede aansluiting vanuit de voorschoolse- als ook de voortgezette periode. Omdat QliQ een lerende organisatie is is kwaliteitsverbetering daarbij een continu proces.

Het beoogde resultaat

Bovenstaande opdracht maakt dat in onderwijs binnen QliQ leerlingen:

- werken aan hun persoonlijke ontwikkeling
- een vaste kern van basiskennis en -vaardigheden leren
- die kennis en vaardigheden verdiepen of verbreden op basis van eigen mogelijkheden en interesses
- vakoverstijgend leren, denken en werken

De rol van de leraar en de school als gemeenschap is daarbij van wezenlijk belang. QliQ ziet de school als een gemeenschap en als een oefenplaats waar leerlingen gesocialiseerd worden en als persoon gevormd worden om hun bijdrage te leveren aan de samenleving. Leraren zijn personen die het leren van dichtbij zien gebeuren en dat begeleiden en stimuleren.

Om deze rol te kunnen vervullen, moeten scholen de vrijheid hebben om eigen keuzen te maken voor de inrichting van die oefenplaats. Onze scholen/kindcentra maken daartoe bewuste keuzes op welke wijze en met welke “keten-partner(s)” uitvoering wordt gegeven aan de algemene opdracht.

Zicht op onderwijskwaliteit en de ontwikkeling ervan

De onderwijskwaliteit omvat in onze ogen niet alleen het effectief aanleren van kennis en vaardigheden, maar ook het vormen van kinderen tot zelfstandige, zelfverantwoordelijke personen. Delen hiervan, zoals onderwijsresultaten, zijn meetbaar. Andere elementen zijn minder makkelijk in harde cijfers te bevatten maar daarmee niet minder relevant. QliQ kent daarom geen vast omlijnde definitie van kwaliteit maar ziet kwaliteit(zorg) als een dynamisch proces waarbij we streven naar voortdurende verbetering van het onderwijs. Daarom besteden we veel aandacht aan de dialoog over de kwaliteit van ons onderwijs. Dat gesprek voeren we intern maar ook extern met o.a. de Inspectie van het Onderwijs vanuit haar kerntaak om de onderwijskwaliteit te controleren.

Als ondergrens hanteert QliQ de standaarden van de kwaliteitsgebieden in het [Onderzoekskader](#) van de Inspectie van het Onderwijs. QliQ stimuleert de scholen om op basis van de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte van de populatie eigen aspecten van kwaliteit te formuleren en na te streven.

Ontwikkelingen 2020

QliQ heeft het hier veelal over ontwikkelingen waarvan de voorbereidingen (en uitvoerende werkzaamheden) al vóór 2020 gestart zijn. QliQ wil het geen eindresultaten noemen. Bij elk behaald resultaat wordt gezocht naar verdere verbetering en/of verdieping. Kwaliteit moet je borgen, maar dat mag geen statisch proces zijn.

De ambitie om resultaten te blijven verbeteren houdt QliQ kwaliteitsbeleid dynamisch, uitdagend en bij de tijd. 2020 heeft vooral in het teken gestaan van de uitbraak van COVID-19 en de maatregelen die daarvoor getroffen zijn. De schoolsluitingen en andere maatregelen hebben een grote invloed gehad op de onderwijscontinuïteit, maar ook op de diverse ontwikkel- en actieplannen.

Een en ander heeft gelukkig niet alleen nadelen opgeleverd. “Onderwijs op afstand” heeft bijvoorbeeld een flinke impuls gegeven aan het gebruik van ICT en de vaardigheden die daarvoor nodig zijn. Verder hebben 11 van de 12 scholen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een subsidie aan te vragen ten behoeve van ‘inhaal- en ondersteuningsprogramma’s’. Hiervoor is een bedrag van € 484.200,- beschikbaar gekomen (tijdvakken 1 en 2). Voorbeelden van geplande activiteiten die in 2020 door corona niet door konden gaan:

- het landelijke besluit om geen eindtoets af te nemen;
- het annuleren van de interne audits;
- het verzetten van de “Bestuurlijke visitatie” bij QliQ (PO-Raad)

In 2020 hebben naast corona ook andere ontwikkelingen een duidelijke invloed gehad. QliQ denkt daarbij o.a. aan:

- de start van nieuwe directeuren op bs. De Vlier, bs. De Korenaar, KC Westwijzer, Mondomijn/Mondorijk en KC In het Hart van het Hout;
- de ombuigingsopdracht;
- het loskoppelen van de externe dienstverlening van het OPDC van SBO De Toermalijn (start “casusteam” en “expertiseschil”);

Onderwijsresultaten

De Inspectie gaat in 2021 over op het hanteren van een nieuw onderwijsresultatenmodel. Daarbij staat de schoolweging en het percentage van de behaalde referentieniveaus 1F en 2F/1S centraal.

In het kader van ‘grip op opbrengsten’ worden deze referentieniveaus al een aantal jaren bovenscholsgemonitord. Na de scholing voor directies en intern begeleiders in december 2019 zijn alle scholen aan de slag gegaan met het opstellen van schooleigen normen.

In onderstaand overzicht wordt – in volgorde van schoolweging – per school zichtbaar wat de inspectienorm en de QliQ-norm is en welke norm de school zelf genoemd heeft.

Onze ambitie voor alle scholen is het behalen van het landelijk gemiddelde (of daarboven). Bij een landelijk gemiddelde zijn er dus ook scholen die onder dat gemiddelde scoren. Wanneer dat geldt voor QliQ-scholen wil QliQ dat kunnen onderbouwen.

Bij scholen waar de schooleigen norm onder het landelijk gemiddelde ligt kleurt het vakje oranje en wordt dit als onderwerp geagendeerd tijdens het ontwikkelgesprek met staf en bestuur.

Naam school	Schoolweging	1F			1S/2F		
		Norm inspectie	Norm QliQ	Norm school	Norm inspectie	Norm QliQ	Norm school
De Toermalijn	-	-	-	100 %	-	-	10,0%
Westwijzer	38,2	85%	92,1%	91,8%	32,1%	47,1%	44,1%
De Vuurvogel	37,2	85%	93,3%	92,5%	33,9%	49,2%	46,6%
Mozaïek	37,1	85%	93,3%	92,5%	33,9%	49,2%	46,4%
Talentrijk	33,3	85%	95,0%	95,0%	41,5%	55,1%	54,0%
De Vlier	32,4	85%	95,4%	90,0%	43,5%	57,9%	49,0%
Hart van het Hout	30,8	85%	95,9%	96,0%	47,3%	60,2%	53,0%
De Korenaar	30,6	85%	95,9%	96,0%	47,3%	60,2%	59,2%
Dierdonk	26,3	85%	96,9%	97,0%	53,6%	64,8%	65,3%
Trudo	25,7	85%	96,8%	100 %	55,1%	65,9%	69,0%
De Vendelier	25,3	85%	96,8%	98,6%	55,1%	65,9%	70,3%
Mondomijn/Mondorijk	24,4	85%	97,2%	97,0%	56,6%	67,2%	65,0%

Bron: Ultimview (ParnasSys)

Oranje = onder de QliQ-norm. Rood = onder de inspectienorm (signaleringswaarde).

In het tweede overzicht is zichtbaar gemaakt of de scholen al dan niet voldoen aan de inspectienorm en het landelijk gemiddelde m.b.t. de behaalde referentieniveaus 1F en 1S/2F in de afgelopen 3 jaren. Opgemerkt dient te worden dat in 2019/2020 de Eindtoets niet is afgenomen en dat in de berekening alleen de resultaten van schooljaren 2017/2018 en 2018/2019 zijn meegenomen.

	1F		1S/2F	
	Inspectie-norm	QliQ norm	Inspectie-norm	QliQ norm
De Toermalijn	-	-	-	-
Westwijzer				
De Vuurvogel				
Mozaïek				
Talentrijk				
De Vlier				
In het Hart van het Hout				
De Korenaar				
Dierdonk				
Trudo				
De Vendelier				
Mondomijn/Mondorijk				

Bron: Ultimview (ParnasSys)

QliQ constateert dat:

- Alle scholen hebben de inspectienorm voor **1F** behaald.
- Er is 1 school die de inspectienorm voor **1S/2F** niet behaalt (oorzaak is bekend).
- 8 van de 11 (reguliere) QliQ-scholen het landelijk gemiddelde (op basis van schoolweging) voor **1F** niet behalen.
- 8 van de 11 (reguliere) QliQ-scholen het landelijk gemiddelde (op basis van schoolweging) voor **1S/2F** niet behalen.

NB: Helemaal nieuw zijn bovenstaande gegevens niet. Omdat er in 2020 geen eindtoets is afgenomen zijn de resultaten gebaseerd op twee in plaats van drie schooljaren. Verschillen ten opzichte van het overzicht dat vorig jaar gemaakt is worden veroorzaakt door het feit dat de resultaten van schooljaar 2016/2017 niet meegeteld zijn in bovenstaand overzicht.

Concreet betekent dit dat er nu twee scholen méér zijn die het landelijk gemiddelde voor 1F niet behalen. Voor 1S/2F is er één school meer die het landelijk gemiddelde niet behaald heeft. De resultaten van schooljaar 2016/2017 hadden blijkbaar dus een positieve invloed op de behaalde percentages.

Passend onderwijs

In het Koersplan 2017-2020 wordt gesteld dat QliQ "het kind voorop willen plaatsen". Wat heeft het kind nodig? QliQ spreekt niet van "omgaan met verschillen", maar van "uitgaan van verschillen". Ook wil QliQ naar een meer gelijkwaardige verdeling in aandacht voor kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming wanneer het om de (totale) ontwikkeling van kinderen gaat. Dit vraagt om (nadenken over) een andere organisatie van ons onderwijs waardoor kinderen meer eigenaarschap krijgen en meer zelf verantwoordelijk worden voor hun doelen (zelfsturing). Die nieuwe organisatie vraagt om meer flexibiliteit in organisatievormen en (deels) ook het loslaten van het leerstofjaarklassensysteem. De term 'Passend Onderwijs' past daar eigenlijk niet.

Alle scholen van QliQ gaan op termijn van (neo) klassikaal naar gepersonaliseerd onderwijs, met alle gevolgen van dien: personeel, gebouw, ICT, financieel).

QliQ streeft er dus naar om kinderen binnen de reguliere scholen het onderwijs- en ondersteuningsaanbod zoveel mogelijk te bieden wat ze nodig hebben. Gepersonaliseerd onderwijs kan alleen zichtbaar gemaakt worden als voor ieder kind een zodanige ontwikkelomgeving en “ontwikkelagenda” wordt ingericht dat het “passend” is. Daarnaast weet QliQ uit onderzoek dat een inclusieve samenleving het “burgerschapdenken” bij kinderen stimuleert. De school kan dit inclusief denken als voorwaarde zichtbaar maken om integratiedenken in onze maatschappij te stimuleren. Binnen QliQ maakt men dit graag zichtbaar in samenspraak met verschillende ketenpartners. De zichtbaarheid van inclusiviteit is meet- en merkbaar in Integrale Kindcentra. Ondanks dit streven lukte het QliQ in 2020 niet om dit voor alle kinderen te realiseren binnen het reguliere onderwijs. In het belang van de betreffende kinderen is er in overleg met ouders gekozen voor een verwijzing naar een school voor speciaal basisonderwijs of speciaal onderwijs.

Deelnamepercentages SBO en SO

Op 1 oktober 2020 telde QliQ **3775 bekostigde leerlingen**¹ inclusief SBO De Toermalijn (204 leerlingen)². Dat zijn 130 leerlingen minder dan vorig jaar wat een krimp betekent van **3,3 %**.

In 2019 was er sprake van een krimp van 2,8 % ten opzichte van het daaraan voorafgaande jaar (en 2,3% in 2018).

Het beleid van QliQ is erop gericht om alle leerlingen het best passende aanbod te bieden dat past bij hun ondersteuningsbehoefte. Wanneer dit aanbod op een reguliere school (nog) niet geboden kan worden blijft een verwijzing naar een school voor SBO of SO altijd mogelijk.

Op 1 oktober 2020 zaten **56** leerlingen met een TLV op een school voor **SBO** afkomstig van de reguliere QliQ-scholen. Dit komt neer op een deelnamepercentage van **1,6 %**. Er is sprake van een stijging van 0,2 % ten opzichte van vorig jaar. Dat is een iets minder sterke stijging dan in de voorgaande jaren.

53 van de 56 leerlingen zijn geplaatst op onze eigen school voor SBO De Toermalijn. Dat betekent dat ‘maar’ 26% van de kinderen die op De Toermalijn zitten afkomstig zijn van QliQ-scholen. Het grootste deel van de geplaatste leerlingen op De Toermalijn is afkomstig van de zogenaamde onderinstroom (bekostiging samenwerkingsverband). Het betreft hier kinderen die in de meeste gevallen niet bekend zijn in/bij het reguliere onderwijs.

Op 1 oktober 2019 zaten **41** leerlingen met een TLV op een school voor **SO** afkomstig van de reguliere QliQ-scholen. Dit komt neer op een deelnamepercentage van **1,2 %**. Er is sprake van een stijging van 0,5 % ten opzichte van vorig jaar. Dit is een duidelijk sterkere stijging in vergelijking met de voorgaande jaren.

	1-10-2015	1-10-2016	1-0-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020
SBO	0,3 %	0,6 %	0,8 %	1,1 %	1,4 %	1,6 %
SO	0,2 %	0,2 %	0,5 %	0,6 %	0,7 %	1,2 %

¹ Volgens BRON (bijgewerkte versie 9-12-2020)

² In juli 2020 stroomde een relatief kleiner aantal leerlingen uit naar het VO. In juli 2021 zijn dat ongeveer 40 leerlingen.

Er worden vanaf augustus 2014 TLV's afgegeven waardoor het groeiend percentage verklaarbaar is. Uitgaande van een gemiddelde periode van vijf jaren dat een kind op een school voor SBO/SO verblijft zou het deelnamepercentage in 2020 een stabilisatie moeten laten zien. Met het oog op het bereiken van de doelstelling van passend onderwijs is de verwachting dat het deelnamepercentage op termijn een dalende trend laat zien. QliQ constateert in 2020 echter nog geen stabilisatie.

QliQ vermoedt dat de stijging niet alleen te maken heeft met de krimp van het totale aantal kinderen. Een nader onderzoek naar de oorzaak van de stijging – zoals aangekondigd in het Bestuursverslag van 2019 wordt opgestart. Niet alleen bij QliQ ziet men een stijging van het deelnamepercentage. Het SWV Passend Onderwijs start eveneens een onderzoek.

- In 2020-2021 is de TLV-bijdrage van QliQ aan het samenwerkingsverband € 633.489,- Dat is ongeveer € 160.000,- meer dan het jaar daarvoor.
- Het saldo dat een schoolbestuur bijdraagt of ontvangt na de TLV-berekening blijft voor QliQ een positief bedrag van € 81.995,- Dat is € 62.000,- minder dan vorig jaar.
- De totale middelen die QliQ van het samenwerkingsverband ontvang zijn als volgt:
 - 2019-2020 (o.b.v. definitieve afrekening): € 955.496
 - 2020-2021 (o.b.v. prognose 2020) € 774.874 (€ 180.622 minder dan in 2019-2020)
 - 2021-2022 (o.b.v. begroting 2021): € 623.682 (€ 151.192 minder dan in 2020-2021)

Bron: begroting 2021 van het samenwerkingsverband passend onderwijs Helmond-Peelland.

In onderstaand overzicht de deelnamepercentages per school **per 1 oktober 2020** (op volgorde van het laagste naar het hoogste deelnamepercentage SO en SBO).

School	Aantal leerlingen 1-10-2020 (en in 2019)	Aantal geplaatste leerlingen SBO	Aantal geplaatste leerlingen SO	Totaal aantal verwijzingen	Deelnamepercentage SO en SBO per school (+ % vorig jaar)
Dierdonk	431 (445)	3	1	4	0,9 % (0,5 %)
KC Trudo	210 (199)	1	1	2	1,0 % (0,0 %)
De Vendelier	482 (537)	1	4	5	1,0 % (0,8 %)
Mondomijn/Mondorijk	398 (361)	4	1	5	1,3 % (1,4 %)
KC in het Hart v h Hout	401 (457)	3	4	7	1,8 % (1,3 %)
Westwijzer	193 (200)	3	4	7	3,6 % (2,5 %)
Talentrijk	264 (280)	5	5	10	3,8 % (2,9 %)
De Vlier	275 (295)	6	5	11	4,0 % (4,1 %)
De Korenaar	223 (250)	5	4	9	4,0 % (3,6 %)
Mozaïek (incl. NT2)	293 (289)	10	5	15	5,1 % (3,8 %)
De Vuurvogel	401 (399)	15	7	22	5,5 % (4,3 %)
Totaal	3571 (zonder SBO)	56	41	97	

Bron gegevens TLV's: [Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Helmond Peelland PO](#)

QliQ constateert dat er duidelijk sprake is van minder verwijzingen bij scholen met een lagere schoolweging.

2.2 Personeel & professionalisering

Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch inrichten van personeelsbeleid geeft betekenis aan de positie van de mens in de organisatie. De kwaliteit van strategisch personeelsbeleid hangt samen met het erkennen en begrijpen dat mensen het verschil maken binnen QliQ. De strategische visie is vervat in het totale strategisch beleidsplan van QliQ “Brondocument Koersplan 2017-2020”.

De (onderwijs-)visie en de ontwikkelingen en vernieuwingen in de komende jaren bepalen de voorwaarden en consequenties die de directeuren en onderwijsteams nodig hebben voor de samenstelling van hun personeel, de competenties van de leraren en, niet in de laatste plaats: het welzijn van de QliQ-medewerkers.

Het meerjaren formatieplan is een onderdeel van het strategisch personeelsbeleid van de organisatie is, als document, nog in ontwikkeling. Diverse bouwstenen zijn inmiddels ontwikkeld of op weg daarnaartoe. In 2021 zal een nieuw koersplan worden opgesteld waarna het strategisch personeelsbeleid zijn verdere beslag zal krijgen.

Veranderende rol van ondersteunend en uitvoerend (P&O) naar faciliterend en adviserend (HRM)

In het verleden lag het accent binnen de afdeling P&O met name op uitvoering en ondersteuning op operationeel niveau. In 2020 is er nadrukkelijk ingezet op de ontwikkeling waarbij adviseren en faciliteren steeds meer centraal staan bij HR. Daarmee vindt er een verschuiving plaats richting het tactisch/strategisch niveau.

In het proces van het op orde brengen van de basis is veel ingezet op het (her)inrichten en optimaliseren van personeel- en salarissysteem en de workflows die hierbij horen. Hierbij wordt steeds weer nagedacht over het zo laag mogelijk beleggen van verantwoordelijkheden en welke inrichting daar het meest ondersteunend aan is.

Beleidsontwikkeling vindt plaats ter ondersteuning van het primaire proces van de organisatie. Dus niet (alleen) omdat het “moet” vanuit wet- en/of regelgeving c.q. Cao PO maar ingegeven vanuit de vraag en behoefte vanuit de organisatie.

Corona

Volgens de UWV “Barometer Arbeidsmarkt Onderwijs” (uitgave arbeidsmarktinformatie en -advies) heeft de corona crisis nauwelijks impact gehad op de arbeidsmarkt in het onderwijs. Het aantal banen is niet gedaald en het aantal WW-uitkeringen nauwelijks gestegen. Wél is het werk binnen het onderwijs significant veranderd door de corona crisis. Door corona en quarantaine verplichting was er (nog) minder personeel beschikbaar. Door de “lockdowns” voorjaar en eind 2020 is overgegaan op afstands- en online onderwijs en werd er veel meer gebruik gemaakt van ICT en digitale technologie. Dit heeft menig collega uitgedaagd op het professionele vlak, waarbij ondersteuning vanuit de afdelingen ICT, innovatie en onderwijskwaliteit onontbeerlijk zijn gebleken.

Lerarentekort

Vóór de corona crisis was één van de belangrijkste thema’s in het onderwijs het lerarentekort. Ook tijdens de coronacrisis kampte het onderwijs nog met tekorten, waarbij het meest kansrijke beroep in het onderwijs het beroep van leerkracht basis- en speciaal onderwijs blijkt te zijn. Prognose is dat de komende jaren de lerarentekorten aan zullen houden (bron: CentERdata 2020). Het is van belang om hier voortdurend aandacht voor te blijven hebben. Onder andere door de vraag te stellen waarom een leerkracht wil werken bij QliQ? De projectgroep “QliQ op de kaart” buigt zich over de vraag hoe QliQ zich, ook in de toekomst, als aantrekkelijk werkgever kan positioneren in de arbeidsmarkt. Voor toekomstig maar zeker ook voor de huidige medewerkers.

Als organisatie zoeken we steeds opnieuw het evenwicht tussen het korte en lange termijn perspectief. In 2020 waren we genooddaakt het aantal FTE's te verlagen om naar de toekomst, ook financieel, een duurzame organisatie te blijven. We hebben in dat proces nadrukkelijk gekeken naar de mogelijkheden om de kwaliteit van onderwijs te versterken en jonge talent aan ons te blijven verbinden. Dat heeft ertoe geleid dat eind 2020 de organisatie formatief en financieel weer in balans en we veel van onze medewerkers met een tijdelijk contract hebben kunnen behouden voor de organisatie.

Samen Opleiden

Omdat we het van belang vinden dat er ook in de toekomst naast voldoende personeel er ook sprake kan zijn van voldoende gekwalificeerd personeel maken we als organisatie onderdeel uit van het opleidingsnetwerk Samen Opleiden. Wij werken samen aan de kwaliteit van onze (aanstaande) leraren én de kwaliteit van goed onderwijs. Het opleidingsnetwerk deelt een gemeenschappelijke basis die beschreven staat in een opleidings-, professionalisering- en kwaliteitsplan en gekenmerkt wordt door het werken in professionele leerwerkplekken en het ontwikkelen in netwerken

Aanpak verzuim

De oplossing voor het reduceren van het verzuimpercentage is niet alleen gelegen in het nauwgezet volgen van de Wet Verbetering Poortwachter, de juiste uitvoering van de verzuimbegeleiding of de benodigde technische koppelingen. In 2020 is er fors ingezet op de duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Deze aanpak begint langzaam haar vruchten af te werpen, In de verzuimcijfers van QliQ is inmiddels een voorzichtige daling in 2020 te constateren, zie bijgaand overzicht.

2020	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December
Verzuim% excl. zwangerschap	6.6%	6.3%	6.5%	5.1%	5.8%	6.7%	5.4%	4.1%	4.0%	4.9%	4.6%	5.5%
Verzuim% incl. zwangerschap	7.5%	7.3%	7.2%	5.6%	6.4%	7.7%	6.4%	5.3%	5.8%	6.8%	6.4%	8.2%
Meldingsfrequentie	1.06	0.80	0.99	0.00	0.32	0.36	0.03	0.33	0.79	0.91	1.22	0.76
Verzuimduur	38	20	12	148	118	134	111	113	10	52	19	5
Nul verzuim	85%	86%	86%	94%	92%	91%	93%	93%	89%	88%	85%	88%
Kort verzuim	0.6	0.4	0.4	0.0	0.1	0.2	0.0	0.1	0.4	0.7	0.6	0.4
Middellang verzuim	0.4	0.7	1.0	0.1	0.4	0.6	0.3	0.2	0.2	1.5	2.2	1.7
Lang verzuim (1)	2.4	2.3	2.2	2.2	2.7	3.4	2.9	1.9	1.9	1.7	1.5	3.0
Heel lang verzuim (2)	3.2	2.9	2.9	2.8	2.7	2.6	2.1	2.0	1.6	0.9	0.3	0.3

Verzuim%:

Het verzuim% wordt verkregen door de verzuimde duur te delen door de beschikbare dagen in de betreffende periode

Zwangerschapsverlof:

Op verzoek van het College van Bestuur wordt er zowel inzicht gegeven in het verzuim% exclusief zwangerschapsverlof als in het verzuim% inclusief zwangerschapsverlof.

Als regel wordt zwangerschapsverlof niet meegeteld in verzuimstatistieken. De gedachte is namelijk dat zwangerschapsverlof niet beïnvloedbaar verzuim is. Om bijvoorbeeld zichtbaar te maken dat maatregelen om het verzuim terug te dringen geholpen hebben, is het nodig dat alleen beïnvloedbaar verzuim wordt geteld, zwangerschapsverlof valt daarbuiten.

Meldingsfrequentie:

De meldingsfrequentie geeft het aantal verzuimmeldingen per werknemer op jaarbasis weer.

Verzuimduur:

Het totaal van de verzuimduur van afgesloten verzuimmeldingen gedeeld door het aantal afgesloten meldingen voor de betreffende periode .

Nul verzuim:

Normaal gesproken, zullen in een jaar 25 van de 100 werknemers zich niet ziek melden. Dit zijn de zogenoemde nul-verzuimers.

Verzuimcategorie:

kort verzuim: >= 7 dagen

middellang verzuim: tussen de 8 en de 42 dagen

lang verzuim (1): vanaf 43 tot en met 365 dagen →1^e jaar / 1^e spoor / re-integratie intern

heel lang verzuim (2): vanaf 366 tot en met 730 dagen →2^e jaar / 2^e spoor / re-integratie extern

Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit

In het voorjaar van 2020 is een nieuw mobiliteitsbeleid opgesteld waarin ontwikkelkansen en mobiliteit nadrukkelijk aan elkaar verbonden worden. Mobiliteit wordt gezien als een kans om als werknemer verder te kunnen ontwikkelen en te groeien.

Dit mobiliteitsbeleid maakt onderdeel uit van het bredere beleid rondom duurzame inzetbaarheid van medewerkers dat in 2020 is ingezet en in 2021 verder vorm krijgt.

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn *'medewerkers die in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten'*.

Het jaar 2020 heeft veel gevraagd van de onderwijsprofessionals, OP, OOP mét én zonder behandeltaken. Aandacht voor duurzame inzetbaarheid is zeker in combinatie met het aanhoudend lerarentekort een belangrijk aandachtspunt de komende jaren. Om dit te bewerkstelligen is er een Denkkader Duurzame Inzetbaarheid QliQ Primair Onderwijs opgesteld, met het vastgestelde mobiliteitsbeleid van QliQ 2020-2024, juni 2020.

Om samenhang en overzicht te houden in de gewenste ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid wordt gebruik gemaakt van het Huis van Werkvermogen.

Uitkeringen na ontslag

In 2020 is voor € 13.000 aan uitkeringen na ontslag uitbetaald, welke ook voor compensatie van het UWV in aanmerking komt.

Om werkloosheidskosten in de toekomst te kunnen voorkomen zijn/worden de navolgende beleidsstukken verder ontwikkeld c.q. geactualiseerd:

- werving & selectiebeleid;
- professionalisering;
- duurzame inzetbaarheid;
- ontwikkel- en waarderingsgesprekkencyclus;
- intensiveren samenwerking collega besturen in de regio.

Aanpak werkdruk

Sinds schooljaar 2018-2019 ontvangen scholen in het primair onderwijs middelen om werkdruk op scholen te verlagen. Op alle scholen van QliQ is er in het team gesproken en besloten over inzet van deze middelen. Dit besluit is voorgelegd aan de (P)MR van de school. Daar waar de beschikbare werkdrukkiddelen niet toereikend bleken voor de door het team gekozen inzet is veelal op schoolniveau de keuze gemaakt deze keuzes alsnog mogelijk te maken met inzet van reguliere middelen. De werkdrukkiddelen zijn in 2020 als volgt besteed: Inzet (vak)leerkracht, inzet onderwijsassistenten en inzet conciërge.

Daarnaast hebben scholen ook diverse niet-financiële maatregelen getroffen. Zoals het werken in clusters en het beleggen van management taken bij team/leerkrachten. In het boekjaar 2020 heeft QliQ voor € 925.000 aan werkdrukkiddelen ontvangen.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag (kalenderjaar)	Eventuele toelichting
Personeel	€ 853.000	Directe personele inzet om ervaren werkdruk te verdelen
Materieel	-	
Professionalisering	-	
Overig	€ 72.000	Vakleerkrachten ingehuurd (slechts deel onder werkdrukvermindering)
Totaal	€ 925.000	

Toekomstige ontwikkelingen

Mooie ontwikkeling op het gebied van samenwerken - RAP regio – subsidie Extra Hulp voor de Klas
Voor het aanvragen van de subsidie “Extra Hulp voor de Klas” (EHK) is de samenwerking tussen QliQ en een collega schoolbestuur verder geïntensiveerd. Er is een nieuwe RAP-regio opgericht van waaruit naast het aanvragen van gezamenlijke subsidies richting de toekomst eveneens andere initiatieven zullen worden ontwikkeld. Met als doel het delen van denkprocessen, in verbinding zijn en blijven, kwaliteit borgen, ontwikkelingen volgen en kennis en ervaring uitwisselen.

Overige ontwikkelingen:

Naast bovenstaande is in 2020 uitvoering gegeven aan CAO en daaruit voortvloeiende afspraken zoals het herwaarderen van de directiefuncties binnen onze organisatie.

2.3 Huisvesting & facilitaire zaken

Doelen en resultaten

Een belangrijk voornemen voor 2020 was met het in eigen beheer nemen van het meerjarig onderhoud een effectiviteitsslag te maken. Dat effect is nog onvoldoende zichtbaar en heeft de aandacht.

In 2020 is de uitgestelde interne verbouwing van SBO De Toermalijn alsnog uitgevoerd. Het gebouw van de voormalige Jorisschool is in de loop van 2020 teruggegeven aan de gemeente. Met het afstoten van noodlokalen voor De Korenaar is het aantal m2 teruggebracht.

Basisschool Dierdonk heeft, in samenwerking met Korein, het proces gestart om te groeien naar een Kindcentrum. Dit heeft in december 2020 zijn formele beslag gekregen. Daarmee krijgt een deel van de boventallige m2 in het semipermanente gebouw een andere gebruiker. Daarnaast wordt het proces gestart om de bovenlaag van de semipermanente bouw te verwijderen waardoor het aantal m2 verder wordt teruggebracht.

In het najaar van 2020 heeft QliQ het bouwheerschap van het nieuwbouwproject voor In het Hart van het Hout in eigen beheer genomen ten einde het, door verschillende oorzaken vertraagde, bouwproces een doorstart te geven.

De nieuwbouw voor KC Talentrijk is, na aanpassing van het IHP, vertraagd naar 2025. In samenwerking met een collega bestuur worden op dit moment de mogelijkheden onderzocht om t.z.t. een MFA te realiseren waarin beide scholen een nieuw onderdak zullen vinden. In de tussenliggende periode streven we ernaar de locatie Betuwehof af te stoten en alle activiteiten onder te brengen op locatie Theo Driessenhof.

De groei van Mondorijk als onderdeel van Mondomijn leidt, opnieuw, tot huisvestingsvraagstukken. A.g.v. ruimtegebrek kunnen we op dit moment niet tegenmoet komen aan de behoefte die er is bij ouders om kinderen in te schrijven op Mondomijn/Mondorijk. Het overleg met de gemeente hierover is intensief maar heeft vooralsnog niet tot een oplossingsrichting op de korte termijn geleid.

A.g.v. Corona is er veel aandacht geweest voor het binnenklimaat van de schoolgebouwen en meer specifiek de luchtkwaliteit en ventilatiemogelijkheden. Ons gebouwenbestand kenmerkt zich door grote diversiteit in leeftijd en technische installaties. De situatie per school is in kaart gebracht en scholen zijn voorzien van ventilatieadviezen o.b.v. de eigen situatie. In 2020 zijn er geen grote technische interventies gedaan inzake ventilatie enerzijds vanwege de aanhoudende onduidelijkheid m.b.t. de technische specificaties waaraan e.e.a. dan zou moeten voldoen, anderzijds vanwege de financiële vraagstukken als beschikbaarheid van middelen het al dan niet rechtmatig inzetten daarvan voor dit doel. De gezamenlijke schoolbesturen zijn in overleg met de gemeente om te bezien wat nodig/mogelijk is waarbij het gedeelde standpunt is dat van binnenklimaat verder gaat dan enkel ventilatie en dat investeren alleen wenselijk is als er ook sprake is van een duurzaam perspectief voor het gebouw.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Daar waar mogelijk wordt bij alle onderhoudsprojecten gekeken naar een verduurzaming naar het gebouw. Waarbij voortdurend ook aandacht is voor de economische kant van duurzaamheid, onder meer de verwachte levensduur van een gebouw t.o.v. de investering.

In 2021 zal er een herijking plaatsvinden van het MJOP. Hierbij wordt ook nadrukkelijk gekeken naar kansen om de duurzaamheid van gebouwen verder te optimaliseren.

2.4 Financieel beleid

Doelen en resultaten

Het afgelopen jaar is QliQ geconfronteerd met een verwacht groter negatief resultaat dan begroot. In het schooljaar 2020-2021 heeft een ombuiging plaatsgevonden, waarbij met name middels flankerend beleid afscheid is genomen van een aantal personeelsleden. Een en ander heeft geleid tot een begrotingsproces waarin de aandacht vooral gericht is op de formatie financieel maar zeker ook onderwijskundig passend bij het aantal leerlingen nu en in de nabije toekomst op de verschillende scholen. In dat proces is ook nadrukkelijk gesproken over de uitgangspunten

m.b.t. de allocatie van middelen en het op de juiste plek beleggen van de verantwoordelijkheden.

Treasury, bijlage 5 Treasurystatuut

Gezien de huidige liquiditeitspositie en de verwachte opbrengsten op beleggingen wordt er niet jaarlijks een liquiditeitsbegroting op korte termijn opgesteld. Wel is er een doorkijk op de liquiditeit op middellange termijn. Deze is opgenomen in de begroting 2021-2024. Deze bevat 4 kalenderjaren en heeft als uitgangspunt dat de investeringen nagenoeg gelijk zijn aan de afschrijvingen en dat de uitgaven aan onderhoud gelijk zijn aan de dotatie aan de onderhoudsvoorziening.

Tussentijdse verkoop van obligaties zal nodig zijn als deze op enig moment in strijd zijn met het treasurystatuut en/of de wet FIDO. In 2020 hebben er geen aanpassingen in de portefeuille plaatsgevonden door het niet voldoen aan bovengenoemde regeling.

Minimaal 1 keer per jaar vindt overleg plaats met de externe beleggingsadviseur. Indien de ontwikkelingen vragen om tussentijdse acties wordt tussentijds advies ingewonnen. De beleggingen moeten voldoen aan de eisen gesteld in het treasurystatuut. Dit betekent dat de portefeuille zeer defensief van aard is.

De beleggingsportefeuille heeft op 31 december 2020 een totale marktwaarde van € 2.344.000 met een geamortiseerde waarde van € 2.161.000. Op 31 december 2019 had de portefeuille een totale marktwaarde van € 2.820.000 met een geamortiseerde waarde van € 2.705.000. De geamortiseerde kostprijs wordt bepaald door middel van de effectieve-rentemethode verminderd met eventuele afboekingen. In de berekening wordt rekening gehouden met agio of disagio op het moment van verkrijging alsmede transactiekosten en honoraria.

Omdat er sprake is van een zeer defensieve beleggingsportefeuille met obligaties met vastrentende waarden en gegarandeerde hoofdsommen is de waarde vrij stabiel. Bovendien is er veel belegd bij instanties met een AA+-rating zoals Nederlandse Staatsobligaties. De nominale waarde van de huidige beleggingsportefeuille is € 2.150.000 tegen marktwaarde op 31 december 2020 van € 2.344.000. De nominale waarde van de beleggingsportefeuille op 31 december 2019 was € 2.723.000 tegen een marktwaarde van € 2.820.000. In 2020 is een koersverlies geleden van € 14.000.

In 2020 heeft de uitvoering van het treasurybeleid plaatsgevonden door de beleidsmedewerker Financiën in nauwe samenwerking met de voorzitter College van Bestuur. De behaalde rendementen zijn conform het gevoerde beleid en de eisen die de wet hieraan stelt. Voor verdere informatie omtrent de beleggingen verwijzen wij naar de jaarrekening.

Coronacrisis

Zoals in het voorwoord van dit verslag staat beschreven zijn vele activiteiten in 2020 gerelateerd aan de vaak onvoorspelbare ontwikkelingen rondom Covid-19. In het hoofdstuk "Onderwijs en Kwaliteit" zijn we daar ook specifiek op ingegaan wat dat voor QliQ betekend heeft.

Voorbeelden van geplande activiteiten die in 2020 door corona niet door konden gaan:

- het landelijke besluit om geen eindtoets af te nemen;
- het annuleren van de interne audits;
- het verzetten van de 'Bestuurlijke visitatie' bij QliQ (PO-Raad)

Veelal wordt gesproken over "achterstand of vertraging van de ontwikkeling van kinderen". We monitoren de ontwikkelingen regelmatig en de middelen die in 2021 beschikbaar worden gesteld vanuit het Nationaal Programma Onderwijs zullen we inzetten om vermeende achterstanden/vertragingen in te halen. Niet alleen op cognitief gebied maar zeker ook op sociaal-emotioneel gebied.

2.5 Risico's en risicobeheersing

Allocatie middelen

De uitgangspunten bij de verdeling van middelen zijn:

- Subsidiariteit: dat wat door de school gedaan kan worden, wordt niet door het bestuurskantoor gedaan.
- Integraal management: verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd zodat de schooldirecteur samen met hun medewerkers alle beslissingen kunnen nemen om resultaatgericht, klantgericht, efficiënt en kostenbewust te kunnen werken.
- Solidariteit en collectiviteit: binnen QliQ is weliswaar sprake van zelfstandige scholen, maar daarbij is wel sprake van gedeelde waarden, doelen en saamhorigheid.

De scholen met brinnummer ontvingen de budgetten overeenkomstig de berekening van de rijksbekostiging minus de bijdrage voor de kostenplaatsen gezamenlijk en bestuurskantoor.

Het ging hier om de rijksbudgetten personeel regulier, fusiebatens, budget personeels- en arbeidsmarktbeleid, prestatieboxgelden, materiële instandhouding, en impulsgebiedsgelden.

De budgetten waren gebaseerd op de leerlingaantallen van 1 oktober van het voorgaande schooljaar (t-1 jaar voor de personele bekostiging en t-3 maanden voor de materiële bekostiging). (Vanaf de begroting 2021 is overgegaan naar t=0 bekostiging. Dit doet meer recht aan het "ondernemerschap" van directeuren).

Als onderdeel van het opstellen van de integrale stichtingsbegroting wordt jaarlijks de begroting van de kostenplaatsen gezamenlijk en bestuurskantoor opgesteld. De kosten van kostenplaats gezamenlijk zijn gebaseerd op overleg tussen het bestuur en de directeuren (via het directeurenoverleg) over het gezamenlijk dragen van kosten vanuit solidariteit, efficiency (inkoopvoordelen) en effectiviteit. Deze kosten worden omgerekend naar een bedrag per gewogen leerling om daarmee de bijdrage op schoolniveau te kunnen bepalen.

Mogelijke gezamenlijke kosten zijn: gebouwenonderhoud en voorzieningen, kosten van QliQ - overstijgende kosten zoals Arbo, Raad van Toezicht, GMR, verzekeringen, accountant, aanbestedingen en PR-kosten.

De kosten van kostenplaats bestuurskantoor bestaan uit de salariskosten van het bestuur en de medewerkers bestuurskantoor. Verder vallen de overige personele lasten van deze medewerkers, de kantoorkosten, de huisvestingskosten en de kosten voor administratie(-software) onder kostenplaats "bestuurskantoor".

Via het swv passend onderwijs ontving QliQ de baten lichte en zware ondersteuning om enerzijds de basisondersteuning op orde te krijgen/te houden en anderzijds de lichte en zware ondersteuning te organiseren dan wel te bekostigen.

De baten werden gebruikt voor:

- de inzet van casus en expertiseteam binnen de basisscholen;
- de basisondersteuning op schoolniveau.

De ouderbijdragen kwamen ten gunste van de desbetreffende school. De ouderbijdragen mogen niet ingezet worden voor de betaling van salarissen. Net als bij de prestatiebox moeten de ouderbijdragen budget neutraal in de schoolbegrotingen opgenomen worden. Waar mogelijk is een separate stichting ouderbijdragen actief, waarvan de baten en lasten geen onderdeel zijn van de administratie van QliQ.

Als derden gebruik maken van de schoolgebouwen dan komt de huurvergoeding per 1 januari 2018 ten goede aan kostenplaats gezamenlijk en de servicekosten ten goede aan de betreffende school.

QliQ is eigen risicodragers van de kosten voor ziektevervangings. Dit houdt in dat alleen een verplichte solidariteitspremie wordt afgedragen aan het Vervangingsfonds. Dit is onderdeel van de loonkosten. Vanaf 1 augustus 2020 zijn de vervangers aangesteld op de scholen en is er geen bovenschoolse vervangerspool meer.

Onderwijsachterstandenmiddelen

De onderwijsachterstandsmiddelen worden op basis van de schoolscores toegekend aan de scholen en komen dan ook direct ten gunste van diezelfde scholen. De maatregelen die samenhangen met de extra middelen voor onderwijsachterstanden zijn vooral omgezet in extra formatie en leermiddelen. Leerlingen met een onderwijsachterstand zijn gebaat bij extra ondersteuning in de breedste zin van het woord om de onderwijsachterstand te verkleinen.

Interne risicobeheersingssysteem

Het bestuur heeft de verantwoordelijkheid voor de opzet en het functioneren van het interne risicobeheersings- en controlesysteem. Een essentieel onderdeel hierin is een goede inrichting van de administratieve processen en een goede administratieve verwerking.

Uitgangspunt voor administratieve processen is het zgn. vier-ogenprincipe. Hierdoor worden de verantwoordelijkheden belegd bij daartoe gemandateerde medewerkers en zijn interne controles geborgd binnen de processen.

Naast het volgen van actuele ontwikkelingen in de eigen organisatie, worden de ontwikkelingen in de omgeving nauwlettend gemonitord en ook op landelijk niveau worden actualiteiten gevolgd. Zodra dit de QliQ-organisatie raakt, worden risico's in beeld gebracht en worden eventueel benodigde maatregelen genomen. Tussentijds verantwoordende directeuren zich op diverse vlakken (onderwijskundig, financieel, etc.) over de stand van zaken. Dit gebeurt via managementgesprekken en tussentijdse rapportages. De Raad van Toezicht ziet toe op het functioneren van het bestuur.

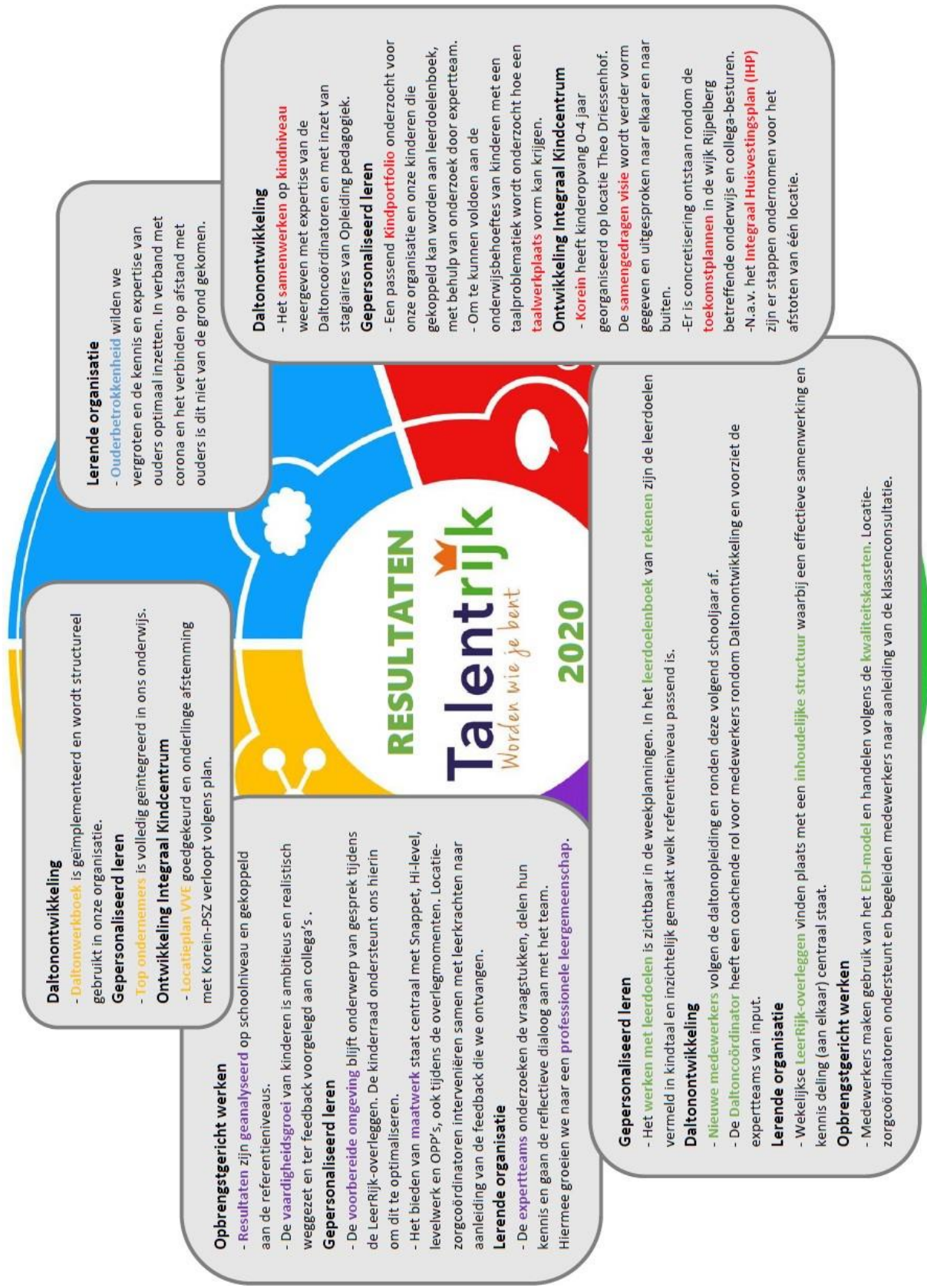
Belangrijkste risico's

QliQ heeft een laag risicoprofiel. Dit betekent voor QliQ dat zij risico's met een individueel ingeschatte financiële impact van maximaal € 550.000 (2% van de totale baten) accepteert. Daarboven zullen maatregelen genomen worden om het risico te verkleinen. Naast eerdergenoemde onzekerheden is er een aantal belangrijke ontwikkelingen welke in de nabije toekomst van (financiële) invloed kunnen zijn binnen QliQ:

- Passend Onderwijs en de financiering daarvan. Vanuit het Samenwerkingsverband Helmond-Peelland PO 30-08 ontvangt QliQ financiële middelen voor het uitvoeren van Passend Onderwijs. Indien het leerlingenaantal op het speciaal onderwijs toeneemt, zijn er minder middelen te verdelen over de schoolbesturen.

Daarnaast daalt het aantal leerlingen in de regio wat impact heeft op de totale te verdelen middelen. Deze ontwikkelingen zullen nauwlettend gevolgd worden. De kans dat deze middelen worden verlaagd wordt ingeschat op midden. De mogelijke financiële impact over de komende jaren wordt ingeschat op ongeveer € 300.000 (1,1% van de baten);

- Bijna jaarlijks wordt er een nieuwe cao Primair Onderwijs van kracht. Het blijft onduidelijk of een nieuwe cao volledig wordt gecompenseerd in de bekostiging. De kans dat een nieuwe cao niet geheel gecompenseerd wordt in de bekostiging, wordt ingeschat op laag. De financiële impact wordt ingeschat op €275.000 (1% van de totale baten);
- In- en uitvoering van het IHP van de gemeente Helmond. In het IHP zijn diverse plannen opgenomen die voor (bijna) alle scholen van QliQ impact zullen hebben. Veel scholen binnen QliQ zijn gevestigd in een ouder gebouw. Nieuwbouw kan dan een positief effect hebben op de huisvestingslasten en kosten voor groot onderhoud (op de korte tot middellange termijn). Als de nieuwe locatie een MFA wordt, kan dit ook leiden tot per saldo hogere kosten. Definitieve besluiten over nieuw- dan wel verbouw of renovatie zijn nog niet genomen, behalve voor Mierlo-Hout. De kans dat de plannen uitgevoerd zullen worden is hoog. De (per saldo) financiële impact wordt ingeschat op maximaal €150.000 (0,5% van de totale baten);
- Voortzetting taal- en schakelklassen, NT2-klassen (eerste opvang vreemdelingenkinderen) en topklassen op gemeentelijk niveau. De gemeente Helmond heeft te maken met daling van het aantal vluchtelingen en asielaanvragers. Daarnaast is er een trend zichtbaar dat schoolbesturen in de regio onderwijs aan nieuwkomers zelf gaan verzorgen. Kinderen uit deze gezinnen ontvangen ook onderwijs. QliQ verzorgt in grote mate dit onderwijs. Indien deze daling doorzet, heeft dit mogelijk consequenties voor de formatie. De kans dat de subsidies voor deze klassen wordt verlaagd is ingeschat op midden. De maximale financiële impact wordt ingeschat op € 300.000 (1,1% van de baten).



Daltonontwikkeling

- **Daltonwerkboek** is geïmplementeerd en wordt structureel gebruikt in onze organisatie.
- Gepersonaliseerd leren**
- **Top ondernemers** is volledig geïntegreerd in ons onderwijs.
- Ontwikkeling Integraal Kindcentrum**
- **Locatieplan VVF** goedgekeurd en onderlinge afstemming met Korein-PSZ verloopt volgens plan.

Lerende organisatie

- **Ouderbetrokkenheid** wilden we vergroten en de kennis en expertise van ouders optimaal inzetten. In verband met corona en het verbinden op afstand met ouders is dit niet van de grond gekomen.

Opbrengstgericht werken

- Resultaten zijn **geanalyseerd** op schoolniveau en gekoppeld aan de referentieniveaus.
- De **vaardigheids**groei van kinderen is ambitieus en realistisch weggezet en ter feedback voorgelegd aan collega's.

Gepersonaliseerd leren

- De **voorbereide omgeving** blijft onderwerp van gesprek tijdens de LeerRijk-overleggen. De kinderraad ondersteunt ons hierin om dit te optimaliseren.
- Het bieden van **maatwerk** staat centraal met Snappet, Hi-level, levelwerk en Opp's, ook tijdens de overlegmomenten. Locatie-zorgcoördinatoren interviseren samen met leerkrachten naar aanleiding van de feedback die we ontvangen.

Lerende organisatie

- De **expertteams** onderzoeken de vraagstukken, delen hun kennis en gaan de reflectieve dialoog aan met het team. Hiermee groeien we naar een **professionele leergemeenschap**.

Daltonontwikkeling

- Het **samenwerken** op **kindniveau** weergeven met expertise van de Daltoncoördinatoren en met inzet van stagiaires van Opleiding pedagogiek.

Gepersonaliseerd leren

- Een passend **Kindportfolio** onderzocht voor onze organisatie en onze kinderen die gekoppeld kan worden aan leerdoelenboek, met behulp van onderzoek door expertteam.
- Om te kunnen voldoen aan de onderwijsbehoeftes van kinderen met een taalproblematiek wordt onderzocht hoe een **taalwerkplaats** vorm kan krijgen.

Ontwikkeling Integraal Kindcentrum

- **Korein** heeft kinderopvang 0-4 jaar georganiseerd op locatie Theo Driessenhof. De **samengedragen visie** wordt verder vorm gegeven en uitgesproken naar elkaar en naar buiten.

Lerende organisatie

- Er is concretisering ontstaan rondom de **toekomstplannen** in de wijk Rijpeberg betreffende onderwijs en collega-besturen.
- N.a.v. het **Integraal Huisvestingsplan (IHP)** zijn er stappen ondernomen voor het afstoten van één locatie.

Gepersonaliseerd leren

- Het **werken met leerdoelen** is zichtbaar in de weekplanningen. In het **leerdoelenboek** van rekenen zijn de leerdoelen vermeld in kindtaal en inzichtelijk gemaakt welk referentieniveau passend is.

Daltonontwikkeling

- **Nieuwe medewerkers** volgen de daltonopleiding en ronden deze volgend schooljaar af.
- De **Daltoncoördinator** heeft een coachende rol voor medewerkers rondom Daltonontwikkeling en voorziet de expertteams van input.

Lerende organisatie

- Wekelijkse **LeerRijk-overleggen** vinden plaats met een **inhoudelijke structuur** waarbij een effectieve samenwerking en kennis deling (aan elkaar) centraal staat.

Opbrengstgericht werken

- Medewerkers maken gebruik van het **EDI-model** en handelen volgens de **kwaliteitskaarten**. Locatie-zorgcoördinatoren ondersteunt en begeleidt medewerkers naar aanleiding van de klassenconsultatie.

Opbrengsten

2020

Op kindcentrum Mozaïek werken we vanuit de ontwikkelcirkel.

Vieren

Verkennen

Realiseren

Ontwikkelen



Gepersonaliseerd leren:

De kinderen krijgen veel meer instructie op eigen niveau. Kan ook buiten de unit zijn. Aan het begin van het schooljaar vult een leerling ik-cirkel in a.d.h.v. deze cirkel volgt er een doelengesprek. Dit komt terug in het midden en aan het einde van het jaar. De leerkracht vult dan ook een cirkel in hoe hij of zij het kind ziet. Leerkrachten werken allemaal samen binnen de unit en maken daarbij gebruik van elkaars talenten.

Integraal kindcentrum:

Samenwerking met Spring verder verdiept. Weer een VVE-coördinator op school, zodat doorgaande lijn goed bewaakt blijft. Nog geen concrete bestuursafspraken gemaakt.

Onderwijs aan nieuwkomers:

De samenwerking met Arnhem is intensief geweest waardoor we nu een goed en breed aanbod op school hebben met taalrex. Nu niet meer alleen gericht op woordenschat maar ook op grammatica en het inoefenen van het actief gebruiken van de woorden. Door de aanpassing van het onderwijskundig rapport, het ontwikkeloverzicht en het in kaart brengen van en het zicht houden op welke kinderen waarnaar uitstromen is er een goed contact met de vervolgschool. En hebben deze scholen meer handvaten om deze kinderen beter te begeleiden.

Lerende organisatie:

Het traject om een traumasensitieve school te worden, loopt nog steeds. Daarvoor hebben we interne studiemomenten en studiemomenten met externen. Leerkrachten worden geobserveerd en krijgen ontwikkelgesprekken. Vanuit daar wordt gekeken wat een leerkracht nodig heeft en wat zijn of haar rol is binnen de ontwikkelingen van school.

Kansvoorziening: Projectklas loopt en kinderraad is in werking.



Onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen: (jaarplan)

Groeien naar Kindergericht Onderwijs op de Toermalijn; één kind één plan

- OPP/Kindlijn uitgewerkt
- taalaanbod (in thema WO): schoolbreed
 - Leerroutes 2, 3, (4)
 - praktisch leren
 - bewegend leren
- ICT-mogelijkheden (pilot)
- onderzoek naar koppeling 'thuisonderwijs'



September 2020:
204 kinderen
12 groepen

Wet Passend Onderwijs:

Specifieke aandacht voor:

- onze *allerjongsten* (Project Jonge Kind)
 - koppelen van zorg aan onderwijs
 - samenwerken met *externen*
 - een *directe verbinding* met basisscholen in Helmond (OPDC) is niet meer in aanbod!

De Toermalijn



Raafstraat 8

Huisvesting:

Blijvend werken aan een

- uitdagende leeromgeving voor alle kinderen en teamleden van de Toermalijn*
- inwoning
 - onderhoud duurzaamheid
 - speelplaats
 - tuin als lesplaats



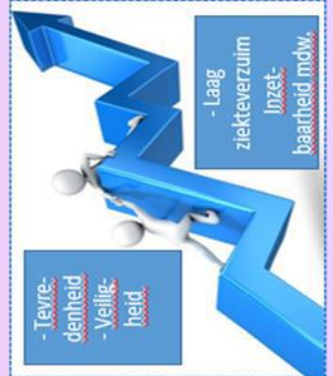
Instroom-uitstroom:

Het aangaan van processen rondom:

- Triade's
- TLV's
- Veranderende doelgroep



?



- Tevredenheid
- Veiligheid

- Laag ziekteverzuim
- Inzetbaarheid m.d.v.

Opbrengsten 2020

Context

- 44 teamleden
- 2 locaties
- 21 groepen
- Start nieuwe schoolleider
- Adjunct directeur met pensioen



Onderwijsresultaten 2018-2019-2020



De eindopbrengsten liggen al jaren boven het landelijk gemiddelde. Door de coronacrisis is er dit jaar geen eindtoets afgenomen. De resultaten uit 2018 en 2019 zijn daarom bepalend. Voor de leerlingen van groep 8 is dit jaar op maat bekeken waar nog aan gewerkt moest worden.



Onderwijsontwikkeling: wat is er bereikt?

Vanuit de collectieve ambitie zijn er 4 ontwikkelthema's voor de komende 4 schooljaren vastgesteld. De ontwikkeling vindt plaats in expertgroepen. Ze worden geleid door een projectleider en werken met een resultaatgericht actieplan. De teamleden zijn dit schooljaar o.b.v. interesse aangeschoven.

Speerpunt team → Ontwikkelruimte en bevordering van eigenaarschap, op planmatige en resultaatgerichte wijze leren (samen)werken aan inhoudelijke thema's.

Contact

T 0492 520 434

www.devendelier.nl

Gepersonaliseerd leren

- Teamscholing gepersonaliseerd leren en werken
- Doorgaande lijn weektaken
- In alle groepen: leerlingen actief betrokken bij eigen leerproces
- Verzamelen en delen good-practice.

Thematisch werken

- Methodekeuzetraject met als uitkomst: Topondernemers.
- Proeftuinen: groepsdoorbrekend werken
- Samenwerkingsafspraken en afstemming aanbod groep 1-2-3

Ouderbetrokkenheid

- Realisatie basisschool app
- Ouderportaal ParnasSys ingericht en invoering uitgedacht.
- Nieuwe opzet ouder-info avonden en ouder-kind gesprekken.

IKC & brainport

On hold vanwege externe ontwikkelingen. Vervolg in 2020-2021

Elke expertgroep heeft de beoogde resultaten grotendeels bereikt. De samenwerking verliep steeds beter.

6 team-studiemomenten: Samen leren en ontwikkelen
Doorgaande lijnen
Regie en ruimte voor expertgroepen
Evalueren en bijstellen

MT uitgebreid met werkgroep onderwijs-continuïteit:

- Ogen en oren vanuit team en expertgroepen
- Doorgaande lijnen en afstemming.
- Betrokken bij pdca-cyclus en ontwikkelcirkel
- Speerpunten nieuwe schooljaar vaststellen

Speerpunten 2020-2021

Per thema verdieping en doorontwikkeling tussenresultaten 2019-2020.

Nieuw per thema:

1. Gepersonaliseerd leren

- Teamscholing cruciale leerdoelen en referentieniveaus
- Werken met weektaken en persoonlijke leerdoelen
- Inzicht in mogelijkheden executieve functies bij gepersonaliseerd leren

2. Thematisch werken

- Implementatie Topondernemers
- Groepsdoorbrekend werken Kleuteruniversiteit groep 1-2-3

3. Ouderbetrokkenheid

- Ontwikkeling portfolio
- Ateliërdagen met ouders

4. IKC

- Verkenning en uitwerking samenwerkingsovereenkomst

3. Verantwoording van de financiën

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen

	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal leerlingen	3.907	3.793	3.818	3.746	3.676

In de komende jaren zullen de leerlingaantallen in de regio Zuid-Oost Brabant blijven dalen. QliQ verwacht in de komende jaren, 2024-2026 na een daling een stabilisatie van de leerlingaantallen. Dit heeft voornamelijk te maken met verwachte groei van het aantal leerlingen op een aantal scholen met een specifiek profiel. Deze groei zal de daling van leerlingaantallen op de andere scholen compenseren.

FTE

Aantal FTE	2019	2020	2021	2022	2023
Bestuur / management	26,2	19,5	18,9	18,9	17,0
Onderwijzend personeel	277,0	246,9	235,5	235,8	232,2
Ondersteunend personeel	56,6	51,6	47,7	47,7	46,0

In het afgelopen jaren is het aantal FTE's meer in lijn worden gebracht met het leerlingenaantal door middel van flankerend beleid. QliQ verwacht de toekomstige daling in FTE's te kunnen realiseren door natuurlijk verloop en beperkt flankerend beleid.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

	Vorig jaar 2019	Begroting verslagjaar 2020	Realisatie verslagjaar 2020	Verschil verslagjaar t.o.v. begroting	Verschil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
BATEN					
Rijksbijdragen	26.340.804	25.010.897	25.859.653	848.756	(481.151)
Overige overheidsbijdragen en subsidies	758.066	583.570	649.458	65.888	(108.608)
Overige baten	699.177	626.451	577.492	(48.959)	(121.685)
TOTAAL BATEN	27.798.047	26.220.918	27.086.603	865.685	(711.444)
LASTEN					
Personeelslasten	23.616.079	23.355.137	23.939.250	584.113	323.171
Afschrijvingen	559.783	590.788	546.077	(44.711)	(13.706)
Huisvestingslasten	2.114.262	1.977.496	2.064.460	86.964	(48.569)
Overige lasten	2.270.706	1.817.816	1.694.744	(123.072)	(526.688)
TOTAAL LASTEN	28.510.323	27.741.237	28.244.531	503.294	(265.792)
SALDO					
Saldo baten en lasten	(712.276)	(1.520.320)	(1.157.928)	362.391	445.652
Saldo financiële baten en lasten	32.978	56.930	8.768	(48.162)	(24.210)
TOTAAL RESULTAAT	(679.298)	(1.463.390)	(1.149.160)	314.229	469.862
Bestemming resultaat CAO	(709.453)	0	709.453	709.453	(1.418.906)
RESULTAAT na mutatie bestemmingsreserves	(1.388.751)	(1.463.390)	(439.707)	1.023.682	949.044

Verklaring belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. begroting

Baten

Rijksbijdragen

- In de rijksbijdragen is ongeveer 3% bekostiging opgenomen ter dekking van de nieuwe CAO (€500.000).
- In 2020 zijn afrekeningen ontvangen van het SWV PO 30-08 voor de GPL in de afgelopen schooljaren ter hoogte van € 250.000. Deze waren niet begroot.
- En ook is er een extra bijdrage vanuit het Rijk ontvangen voor de bekostiging van extra inzet vanwege Covid-19 voor een bedrag van € 80.000.

Overige overheidsbijdragen en subsidies

- QliQ heeft een technieksubsidie ontvangen ter hoogte van €44.000 en een eenmalige uitkering uit het participatiefonds ad € 27.000.

Overige baten

- In 2020 zijn er minder ouderbijdragen aan activiteiten ontvangen vanwege Covid-19. Daarentegen zijn de kosten van deze activiteiten ook niet gemaakt.

Lasten

Personele kosten

- Gemiddeld over het jaar waren er minder FTE's in dienst dan in de begroting waren opgenomen. Het gaat hierbij om ongeveer 6 FTE's op jaarbasis (€ 420.000). Dit in combinatie met loonkostenstijging van 6% door de uitbetaling van eenmalige uitkeringen en een loonkostenstijging. In 2020 heeft een ombuiging plaatsgevonden om het aantal FTE in verhouding te brengen met het aantal leerlingen.
- De inhuur van personeel is hoger geweest dan de begroting. Dit werd veroorzaakt door de inhuur van twee interim-directeuren, ter hoogte van € 188.000.
- De uitkeringen vanuit het UWV voor zwangerschaps- en bevallingsverlof waren € 61.000 lager dan begroot.

Overige kosten

- Onder de overige kosten is zichtbaar dat met name de kosten van activiteiten lager zijn uitgevallen door de aanwezigheid van Covid-19.

Verklaring belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. vorig jaar Baten

Zie "Verklaring belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. begroting". Daarnaast is de bekostiging gedaald door een combinatie van dalende leerlingaantallen en indexatie van de bedragen per leerling. In 2019 was incidenteel een aanvullende bijdrage opgenomen ter dekking van de stijging van de loonkosten in 2020, ter grootte van € 709.000.

Personele kosten

De personele kosten zijn voornamelijk gestegen door de hogere lonen (inclusief een eenmalige uitkering). Deze stijging wordt verminderd door het lagere aantal FTE's dan vorig jaar.

Overzicht meerjarenperspectief 2021-2024

	Gerealiseerd 2019	Gerealiseerd 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Baten						
3.1 Rijksbijdrage OCW	25.631.351	25.859.653	25.313.612	25.211.006	24.737.357	24.421.221
3.2 Overige overheidsbijdragen	758.066	649.458	582.020	582.020	582.020	582.020
3.5 Overige Baten	718.731	577.492	378.735	532.519	512.522	512.522
Totaal Baten	27.108.148	27.086.603	26.274.367	26.325.545	25.831.899	25.515.763
Lasten						
4.1 Personele Lasten	23.582.546	23.229.797	22.040.742	22.060.807	21.543.804	21.254.631
4.2 Afschrijvingen	559.783	546.077	521.534	521.534	521.534	521.534
4.3 Huisvestingslasten	2.113.028	2.064.460	1.985.920	1.985.920	1.985.920	1.985.920
4.4 Overige materiële lasten	2.274.519	1.694.744	1.748.875	1.748.875	1.748.875	1.748.875
4.5 Leermiddelen	0	0	0	0	0	0
Totaal Lasten	28.529.876	27.535.078	26.297.071	26.317.136	25.800.133	25.510.960
Totaal Saldo baten en lasten	-1.421.728	-448.475	-22.704	8.409	31.766	4.803
Financiële baten en lasten	32.978	8.768	27.330	27.330	27.330	27.330
Genormaliseerd resultaat	-1.388.750	-439.707	4.626	35.739	59.096	32.133
Incidentele posten - bestemmingsreserve CAO	709.453	-709.453				
Resultaat	-679.297	-1.149.160	4.626	35.739	59.096	32.133

Belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

De belangrijkste ontwikkeling in de meerjarenbegroting is het verlagen van de personele kosten. Afgelopen jaar is het evenwicht in het aantal FTE's en het leerlingenaantal hersteld en vanaf heden wordt dit maandelijks gemonitord om in dit structureel evenwicht te blijven.

Balans in meerjarig perspectief

	Gerealiseerd 2019	Gerealiseerd 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
1.2 Materiele vaste activa						
1.2.1 Gebouwen en terreinen	0	0	0	0	0	0
1.2.2 Inventaris en apparatuur	2.109.978	1.894.327	2.109.978	2.109.978	2.109.978	2.109.978
1.2.3.2 Overige materiele vaste activa	523.000	462.545	523.000	523.000	523.000	523.000
Totaal vaste activa	2.632.978	2.356.872	2.632.978	2.632.978	2.632.978	2.632.978
1.3 Financiële vaste activa						
1.3.x Obligaties en vorderingen	2.875.635	2.270.016	2.875.635	2.875.635	2.875.635	2.875.635
Totaal financiële vaste activa	2.875.635	2.270.016	2.875.635	2.875.635	2.875.635	2.875.635
1.5 Vorderingen						
1.5.1 Debiteuren	100.000	74.874	100.000	100.000	100.000	100.000
1.5.2 OCW	1.358.647	744.814	1.358.647	1.358.647	1.358.647	1.358.647
1.5.6 Overige overheden	0	43.330	0	0	0	0
1.5.7 Overige vorderingen	0	0	0	0	0	0
1.5.8 Overlopende activa	275.000	293.981	275.000	275.000	275.000	275.000
Totaal vorderingen	1.733.647	1.156.999	1.733.647	1.733.647	1.733.647	1.733.647
1.7 Liquide middelen	3.094.040	3.360.362	2.059.667	2.095.406	2.154.502	2.186.634
Totaal vlottende activa	4.827.687	4.517.361	3.793.314	3.829.053	3.888.149	3.920.281
Totaal Activa	10.336.300	9.144.249	9.301.927	9.337.666	9.396.762	9.428.894

	Gerealiseerd 2019	Gerealiseerd 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
2.1 Eigen vermogen						
2.1.1 Algemene reserve	4.065.498	3.625.792	3.743.157	3.778.896	3.837.992	3.870.124
2.1.2 Bestemmingsreserve (publiek)	709.453	0	0	0	0	0
2.1.3 Bestemmingsfondsen	0	0	0	0	0	0
Totaal eigen vermogen	4.774.951	3.625.792	3.743.157	3.778.896	3.837.992	3.870.124
2.2 Voorzieningen						
2.2.1 Personele voorzieningen	200.000	201.819	200.000	200.000	200.000	200.000
2.2.3 Overige voorzieningen	2.402.520	2.569.925	2.402.520	2.402.520	2.402.520	2.402.520
Totaal voorzieningen	2.602.520	2.771.744	2.602.520	2.602.520	2.602.520	2.602.520
2.4 kortlopende schulden						
2.4.3 Crediteuren	721.882	329.346	700.000	700.000	700.000	700.000
2.4.x Ministerie OCW	0					
2.4.7 Belastingen en sociale premies	864.360	936.135	900.000	900.000	900.000	900.000
2.4.8 Schulden inzake pensioenen	297.697	276.751	250.000	250.000	250.000	250.000
2.4.9 Overige kortlopende schulden	16.226	240.048	10.000	10.000	10.000	10.000
2.4.10 Overlopende passiva	1.058.664	964.433	1.096.250	1.096.250	1.096.250	1.096.250
Totaal kortlopende schulden	2.958.829	2.746.713	2.956.250	2.956.250	2.956.250	2.956.250
Totaal Passiva	10.336.300	9.144.249	9.301.927	9.337.666	9.396.762	9.428.894

Financiële vaste activa

In 2020 is voor €600.000 aan obligaties vrijgekomen. Verder is slechts zeer beperkt geïnvesteerd als gevolg van de financiële onzekerheid. Daarnaast zien we dat de vordering van OCW incidenteel hoog was per eind 2019 door de toevoeging van de vergoeding van de eenmalige uitkering aan personeel.

De belangrijkste ontwikkeling in de meerjarenbalans zijn:

- Stabilisatie van het eigen vermogen door een resultaat vanaf 2021 van rond €0.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

	Gerealiseerd 2019	Gerealiseerd 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Personele lasten / totale baten	87,0%	85,8%	83,9%	83,8%	83,4%	83,3%
Solvabiliteit = EV / totaal passiva	46%	40%	40%	40%	41%	41%
Huisvestingsratio = huisvestingslasten / totale lasten	7,4%	7,5%	7,6%	7,5%	7,7%	7,8%
Liquiditeit = vlottende activa / kortlopende schulden	1,6	1,6	1,3	1,3	1,3	1,3
Rentabiliteit = resultaat / (totale baten incl financiële baten)	-5,1%	-1,6%	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%
Weerstandsvermogen = (EV-MVA) / Rijksbijdragen	8,4%	4,9%	4,4%	4,5%	4,9%	5,1%
Weerstandsvermogen = EV / totale baten	17,6%	13,4%	14,2%	14,4%	14,9%	15,2%

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van het schoolbestuur is de afgelopen jaar fors gedaald en vanaf 2021 zal het weerstandsvermogen stabiel blijven.

Voor verdere informatie verwijzen wij naar de jaarrekening 2020.

Reservepositie

In het voorjaar van 2020 werd duidelijk dat een interventie noodzakelijk was om te komen tot een duurzaam gezonde begroting. Er was met name een te grote, en structurele, disbalans in de verhouding leerlingen/FTE's. In de loop van het jaar is een intensief proces gevolgd waarin het aantal FTE's in de juiste verhouding is gebracht met de omvang van de organisatie. Tegelijkertijd is het momentum gebruikt om ook het proces van begroten en realiseren met alle betrokken gremia op nieuw in te richten zodat er ook de komende jaren sprake kan zijn van een duurzame begroting waarmee we onze inhoudelijk opdracht, goed onderwijs, kunnen blijven realiseren.

Daarnaast zijn ook de systemen en processen binnen de bedrijfsvoering doorgelicht en geactualiseerd, met inzet van externe deskundigen, om ervoor te zorgen dat de doorontwikkeling van de organisatie ondersteund wordt door de juiste en relevante informatie.

In dit proces is een aantal keuzes gemaakt ten einde schoolleiders en overige budgethouders in staat te stellen hun verantwoordelijkheid zowel inhoudelijk als financieel goed te nemen.

In het kader van het toezicht op het publieke Eigen Vermogen heeft de Inspectie van het Onderwijs geconstateerd dat steeds meer besturen middelen in publieke reserves houden. Meer dan eigenlijk de bedoeling is en dat deze reserves ieder jaar oplopen. Ook QliQ heeft een schrijven ontvangen over mogelijk door de Inspectie bestempelde bovenmatige reserves.

Via de website van Benchmark PO & VO zijn van alle schoolbesturen de Financiële gegevens te raadplegen. Op deze website staan ook de gegevens met betrekking tot de Reservepositie van schoolbesturen.
<https://benchmarkpovo.nl>

Op basis van de rekenregels signaleringswaarde OCW komt de signaleringswaarde voor QliQ per ultimo 2020 uit op € 3.711.000. De werkelijke reservepositie 31-12-2020 komt op € 3.743.000 en daarmee op het niveau van de signaleringswaarde. De komende jaren worden geen grote resultaten verwacht en zal de reservepositie alleen maar dalen door de verwachten onttrekkingen ten behoeve van de onderhoudsvoorziening als gevolg van de handreikingen toepassing van de verslaggevingsregels en de afboeking van de vordering OCW (schatting: € 1.000.000) als gevolg van de vereenvoudiging van de bekostiging per 1-1-2023.

De hoogte van de toevoeging aan de onderhoudsvoorziening en daarmee effect op de reservepositie zal in 2021 worden berekend.

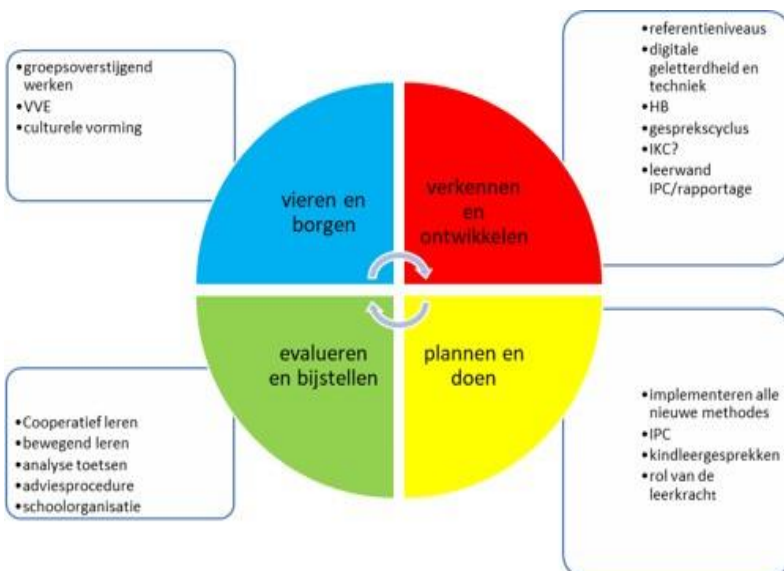
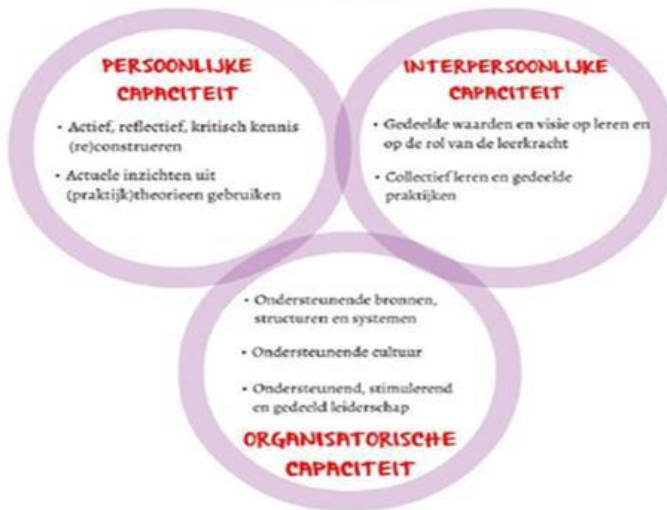
Succes bereik je door te doen waar je goed in bent, niet door je slechte kanten te verbeteren.

OM
180990



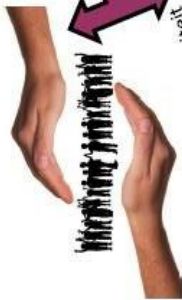
SAMENWERKEN, EIGENAARSCHAP, TROTS, TALENTONTWIKKELING

Kenmerken van een professionele leergemeenschap





- Inzet van de opp klas
- Ouderparticipatie tijdens de lockdown



- Onderwijs op afstand
- Rekenverbeterplan

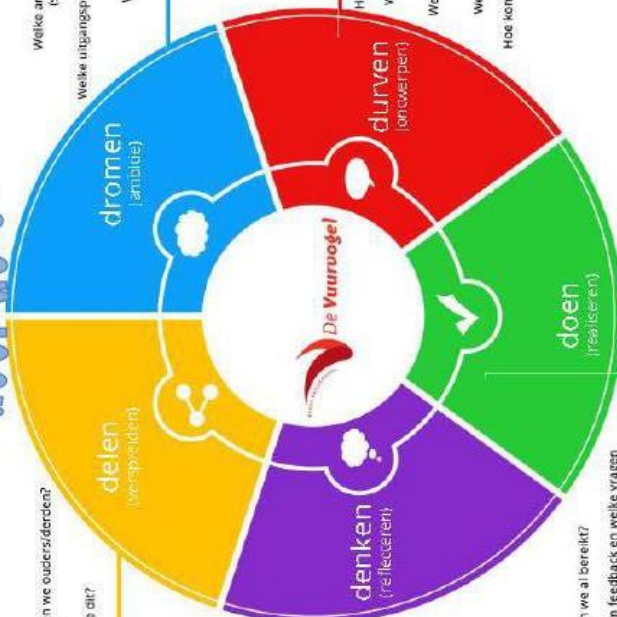
2020 Sterk door de Corona



- Doorontwikkeling van clusters
- Ploeg geprojecteerd leren



Welke ambities hebben we? (Kijk aan de horizon)
Welke uitgangspunten hebben we? (Waarom)
Waar staan we nu? (Huidige situatie)



Hoe informeren we ouders/leerders? (Kennis delen)
Hoe borgen we dit?

Wat hebben we gerealiseerd?
Wat hebben we geleerd? (reflecteren)
Hoe vieren we dit?

Hoe pakken we het aan?
Welke oplossingen kunnen we bedenken?
Welke informatie is nodig ervoor beschikbaar?
Welke keuzes maken we?
Hoe komen we tot een besluit?

Welke successen hebben we al bereikt?
Wie kan ons voorzien van feedback en welke vragen stellen we dan?
Welke mogelijkheden/belemmeringen vragen onze aandacht?



- Werkgroep onderwijscontinuïteit
- Groepsdoorbrekend technisch lezen



Onderwijs

Ieder kind:

- voelt zich veilig hier op school
- is uniek
- is nieuwsgierig
- heeft respect
- ontwikkelt met structuur
- ontwikkelt sociale vaardigheden
- leert en speelt met plezier
- kan doorzetten



LEERLINGEN

- diversiteit
- nationaliteiten
- sociaal arm
- puur
- bijzonder profiel
- taal arm



Jaarplan 2020-2021

Westwijzer Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden
Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden
Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden
Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden	Beleidsplan Kernwaarden



WESTWIJZER
in ontwikkeling

Beleidsvoering	Personeel	Leerlingen	Omgeving	Leiderschap
Begroting FTE Formaat Investerings	Vitaliteit Ziekteverzuim Cultuur	Antallen Klimaat Pedagogisch veiligheid Resultaten	Jaarplan Kindcentrum Vier in Balans	Verbond Doelgericht Sociale empathie

