

2020

Bestuursverslag



Inhoudsopgave

Voorwoord

1. Het schoolbestuur

- 1.1 Organisatie
- 1.2 Profiel
- 1.3 Dialoog

2. Verantwoording beleid

- 2.1 Identiteit & onderwijs
- 2.2 Personeel
- 2.3 Organisatie & communicatie
- 2.4 Financieel & Materieel
- 2.5 Risico's en risicobeheersing

3. Verantwoording financiën

- 3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief
- 3.2 Staat van baten en lasten en balans
- 3.3 Financiële positie

Bijlagen

- Jaarrekening 2020 link
- Jaarverslag 2020 Toezichhoudend bestuur
- Jaarverslag 2020 GMR
- Verantwoording werkdrukgeden HSN 2020

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van de HSN voor het jaar 2020. In dit voorwoord begin ik met een drietal gebeurtenissen die op bestuursniveau van invloed zijn geweest.

Het verslagjaar 2020 heeft grotendeels in het teken gestaan van de COVID-19 pandemie, ofwel corona. Deze pandemie heeft grote impact gehad op de praktijk van onze scholen met haar leerlingen, kinderen en medewerkers. Gevolg van deze pandemie is dat de scholen zowel in maart als december een periode gesloten waren. Daarnaast is er veelvuldig overleg geweest met de directeuren, toezichthoudend bestuur, GMR en gemeente over de noodzakelijke veiligheidsmaatregelen om het onderwijs te kunnen continueren. Door ons personeel is met grote gedrevenheid en toenemende vaardigheid gewerkt aan thuisonderwijs. De samenwerking met ouders en met de Nijkerkse schoolbesturen en de gemeente Nijkerk heeft in het afgelopen jaar een nieuwe dimensie gekregen, door de wederzijdse afhankelijkheid die we meer dan hiervoor hebben ervaren. De kinderen hebben deze periode verschillend ervaren, met verschillende leerervaringen en onderwijsopbrengsten tot gevolg. Het verschil in thuissituatie heeft een grote invloed gehad op de mate waarin de kinderen van het thuisonderwijs hebben geprofiteerd. Eén van de grotere maatregelen om met de opgelopen onderwijsachterstanden aan de slag te gaan is [de Zomerschool](#), die tijdens de zomervakantie op initiatief van de bibliotheek Nijkerk en de HSN is georganiseerd. De zomerschool Nijkerk werd bezocht door 69 kinderen van alle Nijkerkse scholen, verspreid over de zomervakantieweken. In 2021 wordt de Zomerschool vanwege de goede ervaringen herhaald, verbeterd en uitgebreid.

De eerste twee maanden stonden in het teken van het bestuursonderzoek door de Inspectie van het Onderwijs. We kijken terug op een boeiend en leerzaam proces van zelfevaluatie en verantwoording op de diverse indicatoren. De kwaliteitscultuur scoorde hierbij een 'goed' en de overige indicatoren ruim voldoende. Reflecterend op het positieve inspectieoordeel is de ambitie geformuleerd de eindresultaten te verhogen en te investeren in het didactisch handelen.

Een derde punt om op deze plek te noemen is de herziening van de planning & control cyclus, zoals gehanteerd door de algemeen directeur in samenspraak met het toezichthoudend bestuur. Doel hiervan is het vergroten van de sturingsmogelijkheden op basis van heldere kaders en een analyse van adequate informatie. Het toezichthoudend bestuur heeft in het verlengde hiervan de toetsingskaders voor de vier resultaatgebieden herzien, waardoor het proces van verantwoording en toezicht een impuls heeft gekregen.

Het bestuursverslag vormt samen met de jaarrekening het jaarverslag van het bestuur. Het document heeft als doel verantwoording af te leggen over het jaar 2020. In het eerste hoofdstuk staat algemene informatie over de HSN beschreven. Het tweede hoofdstuk beschrijft een verantwoording van de realisatie van het beleid in 2020, uitgewerkt naar de doelen van de vier resultaatgebieden van de HSN. Het derde hoofdstuk verantwoordt de financiën over 2020.

Na goedkeuring van de accountant wordt het verslag ter verantwoording aangeboden aan het ministerie van OC&W en de algemene ledenvergadering van de HSN.

Marco van der Zwaard

Algemeen directeur HSN

1. Het schoolbestuur

De HSN biedt onderwijs, opvang en zorg voor kinderen in Nijkerk. Onderwijs is de primaire opdracht en verantwoordelijkheid van het bestuur en wordt geboden met eigen personeel. Opvang en zorg worden geboden in samenwerking met een aantal partners. Voorschoolse educatie wordt op alle locaties geboden in samenwerking met Christelijke Peuterspeelzalen [De Triangel](#). Dagopvang en naschoolse opvang wordt op 5 locaties geboden door kinderbelevingscentrum [Bzzzonder](#) en op 1 locatie door 't Klimrek. Zorgondersteuning en arrangementen worden geboden met de partners van het samenwerkingsverband [Zeeluwe](#) en de gemeente [Nijkerk](#).

1.1 Profiel

Missie

De HSN biedt bijbelgetrouw primair onderwijs aan in Nijkerk en omgeving. Centraal daarbij staan onze **verwondering en dankbaarheid** voor Gods liefde die zichtbaar is in zijn Zoon Jezus Christus, onze opgestane Verlosser. Vanuit deze christelijke identiteit willen wij werken en invulling geven aan **vakmanschap, verantwoordelijkheid en vertrouwen**. Dit is dan ook ons motto dat we telkens laten terugkomen.

Visie

De christelijke identiteit vormt de basis en inspiratie van de visie en is verankerd binnen het personeelsbeleid. Dit geldt voor al onze personeelsleden, om zo door te kunnen laten werken naar onze leerlingen. Bij het verlaten van een HSN-school kunnen leerlingen hun identiteit verwoorden.

De inhoud van het onderwijs op de scholen kenmerkt zich door een drieslag: kennis, vaardigheden en identiteit. We hechten in ons onderwijs veel waarde aan een stevige basis van kennis en vaardigheden. Wij bereiden kinderen voor op deelname aan de wereld en het vormen van een identiteit in brede zin (de vorming van persoonlijkheid). Op de scholen is een onderbouwde balans voor het onderwijsaanbod op deze drie gebieden.

De visie is uitgewerkt naar de vier resultaatgebieden waar het beleid en de praktijk van de scholen is ingericht.

- Identiteit & Onderwijs
- Personeel
- Organisatie & Communicatie
- Financieel & Materieel

Kernactiviteiten

De kernactiviteiten van het schoolbestuur zijn als volgt belegd:

- De kernactiviteiten van de algemeen directeur richten zich op het realiseren van de doelstellingen die geformuleerd zijn per resultaatgebied.
- De kernactiviteiten van het toezichthoudend bestuur richten zich op het toezichthouden op de realisatie van de doelstellingen, vanuit de gestelde toetsingskaders.

Strategisch beleidsplan

In 2019 is met input van diverse stakeholders een [strategisch beleidsplan](#) opgesteld voor 2019-2023. Voor de komende vier jaar staan zijn de speerpunten geformuleerd:

➤ *Het versterken van de persoonsontwikkeling*

Wij willen bijdragen aan een brede persoonsontwikkeling door

- aandacht te geven aan 1st en 21st century skills, waardoor nog meer **verbinding ontstaat tussen kennis, vaardigheden en identiteit**;
- waarden gedreven onderwijs te bieden vanuit de missie en visie van de HSN.

➤ Een krachtig onderwijsaanbod

Wij geven vorm en inhoud aan een eigentijds en toekomstgericht didactisch concept dat

- aantoonbaar **opbrengstgericht** is en daarmee teruggaat naar de kern: lesgeven voor goede opbrengsten;
- zich kenmerkt door evenwicht in aanbod: er is een mooie **balans tussen cognitieve en creatieve vaardigheden**;
- kennis, kunde en waarden met elkaar verbindt (*waarden gedreven*);
- **toekomstgericht** is en het bewustzijn bij leerlingen ontwikkelt van het belang om te komen tot een **duurzaam** ingerichte samenleving.

➤ Alignment

Om alignment te bereiken, oftewel verbinding en afstemming, is het creëren en onderhouden van eigenaarschap van alle betrokkenen van belang: samenwerken aan gemeenschappelijke doelen, waarbij aandacht is voor en verbinding ontstaat tussen verschillende partijen. Zo kan een (kwaliteits)cultuur ontstaan, waarbinnen men ruimte en vertrouwen voelt om kennis te delen en te innoveren.

Concreet betekent dit voor de HSN dat alle groepen in hun kracht staan en samenwerken in een lerende organisatie met een open cultuur, met passie voor onderwijs. Er is ruimte voor experiment en aandacht voor de ontwikkeling tot professionele leergemeenschap (*vakmanschap, verantwoordelijkheid en vertrouwen*). Dit uit zich in

- professionele werknemers;
- betrokken ouders als partners;
- een doorgaande lijn in integrale kindzorg

Toegankelijkheid & toelating

Het kader voor toelating van leerlingen is voor ouders beschreven in de schoolgids van de scholen. Deze zijn gebaseerd op de christelijke identiteit van de scholen en op het onderwijs- en zorgaanbod van de scholen zoals beschreven in Schoolondersteuningsprofiel. Dit profiel beschrijft de mogelijkheden en grenzen die een school heeft om tegemoet te komen aan de verschillende onderwijsbehoeften.

Wat betreft de christelijke identiteit kent de HSN een open toelatingsbeleid. Dat wil zeggen dat niet alleen kinderen van ouders die bij een kerk zijn aangesloten kunnen worden aangemeld. Ook kinderen van niet kerkelijk meelevende ouders en van ouders die niet tot een kerkgenootschap behoren worden toegelaten. Hierbij geldt dat in het toelatingsgesprek met de directeur, duidelijk wordt gemaakt dat de school van ouders verwacht, namelijk dat zij de gewoonten en regels van de school respecteren en hun kinderen mee laten doen aan alle activiteiten die in het kader van christelijk onderwijs gebruikelijk zijn.

1.2 Organisatie

Contactgegevens

Hervormde Schoolvereniging te Nijkerk

Bestuursnummer: 89155

Zandoogje 1

3863 HS Nijkerk

033-2470317

www.hsn-scholen.nl

Contactpersoon

Dhr. M.J. van der Zwaard - algemeen directeur

directie@hsn-scholen.nl

Bestuur

Dhr. M.J. van der Zwaard – algemeen directeur

Nevenfuncties (betaald en onbetaald)

- Algemeen directeur van Christelijke Peuterspeelzalen De Triangel (onbetaald)
- Docent bij Hogeschool Viaa te Zwolle - Penta Nova Academie voor Schoolleiderschap (betaald)
- Secretaris van het bestuur van stichting Present Harderwijk (onbetaald)

Overzicht scholen

De HSN bestaat uit zes scholen. Hierbij de namen en websites van de scholen en een link naar de schoolgebonden informatie:

- De Appelgaard 'Om het verschil te maken leren wij'
 - <https://appelgaard.hsn-scholen.nl/>
 - <https://scholenopdekaart.nl/Basisscholen/8599/Christelijke-Basisschool-De-Appelgaard>
- De Hoeksteen 'Persoonsontwikkeling om van waarde te zijn'
 - <https://hoeksteen.hsn-scholen.nl/>
 - <https://scholenopdekaart.nl/Basisscholen/22360/Basisschool-De-Hoeksteen>
- Ichthusschool 'Niet voor de school maar voor het leven leren wij'.
 - <https://ichthus.hsn-scholen.nl/>
 - <https://scholenopdekaart.nl/Basisscholen/12349/Ichthusschool>
- Johannes Calvijnschool 'Grenzeloos geloof in jou!'
 - <https://calvijn.hsn-scholen.nl/>
 - <https://scholenopdekaart.nl/basisscholen/12346/Basisschool-Joh-Calvijn>
- Maranatha 'Leren doorbelevén'
 - <https://maranatha.hsn-scholen.nl/>
 - <https://scholenopdekaart.nl/Basisscholen/12348/Maranathaschool>
- Rehoboth 'Jij doetertoe!'
 - <https://rehoboth.hsn-scholen.nl/>
 - <https://scholenopdekaart.nl/Basisscholen/12347/Rehobothschool>

De schoolgebonden informatie wordt beschikbaar gesteld via scholenopdekaart.nl. Deze website wordt gevuld door PO-Vensters in opdracht van de schoolbesturen die verenigd zijn in de PO-raad.

Toezichthoudend bestuur

De leden van het toezichthoudend bestuur vormen het intern toezichtsorgaan:

- dhr. H.N. Post - voorzitter
- dhr. J.M.B. de Bruin - secretaris
- dhr. T. van Steeg - penningmeester
- mevr. P.O.G. Hegeman-Mekking
- mevr. M.E. Vantournhout-Waaijenberg
- dhr. A. Klapwijk

Portefeuilles op basis van resultaatgebieden:

- Identiteit & Onderwijs: dhr. Post, dhr. De Bruin, mevr. Hegeman, dhr. Klapwijk
- Personeel: mevr. Vantournhout, dhr. Post, dhr. Van Steeg
- Organisatie & Communicatie: mevr. Hegeman, mevr. Vantournhout, dhr. Post
- Financieel & Materieel: dhr. Van Steeg, dhr. De Bruin, dhr. Klapwijk

Nevenfuncties (onbetaald)

- Het toezichthoudend bestuur van de HSN vormt in zijn geheel tevens het bestuur van de Christelijke Peuterspeelzalen De Triangel <https://peuterspeelzaaldetriangel.nl/>

Zie voor meer informatie [het jaarverslag 2020](#) van het toezichthoudend bestuur.

Bestuursondersteuning

De financiële en personele administratie wordt uitgevoerd door Dyade Dienstverlening Onderwijs, Savannahweg 71, 3502 JA Utrecht.

Gemeenschappelijke medezeggenschap

De organisatie van de gemeenschappelijke medezeggenschap binnen de HSN is vastgelegd in een [GMR reglement](#) en een [basisstatuut medezeggenschap](#). Zie voor meer informatie [het jaarverslag 2020](#) van de GMR.

Juridische structuur

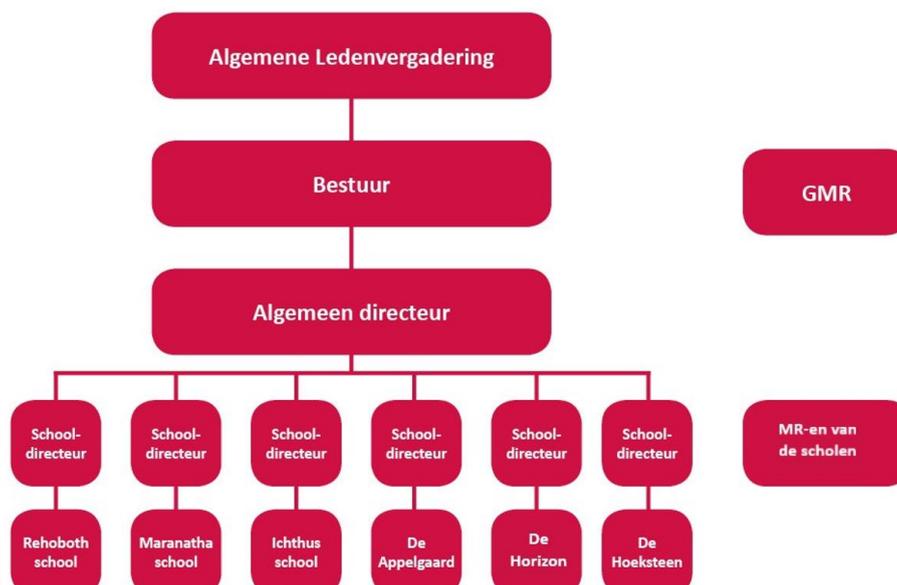
De juridische structuur is een vereniging en is vastgelegd in de [statuten](#). Het verenigingsmodel is gebaseerd op de betrokkenheid en het medezeggenschap van ouders als leden van de vereniging. Hierbij een overzicht van het verloop van het ledenaantal:

Februari 2017	Februari 2018	September 2018	Februari 2019	September 2019	September 2020
290 leden	280 leden	263 leden	260 leden	254 leden	244 leden
Op 220 adressen	Op 210 adressen	Op 199 adressen	Op 197 adressen	Op 195 adressen	Op 185 adressen

Uit dit verloop blijkt een dalende trend. Dit zet aan tot nadenken over de herwaardering van het verenigingsmodel. Hiervoor heeft in 2020 een eerste verkenning plaatsgevonden. Dit wordt in 2021 voortgezet.

Organisatiestructuur

De algemeen directeur is belast met het besturen van de HSN en legt aan het bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid. Het toezichthoudend bestuur toetst de algemeen directeur op de vier hoofdresultaatgebieden aan de hand van de opgestelde kaderstellende uitspraken (toetsingskaders) en bijbehorende indicatoren. Per hoofdresultaatgebied zijn drie bestuursleden verantwoordelijk voor de toetsing, zij zijn portefeuillehouders op dit



terrein. Een van hen kan een klankbordende rol vervullen, de anderen houden specifiek toezicht. Naast toetsing kan de algemeen directeur dus ook advies vragen aan het bestuur. Tweemaal per jaar is er een integrale rapportage in de cyclus van Planning & Control over de vier resultaatgebieden aan de HSN.

Governance Code

De HSN hanteert de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) waarin basisprincipes zijn vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. Op basis van deze code wordt gewerkt met het mandaat met beheermodel. Ter toelichting hierbij de link naar het [managementstatuut van de HSN](#).

Functiescheiding

De Code Goed Bestuur benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht binnen organisaties voor primair onderwijs¹. Binnen de HSN is sprake van het one-tier model, waarbij de functiescheiding tussen bestuur en intern toezicht wordt uitgewerkt via Functionele scheiding².

Horizontale dialoog en verbonden partijen

De HSN heeft regelmatig contact met diverse belanghebbenden. Zij vormen de zogenaamde stakeholders van de organisatie die van groot belang zijn voor de HSN om in dialoog de koers en de dagelijkse praktijk te bespreken en zoveel mogelijk in samenwerking te realiseren. Met deze regelmatige contacten wil de HSN zorgdragen dat haar aanbod van onderwijs, opvang en zorg op basis van haar missie en visie aansluit bij de behoeften van de belanghebbenden.

Hieronder volgt een overzicht van de belanghebbenden en een omschrijving van de samenwerking of dialoog met hen. Het overzicht is niet volledig. Het geeft met name de contacten weer die het meeste impact hebben op de dagelijkse praktijk in de scholen.

Belanghebbende organisatie of groep	Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog
Leerlingen	Samen werken aan onderwijsdoelen en tevreden leerlingen -> <i>gesprekken met groepen en individuele leerlingen, leerlingenraad</i>
Ouders	Praktische ondersteuning, partners in onderwijs en opvoeding, medezeggenschap in bestuur en beleid -> <i>Ouderraad, medezeggenschapsraad, toezichthoudend bestuur, klankbordgroepen</i>
Christelijke Peuterspeelzalen De Triangel	Peuteropvang, doorgaande lijn peuters – kleuters, warme overdracht, VVE-leerlingen, overleg over het gebruik van het plein en de binnenruimtes -> <i>overleg tussen personeel, management, directie en bestuur</i>
Kinderbelevingscentrum Bzzzonder	Dagopvang en naschoolse opvang van kinderen, doorgaande lijn in dagopvang en naschoolse opvang en de school, overleg over het gebruik van het plein en de binnenruimtes -> <i>overleg tussen personeel, management en directie</i>
Kinderdagopvang 't Klimrek	Dagopvang en naschoolse opvang van kinderen, doorgaande lijn in dagopvang en naschoolse opvang en de school, overleg over het gebruik van het plein en de binnenruimtes -> <i>overleg tussen personeel, management en directie</i>
Kerken in de gemeente Nijkerk	Gezamenlijk vormgeven van de jaarlijkse Kerk-school-gezinsdienst en de bid- en dankdagvieringen -> <i>werkgroep Kerk-gezin-school met vertegenwoordigers van scholen en kerken, stakeholderoverleg tussen HSN bestuur en de kerkenraden van de</i>

¹ Wij hanteren de definities uit de nieuwe Code Goed Bestuur primair onderwijs. Zie: https://www.verus.nl/sites/www.verus.nl/files/documenten/code_goed_bestuur_po_2020_0.pdf

² Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutairbestuurder te berusten (bestuur) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht (intern toezichtsorgaan).

	<i>Hervormde Gemeente van de PKN Nijkerk en Nijkerkerveen, de buitengewone wijkgemeente De Fontein en de Christelijke Gereformeerde kerk</i>
Gemeente Nijkerk	<i>Gezamenlijk uitvoeren van de Wet op Passend onderwijs en de Jeugdwet, het realiseren en onderhouden van huisvesting en leerlingenvervoer, het stimuleren van culturele ontwikkeling en beleid voor sport en gezondheid -> gebiedsteams, lokaal Educatieve Agenda voor huisvesting en afstemming beleid onderwijs en zorg: wethouders, beleidsmedewerker en besturen, directeuren en IB-ers van de Nijkerkse PO en VO scholen</i>
Expertisepunt	<i>Het expertisepunt biedt vanuit het samenwerkingsverband Zeeluwe ondersteuning en advies door orthopedagogen en leerlingbegeleiders met oog op leerlingen met bijzondere onderwijs- en ondersteuningsbehoeften -> overleg tussen personeel, IB-ers en directie, jaarlijkse evaluatie met manager, orthopedagoog en algemeen directeur</i>
PO-raad	<i>Informatie en kennisdeling, advies en besluitvorming t.a.v. belangen behartiging op landelijk en politiek niveau -> twee jaarlijks overleg tussen bestuurders van aangesloten scholenclusters op regionaal niveau</i>
Verus	<i>Sparren, informatie, kennis en ervaringen uitwisselen met bestuurders van scholenclusters in de provincie Gelderland -> vierjaarlijkse netwerkbijeenkomsten</i>

Samenwerkingsverbanden

Voor een aantal domeinen werken wij samen met partners, georganiseerd in een samenwerkingsverband. Hieronder een overzicht van de samenwerkingsverbanden met de meeste impact op de dagelijkse praktijk in de scholen.

Samenwerkingsverband	Beknopte omschrijving van de vorm van de dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin
Samenwerkingsverband Zeeluwe	<i>Realiseren van een dekkend netwerk in het kader van de wet op Passend Onderwijs - > tweejaarlijks regionaal overleg met de aangesloten schoolbesturen PO, SO/SBO, vierjaarlijks lokaal overleg met schoolbesturen voor PO, SO/SBO binnen de gemeente Nijkerk.</i>
PLG Netwerk met CHE	<i>Het samen opleiden van startbekwame leerkrachten voor het primair onderwijs in samenwerking met 14 scholenclusters en hogeschool CHE -> driejaarlijks overleg met bestuurders van de samenwerkende scholenclusters</i>

Klachtenbehandeling

Binnen de HSN wordt grote waarde gehecht aan korte lijnen tussen onze medewerkers en de ouders. Hierdoor worden problemen, misverstanden en klachten al in een vroeg stadium besproken en waar mogelijk opgelost.

In 2020 zijn twee formele klachten gemeld. Bij één van klachten is het GCBO (Geschillen Commissie Bijzonder Onderwijs betrokken geweest. Na hoor en wederhoor heeft de HSN een passende oplossing kunnen bieden aan de klager, waarmee de klacht naar diens tevredenheid is afgehandeld.

Bij de tweede klacht heeft de klager de Nijkerkse wethouder van onderwijs betrokken. Na hoor en wederhoor met de algemeen directeur en de directeur van de betreffende school bleek er geen oplossing mogelijk om tegemoet te komen aan de wens van de klager. De klager is uitgebreid gehoord door de directeur en er blijft een open lijn voor gesprek, in lijn met de uitgangspunten van de HSN. De zaak heeft verder geen vervolg gekregen.

Voor meer informatie zie [de klachtenregeling](#) van de HSN.

2. Verantwoording beleid

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over het beleid van het bestuur. Het is opgedeeld in vier paragrafen over de verschillende beleidsterreinen: Onderwijs & identiteit, Personeel, Organisatie & Communicatie, Financieel & Materieel. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording over de gestelde doelen, het behaalde resultaten en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

2.1 Identiteit & onderwijs

Onderwijskwaliteit

De inhoud van het onderwijs op de scholen kenmerkt zich door een drieslag: kennis, vaardigheden en identiteit. We hechten in ons onderwijs veel waarde aan een stevige basis van kennis en vaardigheden. Wij bereiden kinderen voor op deelname aan de wereld en het vormen van een identiteit in brede zin (de vorming van persoonlijkheid). Op de scholen is een onderbouwde balans voor het onderwijsaanbod op deze drie gebieden. Bij het verlaten van een HSN-school kunnen leerlingen hun identiteit verwoorden.

Het bestuur heeft zicht op onderwijskwaliteit middels de volgende instrumenten:

- Opbrengstenformats: verantwoording door de directeuren aan de algemeen directeur van de resultaten uitgewerkt in een analyse van de data uit het leerlingvolgsysteem ParnasSys en een actieplan voor verbeteractiviteiten.
- Managementcontracten: verantwoording door de directeuren aan de algemeen directeur van de voortgang en de resultaten van de doelen uit het schoolplan
- Interne audits: de directeuren voeren in tweetallen audits uit op de scholen uitgaande van de standaarden van de onderwijsinspectie. De rapportage wordt besproken met de algemeen directeur.

Het bestuur werkt op de volgende manier aan onderwijskwaliteit:

- Het bestuur verantwoordt zich over de onderwijskwaliteit middels de volgende instrumenten:
- Planning & Control: verantwoording door de algemeen directeur aan het toezichthoudend bestuur van de dagelijkse praktijk en de resultaten van de scholen in relatie tot de toetsingskaders.
- Managementcontracten: verantwoording door de algemeen directeur aan het toezichthoudend bestuur van de voortgang en de resultaten van de doelen uit het strategisch beleidsplan.
- Werkbezoeken door het toezichthoudend bestuur op de scholen.

Voor meer informatie zie [het Kwaliteitsbeleid](#) van de HSN

Per doel wordt met kleurcodes aangegeven in welke mate het gerealiseerd is:

Groen = Doel wordt of is gehaald

Blauw = Proces loopt nog

Rood = Doel wordt of is niet gehaald

Doelen en resultaten

Hieronder volgt een beschrijving van de doelen die het schoolbestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de onderwijskwaliteit en de realisatie en/of resultaten ervan:

Doel	1. De identiteitsbijeenkomsten zijn gericht op het vormen van een identiteit die aansluit bij de HSN-grondslag, -missie en -visie.
behaald	De online identiteitsbijeenkomst is met grote zorg en aandacht voorbereid en vormgegeven in overleg tussen bestuur en directie, met als thema ' christelijke persoonsontwikkeling '. De directeuren organiseren naast deze jaarlijkse avond zelf momenten voor identiteitsvorming van het personeel, in de vorm van weekopeningen, intervisie en/of uitwisselingsmomenten in teambijeenkomsten. Nadruk ligt op toerusting voor het vormgeven van christelijke vorming van kinderen en het uitwisselen van ervaringen en goede praktijken ter ondersteuning en inspiratie.

Doel	2. Plaatselijke kerken worden betrokken bij de ontwikkeling van de identiteit van de leerling.
behaald	Dit vindt concreet plaats door de gezamenlijke voorbereiding van de jaarlijkse Kerk-school-gezinsdienst en de vieringen van bid- en dankdag. Vertegenwoordigers van de kerken zijn hierbij betrokken, met name predikanten. In het jaarlijkse stakeholder overleg met de kerken zijn met name leden van de kerkenraad betrokken. Continu aandachtspunt is de wijze waarop de betrokkenheid van de kerken blijvend positieve impact kan hebben op de ontwikkeling van de identiteit van de leerlingen.

Doel	3. Personeelsleden kunnen (of leren) binnen een veranderende samenleving hun persoonlijke christelijke identiteit verwoorden en uitleggen. Het thema identiteit komt ook terug tijdens gesprekken.
deels behaald	Er vinden gesprekken plaats tussen directie en personeel en tussen het personeel onderling. Gezien de toenemende complexiteit van de veranderende samenleving en de uitdagingen die dit biedt voor christelijke scholen is dit een doelstelling die continue aandacht vraagt. Daarnaast betekent de continue wisseling van personeel dat het gesprek steeds nieuwe input krijgt en daarom om herhaling en verdieping vraagt.

Doel	4. Eigenaarschap bij leerlingen is een belangrijk aspect van het onderwijsconcept
deels behaald	Het doel is gesteld in het kader van de speerpunten krachtig onderwijsaanbod en persoonsontwikkeling, in lijn met de visie op onderwijs binnen de HSN. De scholen geven er in toenemende mate expliciet vorm aan binnen de onderwijsconcepten voor het morgen- en middagprogramma. De ambities reiken verder dan de huidige praktijk en vragen nadere ontwikkeling in de komende jaren. Hiervoor is behoefte aan duidelijke indicatoren om de realisatie meetbaar en merkbaar inzichtelijk te maken.

Doel	5. De HSN is gericht op de brede ontwikkeling van leerlingen.
deels behaald	Het doel is gesteld in het kader van de speerpunten krachtig onderwijsaanbod en persoonsontwikkeling, in lijn met de visie op onderwijs binnen de HSN. De scholen geven in de inrichting van onderwijs en de continue ontwikkeling ervan blijk van deze gerichtheid, de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en identiteit. In de realisatie van de onderwijsconcepten rondom met name thematisch werken blijkt heel concreet de gerichtheid op de brede ontwikkeling van leerlingen. Er is nog wel noodzaak om cultuur, muziek en drama hier nadrukkelijker een plaats in te geven. Dit is nog niet op alle scholen het geval. Hier wordt in de komende jaren in geïnvesteerd.

Toekomstige ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van identiteit en onderwijs die van invloed zijn op het beleid:

- doorgaand ingrijpend proces van secularisatie waardoor de uitgangspunten van het christelijk onderwijs steeds minder herkend en gedragen wordt in onze multiculturele samenleving;
- toenemend mede-eigenaarschap van leerlingen;

- continue aandacht voor het belang van instructie, met daarin afstemming van doelen en onderwijsaanbod op de onderwijsbehoefte van leerlingen;
- toenemende maatschappelijke aandacht voor (wereld)burgerschap;
- toenemende aandacht voor brede ontwikkeling van kinderen;
- ontwikkeling en uitvoering van een Deltaplan voor de het onderwijs na het thuisonderwijs door Corona.

De speerpunten van het strategisch beleidsplan blijken actueel en betekenisvol voor de komende jaren voor de inrichting van het onderwijs. De landelijke herziening van het curriculum van het funderend onderwijs zet door en heeft betrekking op de kerndoelen en de mogelijkheden voor het formuleren van eigen doelen voor onderwijskwaliteit. Voor de monitoring en analyse van de onderwijskwaliteit gebruiken we in toenemende mate de beschikbare data van DUO voor benchmarking en verantwoording. Daarnaast zal 2021 gestart worden met een brede analyse van de onderwijsresultaten van kinderen na de periode van thuisonderwijs door Corona. Dit vormt de basis van een omvangrijk Deltaplan om de ontstane onderwijsachterstanden aan te pakken.

Onderwijsresultaten

Vanwege de periode van schoolsluiting en gedeeltelijke opening in het voorjaar heeft minister Slob besloten dat er in 2020 geen eindtoets wordt afgenomen. Daardoor kunnen er geen onderwijsresultaten van de eindtoets worden weergegeven.

Het nieuwe onderwijsresultatenmodel heeft ons aangezet om te gaan werken met referentieniveaus. Vanaf 2020 zijn er streefdoelen geformuleerd, zowel op HSN-niveau als op schoolniveau. De ambitie is de resultaten te verhogen tot het landelijk gemiddelde 1S/2F. De verdere onderwijsresultaten van de scholen zijn te vinden op scholenopdekaart.nl.

Inspectie

In januari/februari heeft er een bestuursonderzoek door de Inspectie van het onderwijs plaats gevonden. De inspectie trekt in haar oordeel een aantal conclusies. Het bestuur deelt deze conclusies en heeft deze vertaald in een achttal verbeterpunten, die in lijn liggen met de speerpunten uit het strategisch beleidsplan 2019-2023:

Standaarden	Inspectieoordeel	Ambities ter verbetering
Kwaliteitszorg en ambitie (KA1)	Zowel het bestuur als de scholen <i>werken planmatig aan kwaliteitsontwikkeling</i>	Verwachtingen expliciteren
	Het bestuur en de scholen hebben een <i>goed beeld van de eigen kwaliteit en ontwikkelpunten</i> . Daarbij is er sprake van voldoende zicht op de onderwijskwaliteit en de behaalde resultaten van de scholen.	Zicht op de taalklas
	De kwaliteitscultuur van de HSN is een krachtige voedingsbodem voor <i>de ambitie de onderwijskwaliteit te verbeteren</i> tot op het niveau van de landelijk streefdoelen ten aanzien van de referentieniveaus voor leerlingen van groep 8.	Streefdoelen formuleren
Kwaliteitscultuur (KA2)	De HSN heeft een <i>sterke professionele kwaliteitscultuur</i> .	Professioneel statuut opstellen Bekwaamheidsdossiers formaliseren
Verantwoording en dialoog (KA3)	Het bestuur en de scholen dragen zorg voor de <i>verantwoording over de onderwijsresultaten</i> en werkprocessen en voeren een actieve dialoog met de stakeholders.	Verantwoording onderwijsresultaten in schoolgids
Financieel beheer (FB1 en FB3)	Het financieel beheer voorziet in de <i>financiële continuïteit van de scholen en in rechtmatige inzet van de middelen</i> .	Correctie van geboekte kosten van publiek naar privaat
Onderwijsproces - Didactisch handelen (OP3)	De Ichthus, de Hoeksteen en de Maranatha zijn in het verificatieonderzoek met een voldoende beoordeeld op de indicator didactisch handelen.	Didactisch handelen scoort een 'goed'

Naast het bestuursonderzoek hebben er verificatieonderzoeken plaats gevonden op de Ichthus, de Hoeksteen en de Maranatha. Daarbij is geconstateerd dat de bestuurlijke kwaliteitszorg werkt en de zelfevaluatie van het bestuur overeenkomt met het beeld van de inspectie. Met het opstellen van een professioneel statuut en het formaliseren van de bekwaamheidsdossiers voldoen we aan de wettelijke vereisten. Hierdoor zou bij een nieuw verificatieonderzoek de waardering *Goed* op zijn plaats voor de kwaliteitscultuur in de scholen.

Voor meer informatie zie [het onderzoeksrapport](#).

Visitatie

Er heeft tijdens het verslagjaar geen bestuurlijke visitatie plaatsgevonden. Aangezien in 2020 een bestuursonderzoek van de onderwijsinspectie heeft plaats gevonden is een visitatie niet eerder wenselijk dan 2022 of 2023.

Passend onderwijs

De HSN heeft doelen geformuleerd in het kader van passend onderwijs op basis van de gezamenlijke opgaven die met de partners van het samenwerkingsverband Zeeluwe zijn uitgewerkt in het [ondersteuningsplan 2020-2024](#).

Doelen passend onderwijs	
Opgaven ondersteuningsplan 2020-2024	Welke doelen zijn binnen de HSN scholen nagestreefd?
1. Elk kind krijgt goed onderwijs en de benodigde ondersteuning om dit mogelijk te maken.	<ul style="list-style-type: none"> - Elk kind krijgt een krachtig onderwijsaanbod en de benodigde ondersteuning om zich voldoende te ontwikkelen. - Het aantal thuiszitters blijft op nul door het tijdig voorkomen van (dreigende) thuiszitters
2. Voor specifieke doelgroepen zet Zeeluwe zich extra in.	<ul style="list-style-type: none"> - Het bieden van een krachtig onderwijsaanbod voor meer- en hoogbegaafde kinderen.
3. De rol van ouders is cruciaal en de samenwerking met hen moet worden versterkt.	<ul style="list-style-type: none"> - De school en de ouders werken samen om te kunnen doen wat nodig is voor een kind, waar nodig in samenwerking met zorgpartners.
4. Inzetten op het verbeteren van de doorlopende ontwikkelingslijn.	<ul style="list-style-type: none"> - Het realiseren van een soepele overstap <ul style="list-style-type: none"> o van de peuterspeelzalen naar de school (m.n. VVE); o van de ene naar de andere school.
5. Doen wat nodig is, vraagt een 'professionele teamaanpak op school' rondom het kind.	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise wordt tijdig ingeschakeld om mee te denken en te doen in het realiseren van een passend en krachtig onderwijs aanbod voor alle kinderen.
6. Permanent leren en verbeteren op basis van openheid en samenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> - Het permanent leren en verbeteren van de kwaliteit en deskundigheid van het personeel door samenwerking, uitwisseling en professionalisering.
7. De rol van Zeeluwe versterken	<ul style="list-style-type: none"> - Constructieve samenwerking organiseren en stimuleren op lokaal niveau, met ruimte voor diversiteit en autonomie van scholen.

Deze doelen vormen de kern van de jaarlijkse monitor en verantwoording naar de partners van het samenwerkingsverband. De HSN werkt aan de realisatie van deze doelen met inzet van de ondersteuningsmiddelen die het samenwerkingsverband Zeeluwe verstrekt en met eigen middelen vanuit de reguliere bekostiging van OC&W en de opgebouwde reserves. Jaarlijks vindt er een verantwoording naar het bestuur van het samenwerkingsverband plaats.

Internationalisering

In het onderwijs op onze scholen staat een krachtig onderwijs centraal, gericht op de brede vorming en persoonsontwikkeling van kinderen als wereldburgers. Door de jaren heen wordt het blikveld van de kinderen vergroot van de eigen omgeving naar de wereld om hen heen. Op alle scholen wordt een vorm van thematisch onderwijs gegeven. Hierbij gaat het niet om het doorlopen van het programma van een methode maar om het

aanleren van kennis en vaardigheden vanuit de integratie en verbinding van vakgebieden. Internationalisering wordt via de thematische aanpak aangeboden aan de kinderen. Er is wel een aparte leerlijn voor Engels. We zien kansen om met de verdere ontwikkeling van het burgerschapsonderwijs te werken aan wereldburgerschap, waarbij nadrukkelijker aandacht is voor internationalisering.

2.2 Personeel

Doelen en resultaten

Hieronder volgt een beschrijving van de doelen die het schoolbestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de personeel en de realisatie en/of resultaten ervan:

Doel	1. Wij streven naar verdere professionalisering op alle niveaus, in het bijzonder op masterniveau.
deels behaald	In 2020 heeft er minder scholing en professionalisering van het personeel plaats gevonden dan voorgaande jaren. De beperkende maatregelen voor fysiek contact vanwege de corona besmettingsrisico's vormen hiervoor de belangrijkste reden. De gerealiseerde professionalisering bestaat voor het merendeel uit kortdurende cursussen of scholing in de teams in het kader van schoolontwikkeling. Een intern begeleiders verzorgde samen met een externe deskundige een scholingstraject over Traumasensitief werken met kinderen voor een groep eigen medewerkers. De HSN brede professionalisering met betrekking tot het verbeteren van het didactisch handelen a.d.h.v. de '4 sleutels voor een effectieve les' hebben via lesbezoeken en teambijeenkomsten een verdiepingsslag gekregen.

Doel	2. We zoeken naar mogelijkheden voor flexibele personeelsinzet, zodat er een evenwicht is als het gaat om personele arbeidsvoorwaarden. Daarbij wordt gestreefd naar zo uniform mogelijke arbeidsvoorwaarden.
behaald	Ongeveer 80 % van het personeel bestaat uit medewerkers met een vast contract. Daarnaast is er boven de reguliere formatie op bovenschools niveau 4,5 fte geïnvesteerd in nieuw personeel om flexibel in te kunnen zetten. in min-max contracten, zij-instromers en tijdelijke aanstellingen

Doel	3. Wij ontwikkelen methoden om de kwaliteit van het lesgeven te verbeteren (bijvoorbeeld het gebruik van kijkwijzers, flitsbezoeken).
deels behaald	De scholen hebben een eigen onderwijsconcept en daarmee ook eigen accenten in wat men in het onderwijs belangrijk vindt en zichtbaar maakt. De scholen zijn daarom continu bezig met de ontwikkeling en verbetering van de methodiek en de kwaliteit van lesgeven. Dit proces is nog volop gaande. Aandachtspunt is het verhogen van het niveau van de onderwijsresultaten op de basisvakken en daartoe de mate van differentiatie en uitdaging te versterken. Ter verbetering van het didactisch handelen zijn de teams aan de slag gegaan met effectieve lessen waarin o.a. heldere onderwijsdoelen en afstemming in instructie, leertijd en opdrachten plaats vinden. Op basis hiervan zijn klassenbezoeken uitgevoerd door de directeuren met gebruikmaking van kijkwijzers over de 4 sleutels voor een effectieve les.

Ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van personeel die van invloed zijn op het beleid:

- Lerarentekort, met name op het gebied van vervangers
- Behoefte aan uitdaging en ontwikkelmogelijkheden voor getalenteerd personeel, zodat zij zich blijvend binden aan de HSN als aantrekkelijke werkgever.

- Doorontwikkeling van de samenwerking met de CHE in het samen opleiden van nieuw personeel en het versterken van het onderzoek op de academische opleidingsscholen De Hoeksteen en Rehoboth.
- Een verhoogd ziekteverzuim met name de in de leeftijdscategorie 25 tot 35 jaar, met extra werkdruk voor de gezonde medewerkers tot gevolg. Intensieve begeleiding en preventieve maatregelen worden ingezet ter verlaging van het ziekteverzuim.
- Intensiveren van professionalisering op het gebied van passend onderwijs, waaronder het bieden van meer uitdagend onderwijs via verrijkingslessen aan meer- en hoogbegaafde kinderen.

Uitkeringen na ontslag

In 2020 zijn er geen werknemers arbeidsongeschikt geraakt, waarvoor de HSN aansprakelijk werd gesteld voor de uitkering. De premie van de Werkhervattingskas (WHK) was in 2020 0,98% van de loonkosten. Dit is een verlaging van 0,14 % t.o.v. 2019. In 2020: WGA 0,85 % en ZW 0,13 % t.o.v. 2019: WGA 1,02 en ZW 0,1.

Voor 2021 is de premie wederom verlaagd naar 0,8 % omdat er geen nieuwe werknemers zijn ingestroomd op de lijst van arbeidsongeschiktheid na in dienst HSN. De beschikking premiewerkhervattingskas wordt jaarlijks gecontroleerd door de landelijke besturenkoepel Verus. De conclusie na de controle van de premie 2021 was net als vorig jaar: gezien de hoogte van de ziektewet en WGA premie is het financieel niet interessant om eigenrisicodragers te worden voor ziektewet en WGA.

Maatregelen ter voorkoming van werkloosheidskosten in de toekomst

In overleg met de medewerkers worden waar mogelijk aanpassingen gedaan in de werkzaamheden en gezocht naar mogelijkheden om naar draagkracht te werken. In specifieke situaties wordt met behulp van onderzoek door een arbeidsdeskundige vastgesteld wat de draagkracht van een medewerker is. Preventief wordt aan alle medewerkers met de leeftijd van 45 of hoger een loopbaantraject en begeleiding door een coach aangeboden.

Aanpak werkdruk

In 2020 zijn extra middelen ontvangen ter verlaging van de werkdruk bij het personeel. De directeur van iedere HSN school heeft de verantwoordelijkheid om in overleg met het team een plan te maken om deze werkdrukkiddelen in te zetten. Dit plan is ter goedkeuring besproken met de MR van de school. De inzet van de middelen wordt daarmee decentraal geregeld, omdat de context per team verschilt. De werkdrukkiddelen worden vooraf begroot en ingezet in het bestuursformatieplan door verdeling en inzet per kostenplaats. De directeur verantwoordt de besteding van de middelen in de jaarwerkbrief. Er is op de scholen met name ingezet op ondersteuning in de klas door middel van onderwijsassistenten.

Er zijn ook niet-financiële maatregelen genomen om werkdruk te verminderen in de vorm van het faciliteren van sportactiviteit (volleybal), een cafetariaregeling met keus voor sportschoolabonnement en een vergoeding voor de aanschaf van een fiets. Tevens worden informele personeelsbijeenkomsten georganiseerd, zoals de nieuwjaarsreceptie, teamuitjes en het jaarlijkse uitje van de personeelsvereniging. Bij het vaststellen van het nieuwe plan wordt geëvalueerd in de teams of de gekozen inzet werkdrukverlagend werkt. De aanstaande personeelstevredenheidspeiling in het voorjaar van 2020 is een instrument om de ervaren werkdruk HSN breed in beeld te brengen.

Voor meer informatie zie de [verantwoording van de werkdrukkiddelen](#) met een uitgewerkt overzicht van de inzet van de middelen op schoolniveau, overgenomen uit de jaarwerkbrief van de scholen.

Strategisch personeelsbeleid

Het duurzaam realiseren van de onderwijskundige visie staat centraal bij het opzetten, bijstellen en uitvoeren van het personeelsbeleid. De speerpunten van de HSN, de doelen voor passend onderwijs en het verlagen van de werkdruk vormen belangrijke uitgangspunten bij de strategische keuzes die worden gemaakt omtrent het aannemen, de inzet en ontwikkeling van het personeel. Er wordt gewerkt met een ruime formatie voor de scholen

en een beperkte formatie voor bovenschoolse overhead. Hierdoor kunnen kleine klassen, ondersteuning door onderwijsassistenten en begeleiding door experts gerealiseerd worden.

Naast de ruime formatie zijn de volgende doelen voor strategische personeelsplanning geformuleerd:

- Het *samen opleiden*, boeien en vasthouden van goede studenten van de CHE als toekomstig personeel.
- Geschikte kandidaten die zich middels open sollicitaties beschikbaar stellen, nemen we aan in *min-max contracten*. Op kosten van het bovenschools management worden deze mensen naar noodzaak ingezet. Vervolgens worden bij nieuwe vacatures deze mensen opgenomen in de reguliere formatie van descholen.
- Het bieden van een leer-werkplek aan *zij-instromers*. Op kosten van het bovenschools management worden kandidaten toegevoegd aan een team, boven de reguliere formatie. Vervolgens worden bij nieuwe vacatures deze mensen opgenomen in de reguliere formatie, zodat er bovenschool weer formatie ruimte voor nieuwe zij-instromers.

Er is een jaarlijkse evaluatie en bijstelling van het personeelsbeleid in het directieoverleg. Tussentijds vindt monitoring plaats door de portefeuillehouder vanuit het DO, de algemeen directeur en de stafmedewerker op basis van monitoring van ervaringen en nieuwe inzichten. Bespreking van het bijgestelde personeelsbeleid en de eventuele implementatie vindt plaats in de GMR en het toezichthoudend bestuur.

De dialoog over het strategisch personeelsbeleid met leraren en schoolleiders vindt allereerst plaats in het directieoverleg en in het verlengde daarvan in de GMR en de teams. Hierbij worden niet alleen aanpassingen of nieuwe ontwikkelingen gedeeld, maar ook ervaringen opgevraagd.

2.3 Organisatie & communicatie

Doelen en resultaten

Hieronder een beschrijving van de doelen die het schoolbestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van de organisatie & communicatie en de realisatie en/of resultaten ervan:

Doel	1. De HSN heeft een dekkend kwaliteitssysteem.
deels behaald	Het kwaliteitssysteem staat beschreven in de kwaliteitsmatrix en is op zichzelf op orde, in dat alle noodzakelijke instrumenten beschikbaar zijn en cyclisch worden ingezet in dialoog met de diverse betrokken geledingen in de HSN. De onderlinge afstemming tussen de verschillende zelf ontwikkelde instrumenten en de beschikbare data systemen, zoals ParnasSys, Ultimview en Youforce kan worden versterkt door inhoudelijk meer alignment toe te passen. Daarnaast is het nodig dat de idealen en ambities worden vertaald naar heldere streefdoelen op basis van benchmark en referentiewaarden.

Doel	2. De HSN bevordert professionele leergemeenschappen.
deels behaald	De teams en de verschillende overleggroepen zoals het zorgplatform, het ICT-platform en het directieplatform zetten nadrukkelijke stappen in de groei naar professionele leergemeenschappen waarin het leren met en van elkaar centraal staat met oog op het verbeteren van onderwijsresultaten. In de teams verschilt dit niveau per school, al wordt op alle scholen de professionele dialoog tussen collega's in toenemende mate gevoerd.

Doel	3. De HSN betreft kerkenraden meer bij identiteit gerelateerde onderwerpen.
behaald	In het jaarlijkse stakeholder overleg met de kerken zijn met name leden van de kerkenraad betrokken. Continu aandachtspunt is de wijze waarop de betrokkenheid van de kerken nog meer positieve impact kan hebben op de ontwikkeling van de identiteit van de leerlingen.

Doel	4. Ouderparticipatie is een voorwaarde.
deels behaald	Dit bewustzijn leeft zeer sterk onder het personeel. Ouders worden actief uitgenodigd betrokken te zijn en daar waar zij participeren blijkt de meerwaarde. Met name bij leerlingen met complexe

	<p>onderwijsbehoefte, waaronder ernstige gedragsproblemen verloopt de samenwerking ook wel eens moeizaam door verschillende perspectieven op wat kinderen nodig hebben.</p> <p>Gedurende de periode van thuisonderwijs is gebleken wat het belang en de noodzaak van ouderbetrokkenheid is. Deze bewustwording bij ons personeel kan nog sterker worden benut bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit in samenwerking met de ouders.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Doel	5. De HSN groeit naar ouderbetrokkenheid 3.0.
deels behaald	De ouderbetrokkenheid is gemiddeld genomen hoog. Dit blijkt in de waardering die wordt uitgesproken en de open en op samenwerking gerichte houding van ouders en personeel. Men kan nog sterker formuleren wat men expliciet bedoelt met ouderbetrokkenheid 3.0 om de gewenste ontwikkeling op specifieke aspecten van ouderbetrokkenheid te bevorderen.

Doel	6. Kinderopvang vindt plaats aansluitend bij de identiteit en pedagogische uitgangspunten van de HSN.
behaald	Ervinden regelmatig gesprekken plaats tussen de leidinggevenden van Bzzzonder en 't Klimrek en de directeuren om de wederzijdse pedagogische uitgangspunten te delen en op elkaar af te stemmen in een aansluitend aanbod van onderwijs en opvang. Dit aanbod wordt geëvalueerd op basis van signalen en ervaringen van kinderen, ouders en personeel, als medegebruikers van de gebouwen. Er is sprake van tevredenheid en symbiose.

Ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van organisatie & communicatie die van invloed zijn op het beleid:

- Alignment in diverse processen die naast elkaar functioneren en elkaar wederzijds beïnvloeden op het gebied van identiteit, onderwijs, personeel, huisvesting en financiën.
- Besluitvormingsprocessen in de organisatie verduidelijken door het expliciteren en communiceren richting betrokkenen van doelen, kaders, fases van inspraak, advies en besluitvorming.
- Verticale en horizontale verantwoording op hoofdlijnen, op basis van toetsingskaders en specifieke aandachtspunten in de HSN met oog voor resultaten en proces (kwantitatief en kwalitatief).
- Rolverdeling, communicatie en samenwerking tussen directie, interne begeleiders, experts/staf en teams verhelderen en versterken.

2.4 Financieel & materieel

Doelen en resultaten

Hieronder volgt een beschrijving van de doelen die het schoolbestuur zichzelf heeft gesteld ten aanzien van het financieel & materieel beleid en de realisatie en/of resultaten ervan::

Doel	1. Er is bovenschools en op schoolniveau sturing door betrouwbare instrumenten met betrekking tot meerjarenplanningen en -begrotingen.
deels behaald	De HSN werkt met betrouwbare instrumenten en kent in de basis een goed functionerend sturingsproces. Met de inzet van de software, de bovenschoolse staffunctionaris en de adviezen van externe deskundigen beschikt de HSN over de nodige informatie om de ontwikkelingen te monitoren en waar nodig bij te sturen op basis van de toetsingskaders. In 2020 is de inzet en betrokkenheid van directeuren in deze processen vergroot en de bovenschoolse taken van adviseren en beslissen effectief gescheiden en uitgevoerd door resp. de staffunctionaris en de algemeen directeur.

Doel	2. Er is bovenschoolse sturing op het onderhoud en de nieuwbouw van scholen en wij houden daarbij rekening met onze blijvende opdracht tot rentmeesterschap.
-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

behaald

Er wordt een externe bouwkundig adviseur ingehuurd met een omvang van ongeveer een dagdeel per week voor de advisering van de algemeen directeur en de directeuren ten aanzien van het onderhoud, de renovatie en de nieuwbouw van scholen. De advisering richt zich op inventarisatie, planning, uitvoering en evaluatie. Hij onderhoudt in samenspraak met de directie de contacten met de gemeente en de ondernemers en begeleidt de bouwprocessen van begin tot einde. Rentmeesterschap is hierbij een sturende waarde.

Ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van financieel beleid die van invloed zijn op het beleid:

- Vergroten van het inzicht en de inspraak van directeuren in de begrotings- en verantwoordingscyclus en de financiële werkprocessen met oog op het realiseren en verantwoorden van de schooldoelen.
- Het implementeren en inzetten van nieuwe software voor het verwerken, monitoren, sturen en verantwoorden van de financiële werkprocessen.
- Er is besloten om met ingang van 2021 de samenwerking met het administratiekantoor Dyade te beëindigen en over te gaan naar Qualiant.

Opstellen meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting is gebaseerd op de volgende bronnen:

- De missie, visie en strategische doelen van het strategisch beleidsplan van de HSN;
- Het jaarlijkse bestuursformatieplan;
- De strategische personeelsplanning;
- Het ondersteuningsplan van samenwerkingsverband Zeeluwe;
- Het meerjaren onderhoudsplan van de gebouwen;
- De meerjaren investeringsplannen van de scholen.

Het opstellen van de meerjarenbegroting is een proces van meerdere stappen waarbij de eigenaren van bovenstaande bronnen om input wordt gevraagd. De kaders voor de meerjarenbegroting worden geformuleerd door de algemeen directeur. De bovenschools staffunctionaris voert de gesprekken met de directeuren over de investeringen voor de verschillende resultaatgebieden. De bouwtechnisch adviseur voert de gesprekken met de directeuren over het meerjaren onderhoud. De algemeen directeur besluit uiteindelijk over de keuzes die er gemaakt moeten worden met oog op het beoogde eindresultaat voor de voorliggende jaren. De meerjarenbegroting wordt vastgesteld door het toezichthoudend bestuur en gaat vervolgens voor instemming naar de GMR.

Toekomstige ontwikkelingen

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen op het gebied van het opstellen van de meerjarenbegroting:

- Het stellen van strategische doelen voor een doelmatige en effectieve inzetten van de extra middelen die beschikbaar komen door de verplichte afbouw van de publieke reserves van zowel het samenwerkingsverband Zeeluwe als van de HSN;
- Het inzetten van de nieuwe software voor het opstellen, monitoren en verantwoorden van de meerjarenbegroting.

Treasury

De vereniging heeft een treasurystatuut vastgesteld. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders instellingen voor onderwijs hun financierings- en beleggingsbeleid dien in te richten. Het uitgangspunt is dat de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming worden besteed. Dit statuut voldoet aan de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016". De HSN voert een zeer terughoudend beleid. De tijdelijke overtollige middelen zijn risicomijdend weggezet op spaarrekeningen bij ABN-Amrobank en de Rabobank.

Voor meer informatie zie [het Treasurystatuut](#) van de HSN.

Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Op welke manier waren duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen onderdeel van het beleid?

- Via de lokale organisatie Zon op Nijkerk biedt de HSN de daken van scholen aan voor buurtbewoners voor het opwekken van zonne-energie via zonnepanelen. 10% van het aantal panelen is voor de energievoorziening van de scholen.
- In de renovatieplannen voor de Appelgaard en de Rehoboth worden de BENG normen gehanteerd (bijna energie neutraal gebouw). Dit is met name van toepassing voor de nieuwe installaties (gasloos) en de hoogwaardige isolatie.
- Bij het gebruik van onderwijsmiddelen wordt waar mogelijk steeds minder papier en plastic gebruikt om onnodig afval te voorkomen. Op deze manier wordt bij kinderen, personeel en ouders gewerkt aan een toenemend bewustzijn van het belang van duurzaam werken.

Coronacrisis

De aanpak van de coronacrisis heeft tot nodige beleidsmaatregelen geleid gericht op

- het continueren van kwalitatief goed onderwijs, thuis of op school;
- het bieden van veilig en gezond werk- en leerklimaat voor kinderen en medewerkers;
- het snel en effectief reageren op besmettingen ter bestrijding van verspreiding van het virus.

Deze aanpak is in het beginstadium door een crisisteam met een aantal directeuren, de bovenschools ict-er en de algemeen directeur voorbereid en ter besluitvorming voorgelegd aan het directieteam, na afstemming met het toezichthoudend bestuur en de GMR. In de tweede helft van 2020 heeft de beleidsvorming en aansturing m.b.t. corona bij het directieteam gelegen, wederom in afstemming met het toezichthoudend bestuur en de GMR.

Besloten is om de kosten die hiervoor gemaakt zouden gaan worden ten laste zouden vallen van de reserves, vanwege het onvoorziene karakter ervan. Daarnaast wilde we het niet ten laste laten vallen van andere begrote posten. De kosten m.b.t. het coronabeleid van de HSN zijn in 2020 als volgt:

Kosten	Bedrag
Loonkosten extra inzet personeel	7.703
Kosten voor schoonmaak en desinfectie	51.188
Kosten voor sneltesten personeel	594
Kosten voor TSO medewerkers vanwege continuroosters	4.448
Overige kosten (bijv. attenties voor personeel, ouders en kinderen)	5.992
Totaal	69.624

Naast deze kosten is er een zomerschool georganiseerd met inzet van de middelen van de subsidie Inhaal- en ondersteuningsprogramma's VE. De inhoudelijke verantwoording is terug te lezen in het evaluatierapport [Zomerschool 2020](#). Op basis van deze evaluatie wordt in 2021 opnieuw een zomerschool georganiseerd met de andere schoolbesturen in Nijkerk. In de begroting van 2021 is een bedrag van 50000 euro opgenomen voor de extra kosten, met name t.a.v. schoonmaak en desinfectie. Voor de personele inzet worden extra subsidie verwacht.

Allocatie middelen

De HSN hecht aan verantwoordelijkheid en vakmanschap en dat uit zich in een eigen schoolconcept en een eigen gezicht van iedere school. Tegelijk delen de HSN scholen vanuit hun gezamenlijke missie de waarden van waaruit onderwijs, opvang en zorg aan de kinderen wordt geboden.

De allocatie van middelen in de HSN is gebaseerd op

- de eigenheid en daarmee eigen creativiteit en verantwoordelijkheid van de scholen;
- de gedeelde verantwoordelijkheid en de samenwerking in de HSN op het gebied van identiteit, passend onderwijs, personeel, huisvesting en onderhoud.

De beschikbare middelen worden met inzet van de volgende instrumenten op schoolniveau gealloceerd binnen de kaders die op bovenschools niveau worden uitgezet, besproken en vastgesteld:

- Investerings: toekenning op basis van het meerjaren investeringsplan (MIP). Dit wordt jaarlijks gedurende het begrotingsproces in het najaar vastgesteld met een uitwerking in kalenderjaren.
- Onderhoud: toekenning op basis van het meerjaren onderhoudsplan (MOP). Dit wordt jaarlijks gedurende het begrotingsproces in het najaar vastgesteld met een uitwerking in kalenderjaren.
- Personeel: toekenning op basis van het bestuursformatieplan (BFP), Dit wordt jaarlijks in het voorjaar vastgesteld in lijn met de meerjarenbegroting met een uitwerking in schooljaren.

De besluitvorming over de allocatie van middelen binnen de HSN vindt plaats in het overleg tussen de algemene directie, de directeuren en de stafmedewerker. Er zijn kaders en richtlijnen vastgesteld die worden uitgewerkt in de besluitvormingsprocessen met inzet van bovenstaande instrumenten. De algemeen directeur verantwoordt zich tegenover het toezichthoudend bestuur (verticaal) en de GMR (horizontaal) over de besluitvorming op basis van deze kaders en de uitwerking ervan in de meerjarenbegroting en het BFP.

Voor de volgende gebieden zijn middelen aan de scholen verstrekt:

- Passend onderwijs binnen het samenwerkingsverband Zeeluwe: toekenning op basis van het aantal leerlingen;
- Werkdrukverlichting: toekenning op basis van het aantal leerlingen;
- Onderwijsachterstandsmiddelen: toekenning op basis van de leerlingpopulatie (weging, onderwijsresultaten, ervaringen van personeel);
- Materieel: toekenning op basis van het MIP;
- Subsidies: toekenning op basis van schoolspecifieke doelen en projecten.

De schoolspecifieke verbruikskosten worden op schoolniveau gealloceerd: onderwijsleerpakket (OLP), schoonmaak, energie en kopieerkosten. Voor deze laatste drie posten worden de contracten bovenschools vastgesteld en beheerd.

Voor de volgende gebieden worden de middelen bovenschools ingezet:

- Identiteit: jaarlijkse identiteitsbijeenkomst en vieringen;
- Onderwijs: schoolbegeleiding en onderzoeken in het kader van passend onderwijs, plusklas;
- Personeel: professionalisering, ARBO, ziektevervanging, ouderschapsverlof, sociale verzekeringen, pensioenen, bufferformatie, jubilea, beloningen;
- Financieel: financiële administratie, advisering en controle, belastingen en heffingen;
- Organisatie & communicatie: PR & communicatie, AVG;
- Onderhoud en huisvesting: bovenschools beheer op basis van het MOP, verzekeringen.

De kosten van het toezichthoudend bestuur bestaan uit een vrijwilligersvergoeding en de kosten voor professionalisering en externe advisering en begeleiding.

Onderwijsachterstandsmiddelen

De HSN kent de onderwijsachterstandsmiddelen (OAB) toe aan de scholen op basis van de schoolpopulatie (schoolscores van het CBS), de onderwijsresultaten en de noodzaak om hier extra in te investeren. Deze middelen worden op basis van deze richtlijn voor een groot deel toegekend aan de Horizon en Rehoboth, voor een kleiner deel aan de Maranatha. De Rehoboth heeft een taalklas waarin onderwijs wordt gegeven aan kinderen met een grote onderwijsachterstand. Hiervoor worden specifieke middelen ontvangen in de vorm van subsidies van de rijksoverheid en de gemeente Nijkerk.

De besluitvorming over de toekenning van de OAB-middelen heeft binnen de HSN vindt plaats in het overleg tussen de algemene directie, de directeuren en de stafmedewerker. De toegekende middelen worden geheel ingezet in de vorm van extra personeel en zijn om die reden opgenomen in het bestuursformatieplan. De inzet van extra begeleiding heeft het grootste rendement voor de onderwijsresultaten van de leerlingen en hun gevoel van welzijn en veiligheid.

2.5 Risico's en risicobeheersing

Interne risicobeheersingssysteem

In 2020 bestond het interne risicobeheersing- en controlesysteem voornamelijk uit het inzetten van planning & control cyclus. In deze cyclus vindt planvorming, monitoring, sturing en controle plaats op basis van de meerjarenbegroting en het bestuursformatieplan en de integrale rapportages. Daarnaast is er sprake van regelmatige evaluatie van beleidsplannen en de realisatie daarvan. De algemene directeur informeert en verantwoord zich tegenover het toezichthoudend bestuur.

Belangrijkste risico's

Hieronder volgt een overzicht met de belangrijkste risico's per resultaat gebied, voorzien van een kostenraming:

Resultaatgebied	Risico's	Kosten*	Preventieve maatregelen
Identiteit en Onderwijs	Identiteit personeel en school vervaagt	niet te kwantificeren	Aannemingsbeleid, gesprekkencyclus, identiteitsimpulsen, cultuur van de school
Personeel	Niveau en onderwijskwaliteit van het personeel daalt	niet te kwantificeren	Opbrengstengesprekken, planning & control, continue scholing en begeleiding
	Vervanging: WWZ verhoogt risico op verplichtingen	100.000	Preventief personeelsbeleid gericht op persoonlijke aandacht, vitaliteit en arbeidsethos
	Vervanging binnen eigen risicodragerschap	100.000	Idem.
Financieel en materieel	Loonkostenontwikkeling fluctueert door onverwachte wijzigingen	30.000	Voorzien in begroting, monitoren planning & control
	Omvang personeelsformatie wijzigt	25.000	Voorzien in begroting, monitoren planning & control
	Verhouding personele en materiële uitgaven raakt uit balans	50.000	Bewustwording van directie en gezamenlijke controle door bestuur, toezichthouders en GMR (planning & control)
	Aanschaf inventaris en leermiddelen verhoogt afschrijvingen ongecontroleerd	50.000	Kaders voor directie, intern advies, controle door bestuur en toezichthouders
	Totaal uitgaven overschrijdt de begroting	75.000	Adequate en actuele software met managementinformatie (planning & control)
	Onvoldoende zicht op toekomst	50.000	Netwerken, nieuwsbrieven brancheorganisaties, advisering door adviesbureaus, scholing
	Kosten aan gebouwen stijgen ongecontroleerd	100.000	Monitoring door interne bouwtechnisch adviseur en bestuur (MOP)
	Energieverbruik gaat omhoog	15.000	Energiezuinige apparatuur, controle op onnodig

			energieverbruik, andere energiemaatschappij, eigen energievoorziening
Organisatie en communicatie	Nieuwe bestuursstructuur werkt niet zoals gepland	niet te kwantificeren	Continue evalueren, processen optimaliseren, advisering door experts, scholing van betrokkenen
	Niet alle aspecten van de organisatie in beeld	25.000	Benchmark met landelijke platforms, netwerken en brancheorganisaties zoals PO-raad, Verus, lokaal netwerk
	Voornemens worden niet goed uitgevoerd en/of geborgd	niet te kwantificeren	Planning & control, managementcontracten

*De genoemde bedragen zijn per jaar.

3. Verantwoording van de financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van het bestuur. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans, en in de laatste paragraaf komt de financiële positie van het bestuur aan bod.

3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal leerlingen	1437	1426	1425	1442	1433

De forse toename van leerlingenaantallen is gestabiliseerd en laat voor 2020 en 2021 zelfs een kleine teruggang zien. Vanaf 2022 wordt nog wel een lichte toename van het leerlingenaantal verwacht. Belangrijkste reden voor de stabilisering is dat eind 2020 de nieuwe school van de PCOGV in de wijk Doornsteeg geopend wordt. Door de nieuwbouwplannen in Nijkerkerveen en het nieuwe multifunctionele gebouw wordt wel groei van de Horizon verwacht. Door de ontwikkelingen in de wijk Paasbos en de participatie en positieve naamsbekendheid van de Maranatha verwachten we daar een voortzetting van de gestage groei. Tenslotte wordt over enkele jaren een lichte groei verwacht op de Ichthus door de komst van een kleine nieuwbouwwijk Het Spaanse Leger.

Aantal FTE	2019	2020	2021	2022	2023
Bestuur / management	7	6	6	6	6
Onderwijzend personeel	79	79	82	82	82
Ondersteunend personeel	21	21	23	23	22

De toename in formatie is een strategische keuze uitgaande van de verantwoordelijkheid voor een ruime beschikbaarheid van gekwalificeerd en identiteitsgebonden personeel en het eigen risicodragerschap. In de komende jaren wordt een tijdelijke uitbreiding in formatie mogelijk door de extra middelen die beschikbaar komen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs van OC&W, ter bestrijding van de gevolgen van de scholensluiting vanwege Corona.

3.2 Staat van baten en lasten en balans

Staat van baten en lasten

	2019	Begroting 2020	Realisatie 2020	2021	2022	2023	Vershil 2020 t.o.v. begroting	Vershil 2020 t.o.v. 2019
BATEN								
Rijksbijdragen	8.433.117	8.268.243	9.013.360	8.816.495	8.951.121	9.215.796	745.117	580.243
Overige overheidsbijdragen en subsidies	43.672	51.000	65.661	48.000	48.000	48.000	14.661	21.989
Baten werk in opdracht van derden								
Overige baten	229.878	102.725	251.063	219.721	119.671	119.621	138.338	11.185
TOTAAL BATEN	8.706.667	8.421.968	9.330.950	9.084.216	9.118.792	9.335.200	898.116	613.417
LASTEN								
Personeelslasten	6.988.587	7.200.861	7.763.778	7.756.312	7.728.052	7.842.025	548.576	760.850
Afschrijvingen	206.481	244.582	226.269	279.962	319.488	347.962	-18.313	19.788
Huisvestingslasten	694.638	575.150	809.403	583.120	639.490	617.750	225.753	106.265
Overige lasten	645.358	562.095	644.424	657.010	632.010	622.010	82.329	-934
TOTAAL LASTEN	8.535.064	8.582.688	9.443.874	9.276.904	9.319.040	9.429.474	838.345	885.969
SALDO	171.603	-160.720	-112.924	-192.688	-200.247	-46.330	59.771	-272.552
Saldo baten en lasten	171.603	-160.720	-112.924	-192.688	-200.247	-46.330	59.771	-272.552
Saldo financiële baten en lasten	1.768	3.500	0	500	500	500	-3.500	-1.768
Saldo buitengewone baten en lasten								
TOTAAL RESULTAAT	173.371	-157.220	-112.924	-192.188	-199.747	-45.830	56.271	-274.320

Hieronder volgt ter verklaring een opsomming van de belangrijkste verschillen van het resultaat in 2020 t.o.v. de begroting 2020 en het resultaat in 2019.

Rijksbijdragen

Het leerlingaantal is de laatste jaren gestegen. Er is een hoger aantal leerlingen ingestroomd dan vooraf bij de begroting geprognoseerd. Daardoor stijgen naar rato de vergoedingen. Door de groei in 2019 is er meermalen groeibekostiging ontvangen gedurende het jaar. Daarnaast zijn de vergoedingsbedragen naar boven toe aangepast, o.a. als gevolg van de nieuwe cao-po. Eind 2019 is € 138.000 ontvangen aan convenantsgelden die een deel van de eenmalige uitkeringen aan het personeel in februari 2020 dekken.

Het PAB-budget is extra verhoogd in verband met het naar voren halen van de verhoging van de vergoedingen voor werkdrukvermindering.

Een aantal vergoedingen was niet begroot, of lager. De vergoedingen voor het leraren ontwikkelfonds en lerarenbeurs zijn een stuk hoger en dat geldt ook voor de opvang van vreemdelingen. In verband met de coronacrisis is subsidie ontvangen voor inhaal- en ondersteuningsprogramma's om de opgelopen achterstanden bij leerlingen weg te werken.

De overgang naar een andere weging van de schoolpopulatie is vanwege de onzekerheid over de hoogte van de subsidie voor onderwijsachterstanden in 2019 niet voorzien in de begroting van 2020.

Overige overheidsbijdragen

De gemeentelijk bijdragen betreffen de subsidie voor de taalklas en de vergoeding voor schoolzwemmen.

Overige baten

De overige baten betreffen o.a. de inkomsten voor huur en medegebruik en de detachingskosten voor één van de medewerkers. De overige materiële opbrengsten betreffen o.a. de vergoeding voor het schoolplein bij De Hoeksteen en De Horizon.

Personele lasten

De personele lasten zijn aanmerkelijk hoger dan begroot en dan in 2019. De salarissen zijn in januari met 4,5% verhoogd en er zijn in februari 2020 eenmalige uitkeringen van 33% van het maandsalaris en € 875 per fte betaald. De formatie op de scholen is uitgebreid. Op bovenscholniveau is echter niet alle beschikbare formatieruimte ingevuld, waardoor de totale formatie gelijk is gebleven. De overige personele lasten zijn per saldo lager dan begroot en dan in 2019. In 2019 moest er een groot bedrag gedoteerd worden aan de voorziening langdurig zieken.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn lager dan begroot (voornamelijk voor gebouwen en meubilair), maar hoger dan in 2019. De investering in gebouwen heeft pas later plaatsgevonden.

Huisvestingslasten

De onderhoudskosten en de schoonmaakkosten zijn een stuk hoger dan begroot en dan in 2019. Bij De Hoeksteen is er veel geïnvesteerd in het schoolplein. Daar staan ook deels baten tegenover, middels subsidies. De schoonmaakkosten zijn bij alle scholen hoger dan begroot. De overschrijding wordt o.a. verklaard door extra schoonmaak i.v.m. de coronacrisis en te lage begrote bedragen. De energielasten zijn hoger dan begroot en dan in 2019. De toegenomen prijs voor gas en elektra is niet voldoende voorzien in de begroting.

Overige instellingslasten

De administratie- en beheerslasten zijn hoger dan begroot en dan in 2019, met name de kosten voor uitbesteding administratie zijn hoger en voor bestuurs- en managementondersteuning lager. De hogere kosten betreffen met name de kosten voor het implementatietraject van het nieuwe administratiekantoor Qualiant.

Aan leermiddelen en verbruiksmaterialen is meer uitgegeven dan begroot, maar minder dan in 2019. Hier staan hogere inkomsten tegenover dan begroot in de vorm van diverse subsidies voor projecten.

Aan ICT is meer uitgegeven dan begroot en dan in 2019. Dit betreffen met name licentiekosten, die in toenemende mate van belang zijn voor het digitale onderwijs. In de begroting van 2021 is een correctie toegepast, aangezien de begroting in 2020 te laag was. Aan verbruiksmaterialen is meer uitgegeven dan begroot, maar minder dan in 2019. De overige lasten zijn hoger dan begroot, maar lager dan in 2019.

In 2020 is er sprake van een boekverlies op vaste activa. Daarnaast zijn de overige algemene kosten hoger voor diverse projecten. Daar staan ook deels inkomsten tegenover. In verband met de coronacrisis zijn er minder kosten voor schoolzwemmen. De subsidie is ook lager.

Financiële baten

In 2020 zijn er geen financiële baten meer.

Ontwikkelingen in de meerjarenbegroting

- De rijksbijdragen nemen eerst af door een lager aantal leerlingen en het niet begroten van diverse speciale subsidies. Daarna nemen ze toe door de stijging van het aantal leerlingen en de stijging van de GGL.
- De personele lasten stijgen door de hogere formatieve inzet met name voor OOP en de kosten uitbesteding derden.
- De afschrijvingskosten stijgen door de geplande investeringen, waarvan een groot deel in ICT.
- De huisvestingslasten stijgen in 2022 door een hogere dotatie aan de onderhoudsvoorziening en hogere uitgaven voor tuinonderhoud.
- De overige lasten zijn iets hoger begroot dan de realisatie van 2020.
- Geen rekening is gehouden met de vereenvoudiging van de bekostiging die naar verwachting met ingang van 2023 van kracht is. Op basis van de telgegevens per 1-10-2019 leidt dit tot een hogere vergoeding van € 95.000 waar in 4 jaar naar toegegroeid wordt. De GGL van de vereniging is lager dan de landelijke GGL van het primair onderwijs.

Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023
ACTIVA					
VASTE ACITVA					
Immateriële vaste activa					
Materiële vaste activa	1.655.124	1.819.194	1.894.233	1.882.845	1.694.283
Financiële vaste activa	50.550	50.550	50.550	50.550	50.550
Totaal vaste activa	1.705.674	1.869.744	1.944.783	1.933.395	1.744.833
VLOTTENDE ACTIVA					
Vorraden					
Vorderingen	1.018.177	649.912	550.000	550.000	550.000
Kortlopende effecten					
Liquide middelen	1.906.057	2.038.702	1.630.938	1.264.229	1.534.689
Totaal vlottende activa	2.924.234	2.688.614	2.180.938	1.814.229	2.084.689
TOTAAL ACTIVA	4.629.908	4.558.358	4.125.721	3.747.624	3.829.522
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	2.748.981	2.628.004	2.441.740	2.209.245	2.168.011
Bestemmingsreserves	71.060	66.933	64.449	63.249	62.783
Overige reserves en fondsen	160.158	172.336	167.336	167.336	167.336
Totaal eigen vermogen	2.980.199	2.867.273	2.673.525	2.439.830	2.398.130
VOORZIENINGEN	526.677	575.904	435.000	292.000	417.000
LANGLOPENDE SCHULDEN		18.598	17.196	15.794	14.392
KORTLOPENDE SCHULDEN	1.123.032	1.096.583	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TOTAAL PASSIVA	4.629.908	4.558.358	4.125.721	3.747.624	3.829.522

ACTIVA

Materiële vaste activa

De waarde van de materiële vaste activa is met € 164.000 (2019: € 223.000) gestegen. Er is voor € 411.000 (2019: € 423.000) geïnvesteerd, voornamelijk in meubilair, ICT, leermiddelen, gebouwen en apparatuur. De afschrijvingslasten bedroegen € 226.000 (2019: € 206.000). De boekwaarde is 45% (2019: 45%) van de aanschafwaarde.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa betreffen de in voorgaande jaren gestorte waarborgsommen voor het gebruik van Snappets tablets.

Vorderingen

De omvang van de vorderingen is met € 368.000 afgenomen (2019: € 553.000 toegenomen). Per 31 december bedraagt de vordering op de gemeente € 158.000 (2019: € 582.000) voornamelijk voor huisvestingsvoorzieningen van De Horizon. In verband met het betaalritme van de rijksbijdrage personeel is er per 31 december € 383.000 (2019: € 354.000) te vorderen. De overige vorderingen en overlopende activa bedragen € 109.000 (2019: € 82.000).

Liquide middelen

De omvang van de liquide middelen is in 2020 met € 132.000 toegenomen (2019: € 3.052.000 afgenomen), ondanks een exploitatietekort. Deze toename komt o.a. door een afname van de vorderingen. Een nadere toelichting op de ontwikkeling van de omvang van de liquide middelen is weergegeven in het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

PASSIVA

Eigen vermogen

Het negatieve resultaat van 2020 van € 113.000 is onttrokken (2019: € 123.000 is toegevoegd) aan het eigen vermogen. Van het resultaat is € 121.000 onttrokken (2019: € 237.000 toegevoegd) aan de algemene reserve. Aan de bestemmingsreserves publiek is € 4.000 (2019: € 55.000) onttrokken. Deze bestemmingsreserves betreffen de nulmeting en eventuele wachtgeldverplichtingen. Aan de bestemmingsreserve privaat is € 12.000 toegevoegd (2019: € 63.000 onttrokken).

Voorzieningen

Aan de jubileumvoorziening is € 0 (2019: € 7.000) gedoteerd en € 12.000 (2019: € 12.000) onttrokken en vrijgevallen. Aan de voorziening langdurig zieken is € 16.000 (2019: € 122.000) gedoteerd. Aan de onderhoudsvoorziening is € 117.750 (2019: € 96.000) gedoteerd en € 73.000 (2019: € 46.000) onttrokken.

Langlopende schulden

In 2020 is € 20.000 aan investeringssubsidie ontvangen. Jaarlijks valt hiervan een bedrag vrij gelijk aan de afschrijvingslasten van de betreffende investering. In 2020 is € 1.000 vrijgevallen.

Kortlopende schulden

De omvang van de kortlopende schulden is met € 38.000 (2019: € 2.601.000) afgenomen. Per 31 december bedragen de salaris gebonden schulden, zoals af te dragen loonheffing, pensioenpremies en nog te betalen vakantiegeld € 605.000 (2019: € 569.000). De nog te besteden subsidies bedragen € 169.000 (2019: € 150.000). De omvang van de crediteuren, overlopende passiva en overige kortlopende schulden is gedaald naar € 310.000 (2019: € 404.000).

Ontwikkelingen in de meerjarenbalans

Voor de komende jaren worden investeringen verwacht van € 822.000 en afschrijvingen van € 947.000. Daardoor daalt de waarde van de vaste activa. Er zal geen vreemd vermogen aangetrokken worden voor het doen van investeringen. De financiële vaste activa betreffen de waarborgsommen en zijn op het niveau van 2020 gehouden. De vorderingen zijn lager begroot dan de realisatie van 2020 in verband met de afname van de vordering op de gemeente. De liquide middelen, die als sluitpost zijn berekend, nemen eerst af door de verwachte tekorten en de besteding van de voorzieningen. In 2023 nemen ze weer toe.

Het eigen vermogen daalt door de verwachte negatieve resultaten. Dit is telkens onderwerp van gesprek met directie, bestuur en GMR bij het opstellen van de begroting en de bijstelling van de meerjarenbegroting. Inzet is dat het eigen vermogen de komende jaren jaarlijks met ongeveer € 200.000 afneemt, in lijn met het besluit van de toezichthoudend bestuur. Op basis van de gegevens van 2020 is er sprake van een mogelijk bovenmatig eigen vermogen van € 469.000. Op basis van de meerjarenbegroting daalt het mogelijk bovenmatig eigen vermogen naar € 176.000 in 2021 en naar € 0 in 2022. In 2023 is er dan sprake van een klein mogelijk bovenmatig vermogen van € 54.000. De voorzieningen dalen de komende jaren, omdat de onttrekkingen hoger zijn dan de dotaties. De kortlopende schulden zijn op een iets lager niveau dan 2020 gehouden, omdat verwacht wordt dat in 2021 een groot deel van de nog te besteden subsidies dan besteed wordt.

3.3 Financiële positie

Kengetallen

Kengetal	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Signaleringswaarde OC&W
Solvabiliteit 2	0.76	0.76	0.75	0.73	0.74	Ondergrens: < 0,30
Weerstandsvermogen	0.34	0.31	0.30	0.27	0.26	Ondergrens: < 0,05
Liquiditeit	2.60	2.48	2.18	1.81	2.08	Ondergrens: < 0,75
Rentabiliteit	0.02	-0.02	-0.02	-0.03	0.00	0,00 – 0,03
Reservepositie (o.b.v. signaleringswaarde OCW)	1,37	1,20	1,07	0,97	1,02	Bovengrens: > 1,00

Toelichting op de financiële positie

Het bestuur is van mening dat de reservepositie van het schoolbestuur aan het einde van 2020 boven niveau is. De financiële positie van de vereniging is goed. De kengetallen solvabiliteit (minimaal 0.50), liquiditeit (minimaal 1.30) en weerstandsvermogen (0.20 – 0.25) liggen boven de eigen streefwaarden. De rentabiliteit voldoet niet aan de streefwaarde (0.00 – 0.03), omdat het beleid is de reserves af te bouwen. Voor de komende jaren zijn negatieve resultaten begroot. Daardoor wordt het mogelijk bovenmatig eigen vermogen stapsgewijs afgebouwd.

In het document Uitgangspunten en Beleidskeuzes bij de meerjarenbegroting 2021-2025 zijn in afstemming met de GMR de volgende doelen geformuleerd die wij nastreven met de inzet van ons bovenmatig vermogen:

1. Verbetering van de onderwijskwaliteit door het continueren van de huidige relatief kleine groepsgroottes. Dit wordt o.a. zichtbaar in de verhoging van de onderwijsresultaten.
2. Professionalisering van medewerkers voor het behouden, verdiepen en verbreden van didactische vaardigheden en specifieke expertise.
3. Versterken van de basisondersteuning in de groepen in het kader van passend onderwijs en het bieden van arrangementen voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften.

Bijlagen

- Jaarrekening 2020 <https://hsn-scholen.nl/jaarverslag/>
- Jaarverslag 2020 Toezichthoudend bestuur
- Jaarverslag 2020 GMR
- Verantwoording werkdrukgeden HSN 2020

Jaarverslag 2020 Toezichthoudend bestuur

Het jaar 2020 begon gewoon als andere jaren. Op de nieuwjaarsfair in januari was er het gezamenlijke moment van ontmoeting en elkaar al het goede toe te wensen. Wie had toen kunnen bedenken dat dit tot op heden de laatste keer was dat we elkaar op deze wijze konden begroeten en spreken? Het gewone blijkt nu opeens bijzonder.

In het begin van het jaar heeft er een bestuurlijke inspectie plaatsgevonden op de HSN. Een afvaardiging van het toezichthoudend bestuur heeft gesproken met de inspecteurs. De inspecteurs wezen er op dat in het jaarverslag van 2018 een erg summier verslag was opgenomen van de toezichthouders. Dat bleek dan ook een blanco pagina te zijn. Vandaar ook dat we hier in het jaarverslag van 2019 en nu ook in dit verslag van 2020 hier wel voldoen aan deze bestuurstaak.

In februari is er een tussentijdse ALV geweest waarin twee nieuwe bestuursleden zijn benoemd: Dirkje Vantourhout en Arend Klapwijk. Dirkje is lid van de portefeuilles 'personeel' en 'organisatie & communicatie' en Arend van de portefeuilles 'identiteit & onderwijs' en 'financieel & materieel'. Hiermee zijn de vacatures die ontstonden door het vertrek van Menno de Ruiters en Rob de Groot weer ingevuld.

Kort daarop bereikte de Covid-19 pandemie ook Nederland. Een spannende tijd brak aan voor iedereen, maar zeker ook voor het primaire onderwijs. Als toezichthouders werden we vroegtijdig van de genomen maatregelen op de hoogte gesteld. We hebben gezien hoe in zeer korte tijd het thuisonderwijs vorm heeft gekregen, als was het soms even zoeken. Mooi om te zien hoe bij dit thuisonderwijs niet alleen de leerblokken, maar de identiteit ook vorm kreeg in de dagopeningen.

Voor het bestuur was het ook zoeken naar de manier waarop er met elkaar vergaderd kon worden. Soms fysiek met borging van de afstand, soms een hybride vorm en regelmatig ook volledig digitaal. Dit heeft uiteraard ook invloed gehad op de reguliere bestuurswerkzaamheden. Zo is er digitaal vergaderd met het directie-overleg en met de GMR onder meer om ook vanuit deze geleidingen krijgen voor het beoordelingsgesprek van de algemeen directeur. Hiervoor is overigens ook gesproken met het bovenscholings management en met de coördinator van De Triangel. De ingewonnen informatie stemde overeen met het beeld dat het bestuur had. We hebben dan ook met volle overtuiging het jaarcontract van de algemeen directeur omgezet in een vast contract.

Op de ALV in juni is afscheid genomen van Marlies Huijser. Zij was lid van de portefeuilles 'personeel' en 'organisatie & communicatie'. Bij de portefeuille 'personeel' had zij ook de rol van voorzitter. Die rol is overgenomen door Dirkje. Besloten is om haar vacature een jaar open te laten staan.

Er is een werkbezoek in verkorte en aangepaste vorm geweest aan De Hoeksteen. Niet alleen is daar een rondleiding geweest langs de nieuwgebouwde lokalen, maar er is ook gesproken over hoe er verder gewerkt wordt aan de invulling van het OGO-concept (ontwikkelingsgericht onderwijs). Uiteraard is ook de invloed van Covid-19 op de werkzaamheden van het personeel aan de orde gekomen. In de zomer is er ook een mini werkbezoek geweest aan de Maranathaschool en de daar gehuisveste zomerschool. Fijn dat leerlingen uit heel Nijkerk met deze zomerschool een kans kregen om niet verder achter te raken.

In oktober vond uiteindelijk de uitgestelde jaarlijkse identiteitsbijeenkomst plaats. Ook voor deze middag was voor een hybride vorm gekozen; de middag werd op één centrale plek ingeleid en online waren de scholen hierbij betrokken. We zijn blij met de reacties die we hoorden over de bemoediging die velen hebben ontvangen in deze bijeenkomst.

In 2020 zijn de bestuurlijke toetsingskaders herzien. De nadruk lag vooral ook in het benoemen van de informatiebronnen die gebruikt worden om te beoordelen of er daadwerkelijk voldaan wordt aan een specifiek kader. Deze toetsingskaders zijn gedeeld met het directie-overleg en de GMR. Over enkele kaders is al met deze geleidingen gesproken. We hopen hier in 2021 mee door te gaan.

Er heeft in januari een gesprek plaatsgevonden met een afvaardiging van de Algemene Kerkenraad van de Hervormde Gemeente te Nijkerk en met een afvaardiging van de Christelijke Gereformeerde Kerk te Nijkerk. In november is er met dezelfde kerkenraden een digitale vergadering geweest. Daarnaast heeft er in november ook

een digitale vergadering plaatsgevonden met afvaardigingen van de kerkenraden van de drie kerken uit Nijkerkerveen. In die gesprekken wordt besproken hoe kerk en school elkaar kunnen versterken.

Als bestuur zijn we dankbaar hoe het werk binnen de HSN ook in 2020 voortgang heeft gevonden, ondanks allerlei beperkende maatregelen. We weten ons hierbij gedragen door God. Hij geeft ons juist ook in moeilijke omstandigheden kracht om ons werk te kunnen doen.

Henk Post, voorzitter

Bas de Bruin, secretaris.

Jaarverslag 2020 GMR

Wij willen u graag laten weten wat wij als GMR in 2020 hebben besproken.

De GMR is 6 keer bij elkaar geweest. Er is dit jaar 2 keer contact geweest met het toezichthoudend bestuur. De vergaderingen vonden de eerste maanden van het jaar plaats op het HSN kantoor. Vanaf maart hebben we vanwege de coronapandemie vergaderd via MS Teams.

Zoals elk jaar zijn de volgende onderwerpen besproken: de financiële begrotingen, het financieel jaarverslag, bestuur formatieplan, het strategisch beleidsplan en het management contract. Dit zijn vaste onderdelen in de agenda.

Daarnaast stonden er wisselende onderwerpen op de agenda. We hebben het beleidsplan hoogbegaafdheid en het beleidsplan taakbeleid besproken. Het arbobeleidsplan en het verslag van het inspectie stonden op de agenda. We zijn geïnformeerd over de zomerschool die zomervakantie 2020 heeft plaatsgevonden. Ook hebben we het bijgestelde functieboek besproken.

Veel aandacht is gegaan naar de situatie rond het coronavirus en de maatregelen die er genomen zijn. Dit punt is vanaf maart elke vergadering ter tafel gekomen. We hebben de schoolsluiting en heropening besproken met alles wat daarmee samenhangt. Aan het eind van dit jaar volgde er opnieuw een schoolsluiting.

Verschillende scholen onderzoeken of zij overgaan op het continuooster. Door de coronacrisis is dit voor de meerdere scholen versneld. Vanuit de HSN is er een notitie geschreven "Nadenken over andere schooltijden".

We kijken terug op een goed vergader jaar waarin veel onderwerpen zijn behandeld.

Christine Westeneng, voorzitter

Ellen Morren, secretaris

Verantwoording inzet werkdrukmiddelen HSN 2020

01 De Appelgaard

beschikbare bedrag werkdrukmiddelen: € 15.507

Volledig bedrag ingezet in personeel

Toelichting inzet:

De werkdruggelden zijn ingezet voor de inzet van onderwijsassistenten. Zij verlichten de taken van de leerkrachten door bepaalde taken over te nemen en met kleine groepjes kinderen te werken. Door de inzet van onderwijsassistenten in alle groepen kunnen we extra zorg bieden.

02 De Horizon

Beschikbare bedrag werkdrukmiddelen: € 51.441

Volledig bedrag ingezet in personeel

Toelichting inzet:

De werkdruggelden zijn ingezet voor de inzet van onderwijsassistenten. Zij verlichten de taken van de leerkrachten door bepaalde taken over te nemen en met kleine groepjes kinderen te werken. Door de inzet van onderwijsassistenten in alle groepen kunnen we extra zorg bieden.

03 Rehobothschool

Beschikbare bedrag werkdrukmiddelen: € 90.093

Volledig bedrag ingezet in personeel

Toelichting inzet:

De werkdruggelden zijn ingezet voor de inzet van onderwijsassistenten en een extra leerkracht. Zij verlichten de taken van de leerkrachten door bepaalde taken over te nemen en met kleine groepjes kinderen te werken. Door de inzet van onderwijsassistenten in alle groepen kunnen we extra zorg bieden.

04 Maranathaschool

Beschikbare bedrag werkdrukmiddelen: € 55.917

Volledig bedrag ingezet in personeel

Toelichting inzet:

De werkdruggelden zijn ingezet voor de inzet van onderwijsassistenten. Zij verlichten de taken van de leerkrachten door bepaalde taken over te nemen en met kleine groepjes kinderen te werken. Door de inzet van onderwijsassistenten in alle groepen kunnen we extra zorg bieden.

05 Ichthusschool

Beschikbare bedrag werkdrukmiddelen: € 36.585

Volledig bedrag ingezet in personeel

Toelichting inzet:

De werkdruggelden zijn ingezet voor het creëren van lesvrije ochtenden voor de leerkrachten. Zij hebben dan gelegenheid om collegiale consultatie uit te voeren, zichzelf en hun collega te professionaliseren en administratieve taken te verrichten. Daarnaast is er tijdelijk een leerkracht ingezet ter ondersteuning van de combinatiegroep.

06 De Hoeksteen

Beschikbare bedrag werkdrukmiddelen: € 95.248

Ingezet in personeel: € 96.899

Ingezet in materieel: € 3.154

Toelichting inzet:

De werkdrukgeden zijn ingezet voor het ondersteunen en overnemen van werkzaamheden van leerkrachten door onderwijsassistenten. Daarnaast worden de middelen gebruikt voor de inzet van een conciërge en voor een sportimpuls m.b.t. het bewegingsonderwijs uit groep 8. Er is meer ingezet dan ontvangen. Het overschot aan inzet komt ten laste van de reguliere formatie.