

Samen voor boeiend onderwijs



trinamiek

Jaarverslag 2019

Trinamiek is een levend en lerend systeem, een groep van 24 verschillende scholen die ieder iets unieks bijdragen. Samen dragen we in alle diversiteit verantwoordelijkheid voor Boeiend onderwijs.

Daarbij vormen de waarden Vertrouwen, Vakmanschap en Verbinding de basis van waaruit wij werken.



Contactgegevens
Trinamiek
Bestuursnummer 77975
Boerhaaveweg 39, 3401 MN
IJsselstein
030 6868 444
info@trinamiek.nl
www.trinamiek.nl

Contactpersoon
Hilda Borkhuis
Bestuurssecretaris
030 6868 444

Voorwoord	1
Inleiding	2
1 Trinamiek	3
<i>Een kringorganisatie</i>	<i>3</i>
<i>Het bestuur</i>	<i>5</i>
<i>De raad van toezicht</i>	<i>6</i>
<i>De (Gemeenschappelijke) medezeggenschap GMR</i>	<i>7</i>
<i>Doelstelling en koersplan</i>	<i>8</i>
<i>In horizontale dialoog</i>	<i>10</i>
2 Ons beleid	12
<i>Onderwijs & Kwaliteit</i>	<i>12</i>
<i> Doelen</i>	<i>13</i>
<i> Resultaten</i>	<i>17</i>
<i>Personeel & Professionalisering</i>	<i>23</i>
<i>ICT</i>	<i>25</i>
<i>Communicatie</i>	<i>25</i>
<i>Huisvesting & Facilitair</i>	<i>26</i>
<i>Financien</i>	<i>27</i>
<i>Risico's en risicobeheersing</i>	<i>29</i>
3 Verantwoording financiën	31
<i>Ontwikkelingen in meerjarig perspectief</i>	<i>31</i>
<i>Staat van baten en lasten en balans</i>	<i>33</i>
<i>Financiële positie</i>	<i>37</i>
<i>Werkdruk middel en Presatiebox</i>	<i>42</i>
<i>Kasstroomoverzicht en liquiditeitsbeheer</i>	<i>43</i>
Bijlage	45
<i>Verslag van de Raad van Toezicht</i>	<i>45</i>

Voorwoord



Een jaarverslag wordt geschreven op een moment dat het betreffende jaar al een paar maanden achter ons ligt. We leven nu in uitzonderlijke tijden van een landelijke schoolsluiting en het zou vreemd zijn daaraan helemaal voorbij te gaan. Het bestuur heeft grote bewondering voor de veerkracht van alle medewerkers om in heel korte tijd onderwijs op afstand te realiseren en waar nodig kinderen op school op te vangen.

Terug naar 2019 waarin wij succesvolle speeddates hebben georganiseerd. Met hard werken konden wij vrijwel alle vacatures vervullen, ondanks de problematiek van het personeelstekort in het onderwijs.

In het voorjaar is het bestuursgericht inspectiebezoek uitgevoerd. Trinamiek heeft stevig geïnvesteerd in het kwaliteitsbeleid. De inspectie heeft dit erkend, maar ziet het nog als pril en jong, begrijpelijk gezien de relatief korte periode van het bestaan van Trinamiek. Op basis van de verkregen inzichten hebben wij ons kwaliteitsbeleid verder verbeterd en geïntensiveerd.

De kringen structuur is verder uitgebouwd. Verschillende kringen (personeel, financiën, kwaliteit) nemen een belangrijke verantwoordelijkheid in de ontwikkeling van beleid en nemen ook regelmatig besluiten. Dat past binnen Trinamiek, waar we verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie willen leggen.

Na een lange voorbereiding zijn twee prachtige nieuwbouwprojecten opgeleverd voor de basisscholen WIJ en De Wegwijzer. In Vianen zijn we in de nieuwbouwwijk Hoef en Haag een nieuwe school gestart “Leef” waar inmiddels de eerste leerlingen zijn ingeschreven.

De GMR maakte de stap naar een kleinere omvang waarmee we verwachten dat de kwaliteit van het overleg verder zal toenemen.

Aan het eind van het jaar nam Theo Klinkien als bestuurder afscheid van Trinamiek door pensionering. Graag zeggen wij hem dank voor zijn jarenlange inzet voor Trinamiek en rechtsvoorganger SKPON.

In bepaalde opzichten was 2019 een turbulent jaar. Leraren voerden terecht actie voor verbetering van de arbeidsvoorwaarden en verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Dit mondde uit in verschillende stakingen. Veelal konden wij rekenen op begrip van ouders. Het bestuur spreekt graag zijn waardering uit voor de inzet van alle medewerkers in het afgelopen jaar.

René van Harten
College van bestuur

Inleiding

Voor u ligt het Jaarverslag van Trinamiek over 2019 dat bestaat uit het bestuursverslag en de jaarrekening. In het verslag staat beschreven hoe door het bestuur en de medewerkers is gewerkt aan het realiseren van de visie van Trinamiek. Met dit jaarverslag legt Trinamiek verantwoording af aan leerlingen, ouders, medewerkers en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

Voor dit jaarverslag is gebruik gemaakt van het format dat de POraad heeft verstrekt. Het jaarverslag bestaat uit drie delen: Informatie over Trinamiek, Verantwoording van het beleid en Verantwoording van de financiën.

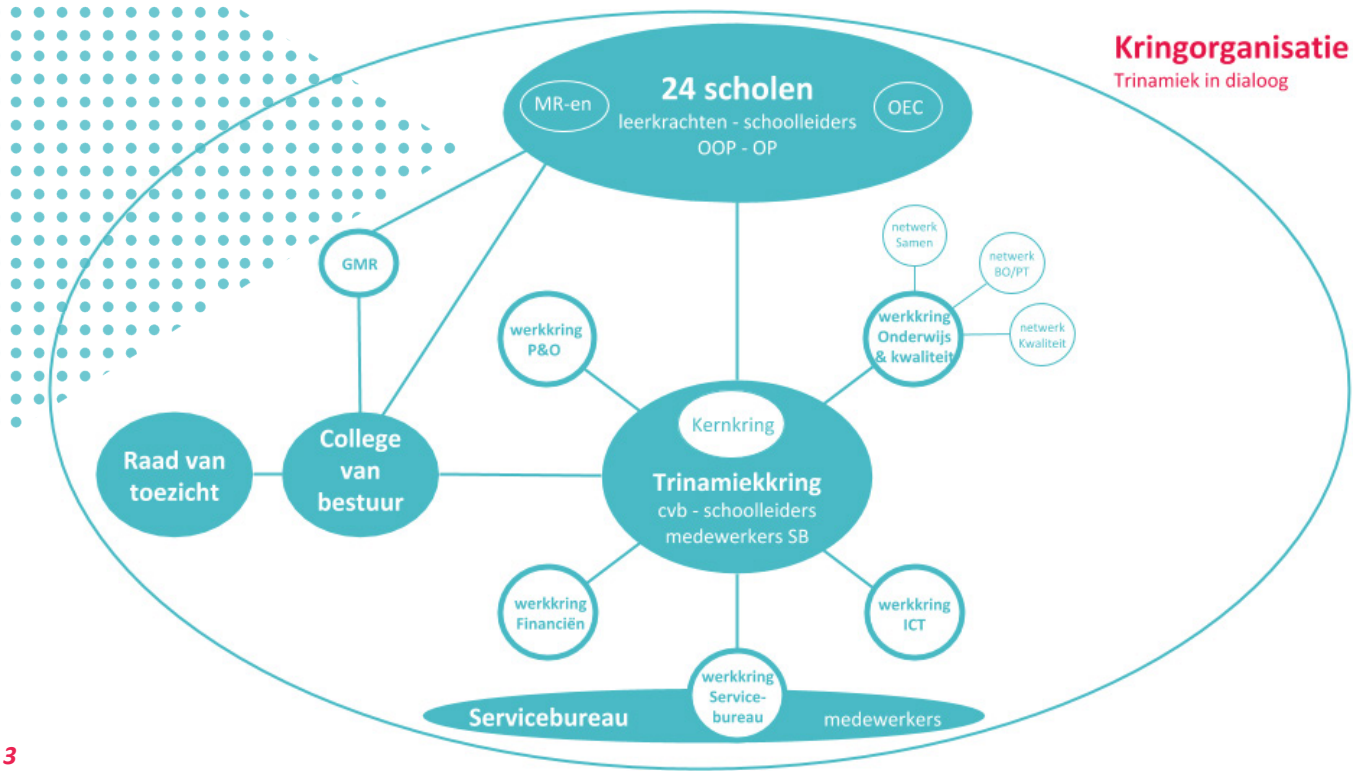
In het eerste deel leest u over de kringorganisatie die Trinamiek in 2019 verder heeft ingericht, het bestuur, de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. De onderwijsvisie van Trinamiek staat beschreven en ook de horizontale dialoog met leerlingen, ouders en de instanties waarmee wordt samengewerkt.

Het tweede deel blikt terug op de resultaten van het beleid op het gebied van Onderwijs & Kwaliteit, Personeel & Organisatie, Financiën, ICT, Huisvesting en Communicatie. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

Het derde deel is het financiële jaarverslag en bevat naast de cijfers een toelichting op de financiële situatie van Trinamiek.

1. Trinamiek *een kringorganisatie*

Trinamiek is een stichting van 24 scholen verspreid over de gemeenten IJsselstein, Nieuwegein, Lopik, Vijfheerenlanden, Culemborg en Woerden. De signatuur van de scholen is katholiek, bijzonder neutraal of openbaar onderwijs. Bij de start van 2019 had Trinamiek 25 scholen, De Christoffel is per 1 augustus gesloten. Trinamiek is een Kringorganisatie die gebaseerd is op het Rijnlandse denken en de sociocratische kringorganisatiemethode.



‘Wie het weet, mag het zeggen’

De leerkrachten, directeuren en medewerkers op de scholen vormen de voorste linie in de leefwereld. Vanuit de Rijnlandse gedachte ‘Wie het weet, mag het zeggen’ staan de scholen centraal. In de Trinamiekkring zitten het college van bestuur, alle directeuren en een aantal medewerkers van het Servicebureau.

De Trinamiek kring heeft vier werkkringen: Kwaliteit, ICT, Financiën en P&O. De Trinamiekkring heeft een Kernkring (agendacommissie) die bestaat uit de gespreksleider van de Trinamiekkring, twee schoolleiders, het bestuur en de bestuurssecretaris. Iedere kring heeft een kringwerkwijzer waarin domeinen en mandaten staan beschreven.

De werkring Servicebureau vertegenwoordigt het Servicebureau en is ondersteunend aan het college van bestuur. Het college van bestuur is de ‘hoger gelegen’ kring van de Trinamiekkring. Als de Trinamiekkring niet tot een besluit kan komen, beslist het college van bestuur.

In de kringen wordt gewerkt met de Consentmethode. Deze methode gaat uit van gelijkwaardigheid, het horen, zien en waarderen van elkaar. Consent betekent dat je besluiten neemt waar geen van de aanwezigen meer een overwegend, beargumenteerd bezwaar op heeft. Zo worden gedragen besluiten genomen en voelen betrokkenen zich verantwoordelijk en geven uitvoering aan wat besloten is.



Overzicht scholen

Bekijk het overzicht van alle Trinamiek scholen, inclusief de links naar scholen op de kaart en de schoolwebsites.

1. Trinamiek *Het bestuur*

Trinamiek kent een functionele scheiding (two-tier). Een college van bestuur en een raad van toezicht. René van Harten en Theo Klinkien vormden in 2019 het college van bestuur. Zij waren gezamenlijk integraal verantwoordelijk en verdeelden de taken van de portefeuille. Vanwege pensionering heeft Theo Klinkien met ingang van 6 december zijn taken overgedragen aan René van Harten. Trinamiek is daarmee overgegaan van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur.

De nevenfuncties van René van Harten in 2019 waren:

- ▶ voorzitter werving- en selectiecommissie bestuur PO-Raad (tot 1 juli 2019)
 - ▶ lid bestuurlijke visitatiecommissie PO-Raad
 - ▶ voorzitter bestuur Kerk en Campus Delft.
- Voor deze nevenfuncties is geen vergoeding ontvangen.*

De nevenfuncties van Theo Klinkien in 2019 waren:

- ▶ voorzitter van de opleidingsraad Pabo Hogeschool Utrecht
 - ▶ lid regiegroep ‘Samen Opleiden’ Pabo Hogeschool Utrecht
 - ▶ vice-voorzitter dagelijks bestuur samenwerkingsverband ‘Profi Pendi’
 - ▶ lid remuneratiecommissie dagelijks bestuur samenwerkingsverband ‘Profi Pendi’
 - ▶ voorzitter Adviesraad van CED groep (tot 1 aug. 2019)
 - ▶ lid stuurgroep ktwt/wkuu (Kenniscentrum Talentontwikkeling, Wetenschap en Technologie / Wetenskapsknooppunt Universiteit Utrecht
 - ▶ lid Comité van Aanbeveling Stichting Comité 4 en 5 Mei Nieuwegein.
 - ▶ lid Medezeggenschapsraad Leidsche Rijn College
- Voor deze nevenfuncties is geen vergoeding ontvangen.*

Code Goed Bestuur

In de [Code Goed Bestuur](#) in het primair onderwijs zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders, toezichthouders en managers in het primair onderwijs. Trinamiek ziet de Code Goed Bestuur als leidraad voor het bestuurlijk handelen en voldoet aan de bepalingen. Ter informatie is het [Managementstatuut](#) toegevoegd.

1. Trinamiek *De Raad van Toezicht*

De raad van toezicht behartigt de waarden en belangen van de huidige en toekomstige leerlingen en hun ouders. De raad houdt toezicht op de organisatie in het algemeen en het bestuur in het bijzonder en bewaakt de missie, lange termijn doelstellingen en de continuïteit van Trinamiek.

De raad van toezicht bestond in 2019 uit zeven leden. De raad van toezicht heeft ook dit jaar de ontmoeting gezocht met leerlingen, ouders en directeuren van de basisscholen van Trinamiek. Dit contact gaf de raad informatie over hoe in de scholen aan de doelstellingen van het Koersplan wordt gewerkt.

In het gesprek met het bestuur stond de kwaliteit van het onderwijs centraal, mede naar aanleiding van de uitkomsten van het bezoek van de onderwijsinspectie dat in het voorjaar van 2019 plaatsvond. De raad heeft waardering voor het proces dat in gang gezet is en dat geleid heeft tot een kwaliteitssysteem. De resultaten hiervan waren echter nog onvoldoende zichtbaar.

Daarnaast heeft de raad van toezicht gelet op besteding en de verantwoording van de financiële middelen. Het jaarverslag 2018 en de meerjarenbegroting 2020-2024 zijn goedgekeurd.

Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie heeft de raad naar haar eigen rol en de samenwerking met het bestuur gekeken. Het toezichtkader is op het gebied van onderwijskwaliteit aangescherpt.

Het verslag van de raad van toezicht is te lezen [in de bijlage](#).

1. Trinamiek *De (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad (GMR)*

Eind 2018 besloot de GMR haar omvang per september 2019 te verkleinen naar in totaal acht leden: 4 ouders en 4 personeelsleden (leerkrachten). Gezamenlijk zetten zij zich in om de GMR in deze nieuwe vorm stevig neer te zetten. Zo wordt er gewerkt aan een vernieuwd GMR-reglement, een nieuw stichtingsbreed MR-reglement en een communicatieplan.

De GMR brengt per kalenderjaar verslag uit. In verslagjaar 2019 gaf zij advies en/of instemming over beleidsstukken op het gebied van onder meer begroting, formatie, communicatie, privacy (AVG), Arbo, huisvesting en planning.

In 2019 vonden er zes vergaderingen plaats met GMR en college van bestuur. Enkele in het oog springende agendapunten waren:

- ▶ Pilot gesprekscyclus: Van verticale naar horizontale gesprekscyclus
- ▶ Beleidsrijke krimp
- ▶ Hoogbegaafdheidsbeleid
- ▶ Verkleining GMR
- ▶ Organisatie Trinamiek: naar een eenhoofdig bestuur.

De GMR kwam in 2019 twee keer bijeen met de Raad van Toezicht. Op 9 april 2019 kwam daarbij de overgang naar een nieuwe, kleinere GMR aan de orde. In december 2019 vond de eerste bijeenkomst plaats tussen de nieuwe GMR en de Raad van Toezicht. Deze ontmoeting diende als kennismaking en het gezamenlijk bepalen van frequentie en invulling van toekomstige contactmomenten.

Bekijk het volledige [GMR Jaarverslag 2019](#).

1. Trinamiek *Doelstellingen en Koersplan*

Doelstellingen

De raad van toezicht heeft waarden en belangen van de morele eigenaren, de huidige en toekomstige (oud)leerlingen en ouders, vertaald naar de volgende strategische doelstellingen:

Stichting Trinamiek bestaat, opdat alle leerlingen:

- ▶ zich optimaal ontwikkelen als mens in relatie tot zichzelf en in relatie tot anderen (persoonsvorming);
- ▶ zich optimaal ontwikkelen als mens in de samenleving (socialisatie);
- ▶ zich kennis en vaardigheden eigen maken die ze nodig hebben voor het verdere leven (kwalificatie);
- ▶ een waardevolle schooltijd beleven.

Het Koersplan

De strategische doelstellingen zijn uitgewerkt in een Koersplan met als visie 'Samen voor Boeiend onderwijs'.

Boeiend onderwijs

Met boeiend onderwijs bedoelen we betekenisvol onderwijs dat gericht is op talentontwikkeling. Onderwijs dat leerlingen stimuleert om zich als kind in de samenleving te ontwikkelen en rekening houdt met verschillen tussen leerlingen. Onderwijs dat ervoor zorgt dat leerlingen beschikken over de basiskennis en -vaardigheden die ze nodig hebben in het verdere leven.

Pedagogisch tact

Om boeiend onderwijs te geven beschikken de leerkrachten van Trinamiek over vakmanschap. Zij handelen vanuit Pedagogisch tact waardoor iedere leerling voelt dat hij/zij erbij hoort. Leerlingen ervaren gelijkwaardigheid en respect. Daardoor ontstaat een veilige omgeving waarin leerlingen zich fysiek, sociaal en emotioneel kunnen ontwikkelen.

Samen

Trinamiek is een lerende organisatie. Leren doen we Samen, van en met elkaar. Bijvoorbeeld in netwerken van leerkrachten en in de Trinamiek Academie waar leerkrachten cursussen volgen. Teamleren vinden we belangrijk en we stimuleren eigenaarschap bij leerkrachten en leerlingen. Ook door collegiale consultatie en door audits verbeteren we continu het onderwijs. Dit doen we samen met leerlingen en ouders. Alle scholen hebben een leerlingenraad en een medezeggenschapsraad.

Daarbij vormen de waarden Vertrouwen, Vakmanschap en Verbinding de basis van waaruit medewerkers handelen. Ons denken over het geven en organiseren van onderwijs is geïnspireerd door 'Bouwen aan een lerende school', 'Werken vanuit de bedoeling' en 'Rijnlands denken'.



Kijk op trinamiek.nl voor de [download van het Koersplan](#).



Van Koersplan naar schoolplan

Op de scholen zijn de doelstellingen van het Koersplan van Trinamiek verwerkt in het schoolplan. De scholen rapporteren over de mate waarin de doelstellingen van het Koersplan zijn bereikt. De doelstellingen zijn merkbaar, zichtbaar en/of meetbaar.

Ook in bijvoorbeeld de bovenschoolse netwerken, in het cursusaanbod van de Trinamiek Academie en bij de activiteiten van het Servicebureau zijn de doelstellingen leidend.

Kernactiviteiten

Het bestuur richt zich op het realiseren van de strategische doelstellingen die uitgewerkt zijn in het Koersplan en vertaald naar kwalitatief goed onderwijs en leerresultaten voor kinderen.

Daarnaast draagt het bestuur zorg voor het goed functioneren van de organisatie in het algemeen, waaronder een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering, binnen de kaders van ethiek, rechtmatigheid en zorgvuldigheid zoals beschreven in het Toezichtkader. In 2019 lag de focus op kwaliteit, het invoeren van een kwaliteitssysteem en het op orde brengen van de basis. Vanwege het vertrek van Theo Klinkien heeft in het najaar een herschikking van taken plaatsgevonden.

Toegankelijkheid & toelating

Alle scholen zijn toegankelijk voor leerlingen, ouders en medewerkers, ook met een rolstoel. Op drie scholen is de eerste verdieping niet rolstoeltoegankelijk, echter dit leidt in de praktijk niet tot problemen. Op de meeste scholen is een invalidentoilet aanwezig.

Een aantal scholen vraagt van leerlingen en ouders om bij toelating de identiteit van de school te respecteren. De toelating van een leerling is bij voorbaat niet uitgesloten, wel is de toelating afhankelijk van de mogelijkheden van de school om aan de zorgvraag van een leerling te voldoen.

1. Trinamiek *in horizontale dialoog*

Belanghebbenden

Op stichtings- en schoolniveau hebben leden van de raad van toezicht, het bestuur en medewerkers contact met ouders, leerlingen, gemeenten, jeugdzorg, instellingen voor kinderopvang, speciaal onderwijs, vervolgonderwijs en samenwerkingsverbanden.

Twee leden van de raad van toezicht overleggen twee keer per jaar met twee tot drie leden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Ook spreken een aantal leden van de raad van toezicht ouders tijdens het schoolbezoek.

Een belangrijke rol bij het adviseren over en instemmen met beleid wordt vervuld door de Medezeggenschapsraad van iedere school en de GMR van Trinamiek. Via nieuwsbrieven voor ouders, de verslagen van de medezeggenschapsraden, de schoolwebsites en de website van Trinamiek ontvangen ouders informatie.

Medewerkers van Trinamiek worden op school- en stichtingsniveau betrokken bij het beleid van Trinamiek. Door de kringorganisatie is er veel ruimte voor dialoog. Sinds het najaar van 2019 worden medewerkers wekelijks door Trinamiek Nieuws (nieuwsbrief) geïnformeerd over o.a. nieuwtjes, 'good practices', bijeenkomsten en vacatures. Daarnaast plaatst Trinamiek berichten op sociale media. Via jaarverslagen van scholen en Trinamiek worden resultaten teruggekoppeld en wordt verantwoording afgelegd.

Samenwerkingsverbanden

Trinamiek maakt deel uit van drie samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs:

- Profi Pendi voor passend onderwijs in de regio Houten, IJsselstein, Lopik, Nieuwegein en Vianen;
- Betuws Primair Passend Onderwijs (BEPO) vanwege Blink in Culemborg;
- Passenderwijs vanwege Jenaplanschool De Kring in Woerden.

Het grootste aandeel heeft Trinamiek in Profi Pendi. Dit samenwerkingsverband is ingericht als een coöperatieve vereniging met een ledenvergadering, een bestuur van vijf tot zeven personen en een directeur. Namens Trinamiek maakte Theo Klinkien (bestuurder) tot december 2019 deel uit van het bestuur van Profi Pendi.

Klachtenbehandeling

Meldingen of klachten van leerlingen en/of ouders worden in eerste instantie besproken met de leerkracht. Indien dat niet tot een oplossing leidt, kan het probleem voorgelegd worden aan de directeur van de school. Op deze manier worden de meeste meldingen/klachten opgelost. Ouders/verzorgers van leerlingen hebben over vier klachten contact gehad met de vertrouwenspersoon.

Een aantal klachten kon niet op schoolniveau worden opgelost. Het bestuur heeft over vier klachtengesprekken gevoerd met ouders. Daarnaast is over zes meldingen/klachten telefonisch of per mail contact geweest met de bestuurssecretaris of het bestuur. Er zijn geen klachten ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs.

Medewerkers hebben twee meldingen van ongewenste omgangsvormen gedaan bij de vertrouwenspersoon.

De Klachtenregeling is te vinden op [trinamiek.nl](https://www.trinamiek.nl).

2. Ons beleid

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

2. Ons beleid *Onderwijs & Kwaliteit*

Trinamiek wil de missie 'Samen voor Boeiend Onderwijs' volledig waarmaken. Daarvoor is consequent toepassen van kwaliteitsbeleid van groot belang. Trinamiek neemt regie op de onderwijskwaliteit naar het model van de PO-raad (2018) in een cyclisch proces van definiëren, zicht hebben, werken aan en verantwoorden. Dit model is de basis van waaruit we het gesprek aangaan over onderwijskwaliteit, binnen Trinamiek en met relevante betrokkenen daarbuiten. Iedere pijler daagt uit om onderwijskwaliteit steeds naar drie niveaus te vertalen: van het niveau van de leerlingen naar het schoolteam naar het bestuur en vice versa.

Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg

Toekomstige ontwikkelingen op het gebied van kwaliteitszorg op de verschillende pijlers zijn:

- ▶ Definiëring: doelen en normen uitwerken van de thema's van het koersplan: wat verstaan we eronder en wanneer zijn we tevreden?
- ▶ Zicht hebben: een meer duidelijke koppeling tussen beleid en data; is de basis op orde?
- ▶ Werken aan: cyclisch kwaliteitssysteem uitbouwen op stichtings- en schoolniveau
- ▶ Verantwoorden: horizontale en verticale verantwoording prominenter plekken geven; professionele dialoog aangaan

In 2019 heeft Trinamiek haar beleid geëvalueerd en verder uitgewerkt. Dit alles is verwerkt in het [Kwaliteitsbeleid van Trinamiek](#). Dit beleidsstuk is een groeidocument en beschrijft het proces van het werken aan Onderwijs en Kwaliteit op stichtingsniveau, wat tevens dient als startpunt voor het vormgeven van het kwaliteitsbeleid op de scholen.

Kwaliteitsbeleid strekt zich uit over alle beleidsterreinen van de school, maar heeft haar basis in het primaire proces: het onderwijs. Trinamiek verstaat onder kwaliteit de mate waarin de stichting en de scholen erin slagen de doelen te bereiken naar tevredenheid van zichzelf, de ouders, de leerlingen en de overheid.

We stellen onszelf de volgende vragen:

- ▶ Doen we de goede dingen?
- ▶ Doen we de dingen goed?
- ▶ Hoe weten we dat?
- ▶ Vinden anderen dat ook?
- ▶ Wat doen we met die wetenschap?



2. Ons beleid *Onderwijs & Kwaliteit | Doelen*

Het jaar 2019 stond in het teken van uitvoering en verfijning van het beleid wat ontwikkeld was in het eerste half jaar van de afdeling Onderwijs en Kwaliteit. Tevens gaf de inspectie een kritische blik tijdens haar bezoek, waardoor we beter zicht kregen op de kwaliteiten en ontwikkelpunten van de organisatie. De volgende vijf thema’s zijn speerpunt geweest voor 2019:

- ▶ Inrichting afdeling Onderwijs en Kwaliteit
- ▶ Data-analyse
 - ▶ Rapportage Onderwijs en Bedrijfsvoering
 - ▶ Tevredenheidsonderzoek
- ▶ Traject ‘zicht op kwaliteit’
- ▶ Begeleiden en monitoren scholen
- ▶ Zelfevaluatie en auditsystematiek



Inrichting afdeling Onderwijs en Kwaliteit

Op het servicebureau was begin 2018 nog geen afdeling Onderwijs en Kwaliteit. Het onderwijs was belegd in de kenniskringen IB, Rekenen en Taal en voor kwaliteit was een projectgroep. De projectgroep constateerde dat er onvoldoende zicht was op de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast werd vastgesteld dat de verbinding tussen de diverse domeinen aandacht vroeg. Om het onderdeel Onderwijs & Kwaliteit een meer prominente plek te geven binnen de organisatie, is begin mei 2018 een coördinator Onderwijs en Kwaliteit aangesteld en begin schooljaar 19/20 is deze afdeling uitgebreid met een tweede medewerker. Er is bewust geworven uit de hulpkring IB, omdat deze groep mensen weer aanvullende kennis en kwaliteiten heeft die ondersteunend zijn bij de begeleiding van de scholen. Er is een werkkring Onderwijs en Kwaliteit opgestart waarin medewerkers zitten in de boven- en onderliggende kringen, zodat de verbinding binnen de organisatie geborgd is. Deze werkkring is het klankbord voor de afdeling Onderwijs & Kwaliteit. Doordat de organisatie rondom Onderwijs en Kwaliteit nu staat is er meer samenhang en overzicht, zodat er gericht gewerkt kan worden aan kwaliteitsverbetering op Trinamiek en op de scholen. De opbrengst van deze organisatiewijziging is dat de urgentie en het belang van onderwijskwaliteit binnen de diverse domeinen breed gedragen wordt. Pas dan kan er SAMEN gewerkt worden aan het verhogen van de kwaliteit. Kwaliteit is van iedereen.

Brin nummer		Aantal leerlingen 1 oktober [1]						Prognose 1 oktober [2]						Begroting en realisatie				Forma	
Scholen						Verschil # [3]	Verschil % [4]					Verschil # 3 jaren [5]	Verschil % 3 jaren [6]	Begroot resultaat 2020 [7]	Realisatie 2019 tov begroting [8]	Realisatie 2019 T2 tov begroting [9]	Formatie directie [10]	Formati OOP	
Brin nummer	Scholen	Aantal leerlingen 1 oktober [1]						Prognose 1 oktober [2]						Begroting en realisatie				Forma	
		2016	2017	2018	2019	Verschil # [3]	Verschil % [4]	2020	2021	2022	2023	Verschil # 3 jaren [5]	Verschil % 3 jaren [6]	Begroot resultaat 2020 [7]	Realisatie 2019 tov begroting [8]	Realisatie 2019 T2 tov begroting [9]	Formatie directie [10]	Formati OOP	
03YO	Victor	126	116	98	96	-30	-23,8%	100	104	107	111	15	15,3%	€ 0	-€ 17.181	-€ 457	0,60	(	
06KO	Wegwijzer	253	258	257	253	0	0,0%	262	263	259	249	-4	-1,6%	-€ 30.000	-€ 24.536	-€ 11.304	1,00	(	
06K002	Regenboog	48	55	56	58	10	20,8%	54	59	59	61	3	5,4%	-€ 44.000	€ 13.322	€ 13.957		:	
06LI	Jan Bunnik	231	227	200	192	-39	-16,9%	187	189	186	187	-5	-2,5%	€ 0	-€ 3.466	€ 17.172	1,00	!	

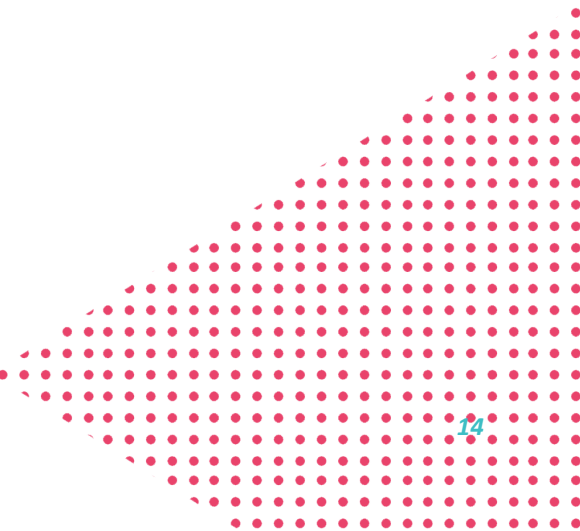
Data-analyse

Rapportage Onderwijs en Bedrijfsvoering

Het is noodzakelijk dat de stichting en elke school -en daarbinnen individuen en teams- data gebruiken om het eigen handelen te evalueren en op grond daarvan verbeteringen aanbrengt. Om zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit van de stichting en haar scholen heeft Trinamiek in 2019 relevante data verzameld, zowel van interne bronnen (uit de systemen van O&K, P&O en Financiën) als externe bronnen (o.a. inspectie, vensters, NRO). De data zijn samengevoegd in de rapportage Onderwijs en Bedrijfsvoering. Aan al de verschillende items zijn normen toegevoegd: een signalering voor onder de norm en een normering voor ‘goed’. Deze rapportage geeft een integraal beeld van de scholen en Trinamiek in zijn geheel en is daarmee een middel om meer inzicht te krijgen in de kwaliteiten en ontwikkelpunten van de organisatie. Deze rapportage wordt op een strategische plek ingezet in de kwaliteitscyclus, zodat het bijdraagt aan doelrealisatie. De opbrengst die deze rapportage heeft gebracht bij de scholen is meer overzicht en inzicht van wat een school laat zien t.o.v. de andere scholen binnen Trinamiek. Dit levert gelijk een bijdrage aan het urgentiebesef en focus, wat terug te zien was in de begrotingsgesprekken.

Tevredenheidsonderzoek

Trinamiek scholen hebben in 2019 allemaal de tevredenheidspeilingen afgenomen van WMK vanuit ParnasSys. Met deze vragenlijsten voor ouders, leerlingen en medewerkers onderzoekt en meet de school de onderwijskwaliteit en krijgt de stichting overzicht over al zijn scholen. De vragenlijsten heeft Trinamiek zelf opgesteld om zo te onderzoeken in hoeverre de doelstelling van het Koersplan gerealiseerd zijn. Alle subdoelstellingen zijn (indien mogelijk) omgezet in een vraag voor kinderen, ouders en leerkrachten. Door deze uitkomsten naast elkaar te zetten, krijgt de school een mooi beeld over de voortgang van het Koersplan. Niet alleen op basis van eigen evaluatie, maar hierdoor ook met de feedback van anderen (Stap 4: vinden anderen dat ook?). Ook op stichtingsniveau hebben we inzage gekregen over wat al goed gaat en waar nog verbetering nodig is. Deze wetenschap wordt ingezet bij het initiëren van nieuwe initiatieven, zoals de Trinamiek Academie, de netwerken enz.



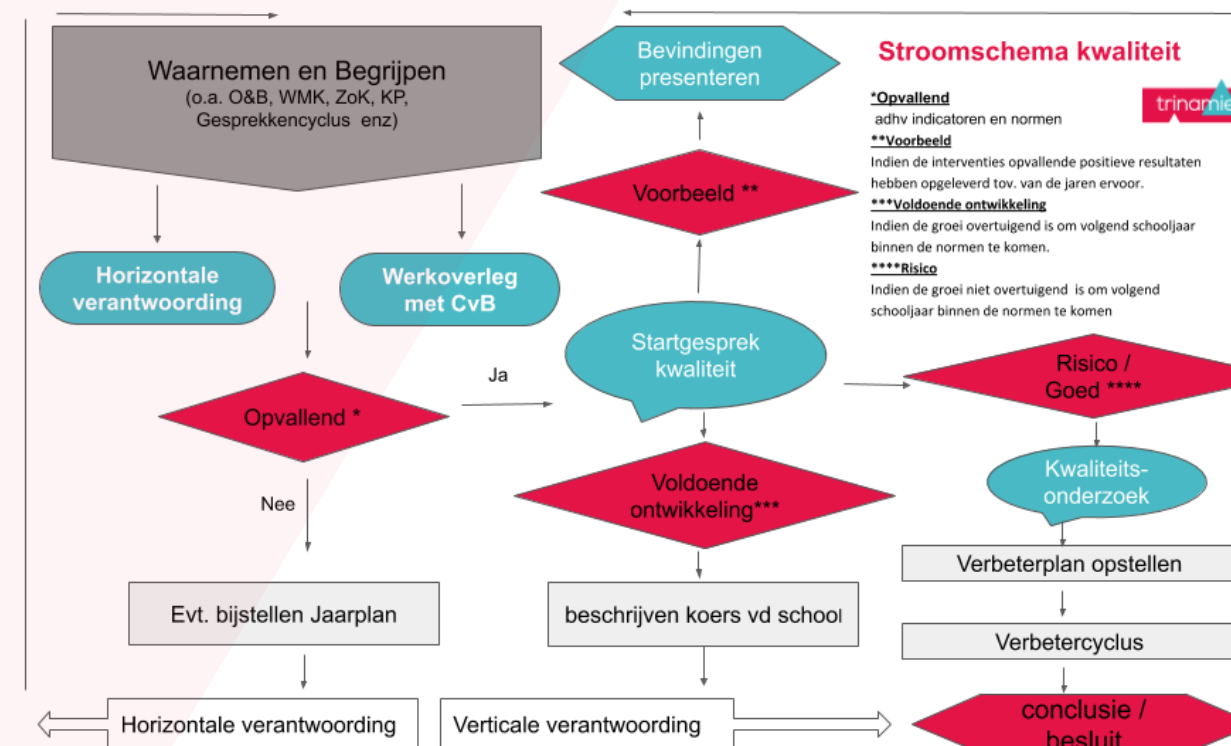
Traject 'Zicht op Kwaliteit'

Het traject 'Zicht op kwaliteit' heeft een flinke vooruitgang geboekt op de professionalisering van de mensen op alle scholen van Trinamiek. Directies, ib'ers en specialisten hebben een scholing gevolgd over data-analyse en opbrengstgericht werken (4D). Scholen hebben hun eigen ambities geformuleerd aan de hand van hun schoolpopulatie, die richtinggevend zijn en aan de basis liggen van het schoolbeleid. De resultaten van de tussentoetsen (DATA) worden vergeleken met de ambitie: waarom is de ambitie wel/niet gehaald (DUIDEN)? Dit gesprek helpt een kritische blik te werpen op het handelen als school (DOELEN) en leidt tot goede keuzes bij de verbetering van ons onderwijs (DOEN). De opbrengst van dit traject is merkbaar, zichtbaar en meetbaar op vele verschillende fronten. Merkbaar in het didactisch handelen van de leerkracht, het zicht dat de leerkracht heeft op de ontwikkeling van het kind en de dialoog die plaatsvindt in op alle lagen in de organisatie. Zichtbaar in de beleidsstukken en jaarplannen van de scholen en de stichting. Meetbaar in de resultaten van toetsen van de kinderen.

Begeleiden en monitoren scholen

Door op het juiste moment de goede activiteiten te initiëren, houdt Trinamiek overzicht op zijn scholen, wordt de dialoog over de kwaliteit van het onderwijs gestimuleerd en wordt er cyclisch gewerkt aan het verwezenlijken van de doelstellingen. Het 'Stroomschema Kwaliteit' is de onderlegger voor de werkwijze van Trinamiek. In dit schema is de horizontale en verticale verantwoording weergegeven. De opbrengst van deze werkwijze is dat verantwoording en dialoog een meer prominente plek heeft gekregen in onze organisatie.

Scholen onderling en de school, het servicebureau en het bestuur werken hierdoor meer inhoudelijk samen aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit. In het jaar 2019 heeft de inspectie het niet nodig gevonden om bepaalde scholen te bezoeken, omdat ze zagen dat we de scholen zelf al in beeld hadden en vertrouwen hadden in de acties die reeds in gang waren gezet op de scholen. Ook is een school met onvoldoende beoordeling bij het herstelonderzoek beoordeeld met een voldoende plus enkele herstelopdrachten.



Zelfevaluatie en auditsystematiek

In 2019 is de auditcommissie geschoold door een externe partner en zijn er er twee pilots afgenomen. De laatste pilot is begin 2020 afgenomen en direct daarna heeft de Trinamiekring consent gegeven voor de gekozen werkwijze binnen Trinamiek. Hiermee is de pilotfase officieel afgelopen en is het een vast onderdeel van onze kwaliteitscyclus. Het hoofddoel van een zelfevaluatie en auditsystematiek is de school aan te zetten tot (verdere) ontwikkeling. Tevens is het een middel om na te gaan of de doelstellingen van het koersplan merkbaar, zichtbaar en/of meetbaar zijn. De auditcommissie gebruikt de zelfevaluatie van de school om te kijken of de bevindingen van de school ook door hen herkend worden. Om met elkaar dezelfde taal te spreken zijn duidelijke afspraken gemaakt over het kader waarbinnen men werkt en welke normen men hanteert. Dit heeft geresulteerd in het formuleren van indicatoren voor de verschillende doelen van het Koersplan, gestelde normen voor de basiskwaliteit en het ambitieniveau voor de cognitieve vakken. Alle afspraken zijn vastgelegd in een draaiboek 'zelfevaluatie en auditsystematiek'. Het draaiboek van auditsystematiek en zelfevaluatie is verkrijgbaar via deze [link](#).

2. Ons beleid *Onderwijs & Kwaliteit | Resultaten*

De resultaten van het onderwijs halen we uit verschillende bronnen, zoals de rapportages die we ontvangen van de eindtoets, tevredenheidspeilingen en de rapportage van het Koersplan. Een volledig overzicht van data voor al onze scholen vind je terug op scholenopdekaart.nl. Hieronder de resultaten van bovenstaande metingen:

Realisatie doelstellingen uit het Koersplan

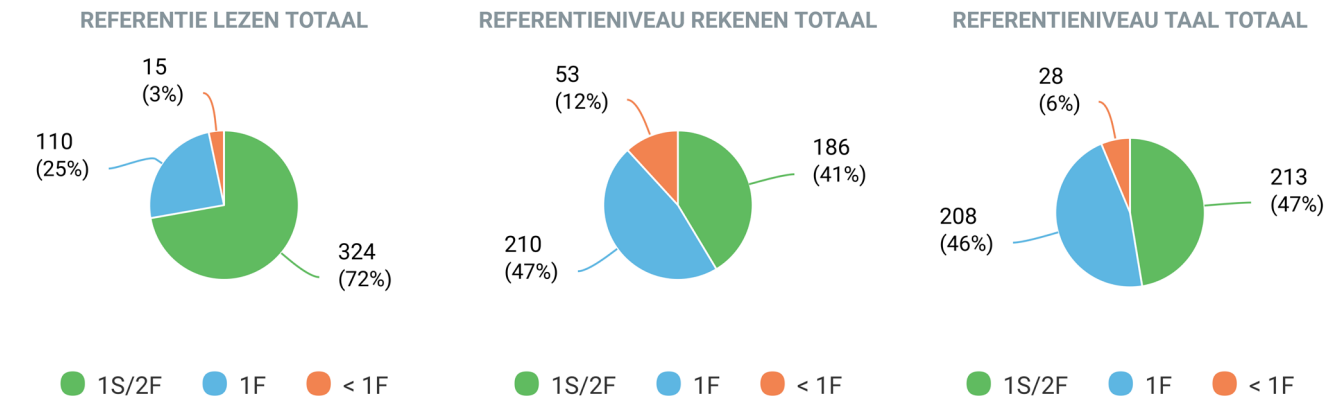
De cijfers hiernaast zijn het resultaat van twee jaar werken aan het Koersplan. De ondergrens voor het tweede jaar is lager dan 40% en de norm voor bijzonder goed is gesteld op boven de 70%. Bij de tevredenheidspeilingen zijn ook normen gesteld: de ondergrens is 3 en de bovengrens is 3.5. Alle cijfers op of onder de ondergrens zijn zwart gekleurd en alle cijfers op of boven de bovengrens zijn blauw gekleurd en onderstreept. Op een aantal scholen kwam de respons niet boven de 34% (zie sterretje in tabel), waardoor de uitkomst niet overal helemaal betrouwbaar is. Het totaaloverzicht is bij alle drie de kolommen boven de ondergrens en komt overeen met het behaalde percentage doelstellingen koersplan (50%). Het is mooi om te zien dat de totalen tussen ouders, leerkrachten en kinderen niet ver uiteenlopen.

Scholen	Percentage Koersplan gehaald 2019	Tevredenheids-peiling Koersplan onder ouders	Tevredenheids-peiling Koersplan onder leerkrachten	Tevredenheids-peiling Koersplan onder kinderen
Victor	42	3.19	3.16	X
Wegwijzer	40	2.73*	3.04	3.15
Regenboog	53	3.17	3.50	3.38
Jan Bunnik	42	3.14	3.00	3.13
Kring	73	3.04	3.42	3.22
Zomergaard	47	X	X	X
Egebertus	62	3.23	3.45	3.32
Leef	X	X	X	X
Gerardus M.	47	2.78	3.21	3.17
Nicolaas	38	3.17*	3.45	3.19
WIJ	58	3.10*	3.12*	2.99
Fatima	29	3.36	3.03	3.36
Agnes	69	3.13	3.55	3.26
Lucas Batau	56	2.87*	3.22	3.11
Vroonestein	44	2.74	3.22	3.05
Vogelnest	44	2.89*	3.15*	3.29
Tweeklank	56	3.15*	3.17	3.33
Schouw	58	3.19*	3.20	3.35
Opstap	64	3.20	3.39	3.33
De Ark	67	3.07*	3.20	3.22
Lucas Galecop	56	2.97*	3.23	3.23
Blink	49	3.53	3.47	3.13
Wenteltrap	16	3.34	3.10	3.06
Totaal	50%	3.09 (zonder* = 3.15)	3.25 (zonder* = 3.26)	3.21

Resultaten Referentieniveau Eindtoets

Eind 2018 en begin 2019 is extra aandacht geweest voor het leren analyseren van de opbrengsten van de tussentoetsen en de eindtoets voor het basisonderwijs en de invoering van een nieuw onderwijsresultatenmodel door de inspectie. In augustus 2020 zal de oude gewichtenregeling vervangen gaan worden door het nieuwe schoolgewicht in combinatie met een oordeel t.a.v. de basisvaardigheden, gebaseerd op referentieniveaus voor taal, lezen en rekenen over een periode van 3 jaar. In 2019 hebben de scholen zich hierop geanticipeerd middels het traject ‘zicht op kwaliteit’ en zijn ze met hun team in gesprek gegaan over het formuleren van streefdoelen voor de tussenresultaten. In 2020 zullen we dit doorpakken voor de eindtoets: 1F, 2F en 1S voor taal, lezen en rekenen.

De gemiddelde schoolweging van Trinamiek ligt op 30,6. Dit betekent dat de signaleringswaarde van ≤1F op 15% (landelijk gem. op 4%) ligt en voor ≥1S/2F ligt op 47,3 (landelijk gem. op 59,2). Trinamiek scoort voor alle drie de onderdelen boven de signaleringswaarde voor ≤1F en voor het onderdeel lezen ook boven het landelijk gemiddelde. Voor ≥1S/2F scoort Trinamiek met rekenen onder de ondergrens en met taal er precies op. Lezen daarentegen zit ruim boven het landelijk gemiddelde.



Figuur: totaaloverzicht scholen van de behaalde referentieniveaus op de eindtoets

Score Eindtoetsen per school

Leerlingen in groep 8 maken een eindtoets. Op de scholen wordt gebruikt gemaakt van Route 8, de IEP Eindtoets of de Centrale Eindtoets. In 2018 was er bij Trinamiek nog geen beleid voor ontheffing van de eindtoets en op het uitsluiten van leerlingen aan de hand van criteria. Daardoor is in de praktijk een enkele ontheffing verleend en uitsluiting. Dit maakt dat een aantal scholen lager scoren dan wanneer er wel een correctie was toegepast. In 2019 is de uitsluiting op meer scholen doorgevoerd, waardoor het aantal scholen dat onder de ondergrens zit nu op 9 staat. Hieronder staan de gemiddelde scores per school vanaf 2017. Er is een licht dalende tendens te zien van het aantal scholen onder de ondergrens.

EINDTOETS	2017	2017	2018	2018	2019	2019	2019
	gemid delde	onder grens	gemid delde	onder grens	gemid delde	met uitsluiting	onder grens
groep 8							
Victorschool	527,2	532,4	529,9	533,3	534,5	534,5	533,1
Regenboog	544,8	534,5	533,6	534,5	542	542	534,9
Wegwijzer	532,4	534,5	530,1	534,3	532,6	533,4	534,5
Egbertus	535,6	535,1	531,1	534,9	533,3	533,3	534,8
Gerardus Majella	535,4	534,3	531,8	534	525,3	527,2	533,5
Nicolaasschool	534,2	534,8	535,5	534,8	529,3	530,7	534,8
Fatimaschool	536,3	534,8	543,1	534,6	534,5	534,5	534,5
Tweeklank	537,3	533,7	535	533,7	533,6	536,1	533,9
Ark (van Noach)	538,1 (538,2)	535,1	539,5	535,1	535,9	536,7	534,9
Blink	530,3	535,2	533,3	535,2	545,5	545,5	535,2
Agnesschool	539,8	534,8	533,8	535,1	204,7	208,4	205,1
Christoffel	527,2	532	528	532,1	188,9	188,9	197,6
Opstap	531,3	535,1	203,2	205,7	207,4	207,5	205,7
WIJ (Paulus)	189,7 (197,9)	191,4	200	198,8	193,3	199,5	198,8
Lucas Batau	530,4	532,8	536,1	533,1	215	217,5	200,6
Jan Bunnik	532,4	533,4	78,6	78,3	84,3	84,3	78,3
De Kring	534,8	534,6	536,2	534,6	85,6	85,6	79,4
De Schouw	532,3	534,2	81	79	72,2	73,4	78,5
Lucas Galecop	536,6	534,8	536,3	534,8	77,9	78,1	79,7
Zomergaard	525,1	529,7	521,5	531,2	74,4	74,4	76,8
Vogelnest	540,8	533,2	542,2	533,7	82,5	82,5	78,8
Vroonestein	531	534,2	83,5	79,3	75,3	76,3	79,1
Aantal scholen onder de ondergrens	11		10		12		9

Inspectie

De Onderwijsinspectie voert jaarlijks een risicoanalyse uit en voert een keer per vier jaar een bestuurlijk toezicht uit. De minimale eis dat de inspectie alle scholen een keer per vier jaar bezoekt is blijven staan. In het voorjaar van 2019 heeft de onderwijsinspectie het vernieuwde bestuurlijk toezicht uitgevoerd bij Trinamiek. De onderwijsinspectie heeft gesproken met:

- ▶ het bestuur, bestuurssecretaris, medewerker kwaliteit en controller
- ▶ twee leden van de raad van toezicht
- ▶ vijf directeuren
- ▶ drie leden van de GMR.

Ook heeft de onderwijsinspectie de volgende scholen bezocht: Blink, De Schouw, De Wegwijzer, De Zomergaard, WIJ en SBO De Wenteltrap. De bevindingen van de inspectie staan in het rapport ‘Onderzoek bestuur en scholen’. Het bestuur heeft een herstelopdracht voor de standaard ‘Kwaliteitszorg’.

Bestuursniveau - Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer

Kwaliteitszorg en ambitie	O	V	G
KA1 Kwaliteitszorg	●		
KA2 Kwaliteitscultuur		●	
KA3 Verantwoording en dialoog		●	
Financieel beheer	V		
	O	V	
FB1 Continuïteit		●	
FB2 Doelmatigheid	Geen oordeel		
FB3 Rechtmatigheid		●	

De St. Victorschool had in 2018 een onvoldoende beoordeling gekregen en heeft in 2019 een herstelonderzoek gehad. Het oordeel van het herstelonderzoek was een voldoende met drie herstelopdrachten op de standaarden. Na de zomervakantie voert de inspectie altijd een risicosignalering uit en hier zijn vier scholen uit voortgekomen, die ook al in beeld waren binnen Trinamiek. Na overleg met inspectie zijn er twee scholen bezocht, de Gerardus Majella en de Nicolaas. Het oordeel van de inspectie was respectievelijk voldoende en voldoende met herstel. Tijdige signalering, gerichte interventies en aandacht voor de kwaliteitszorg heeft bijgedragen aan een voldoende oordeel voor de scholen. In onderstaand schema het resultaat van de beoordeling van de inspectie. Aantallen zijn moeilijk te vergelijken, aangezien in 2018 veel scholen al meer dan 4 jaar niet beoordeeld waren door de inspectie. In het jaar 2019 heeft de inspectie een inhaalslag gemaakt en zijn maar liefst 15 scholen bezocht.

	juli 2018 (voor het bestuurlijk toezicht)	jul.-19 (na het bestuurlijk toezicht)	dec.-19 (na signalering risicoscholen)
Voldoende oordeel inspectie	21	16	15
Voldoende met herstelopdracht inspectie	nvt	2	4
Onvoldoende oordeel inspectie	1	3	2
Zeer zwak oordeel inspectie	0	1	1
Geen oordeel	0	1	1
Totaal aantal scholen	23	23	23

Passend onderwijs

Trinamiek wil vanuit haar onderwijsvisie ‘boeiend onderwijs voor ieder kind realiseren’. Het Onderwijsexpertisecentrum (OEC) levert een belangrijke bijdrage om boeiend passend onderwijs te bieden aan alle leerlingen op de scholen. Door onderzoek, advies, begeleiding en het bieden van cursussen ondersteunt het OEC leerkrachten. Hierdoor kunnen zij beter omgaan met hulpvragen van leerlingen.

De beschikbare gelden voor Passend Onderwijs zijn ondergebracht in het OEC. Het OEC beheert de middelen en wordt ingeschakeld door de scholen wanneer zij knelpunten ervaren in kennis of capaciteit om een kind passend onderwijs te geven. Hierbij is maatwerk van toepassing.

Het geld wordt enerzijds besteed aan de formatie van het OEC, bestaande uit collega's met expertise op diverse gebieden (onder meer orthopedagogen, ambulant begeleider en logopedist). Daarnaast beheert het OEC een budget waarvan hulp, capaciteit of middelen ingekocht worden wanneer het OEC dit niet zelf in huis heeft. Hiermee beantwoorden we op kindniveau de hulpvragen van de scholen.

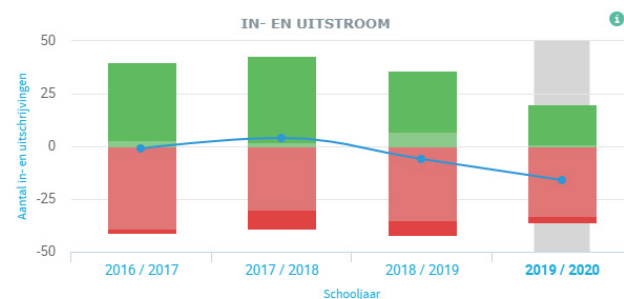
Trinamiek heeft zich in 2019 voornamelijk gericht op twee doelstellingen:

Leerkrachten werken preventief aan gedrag en beschikken over meer kennis en vaardigheden om extra zorg en ondersteuning te bieden, waardoor het aantal verwijzingen naar Speciaal Basisonderwijs (SBO) en Speciaal Onderwijs (SO) afneemt.



Een afname van het aantal verwijzingen naar het SBO en het SO.

Het aantal verwijzingen naar het SBO nam in het schooljaar 2019/2020 af met tien leerlingen, van 21 leerlingen (2018/2019) naar 11 leerlingen (tot 16 april 2020). Ook het aantal verwijzingen naar het SO nam af, van 9 leerlingen (2018/2019) naar 5 leerlingen (2019/2020 tot 16 april 2020). Het is niet duidelijk of naast de inzet van het OEC ook andere factoren een rol spelen. Het deelnamepercentage naar het SBO is met 2,59% (exclusief onderinstroom) nog 0,10% boven het landelijke gemiddelde. Het deelnamepercentage naar het SO is met 1,04% (exclusief onderinstroom) 0,7% lager dan het landelijke gemiddelde.



Ook leerlingen van buiten Trinamiek gaan naar SBO De Wenteltrap, echter zoals uit bovenstaande figuur blijkt, neemt de gehele instroom af. Het financiële gevolg is dat de meerjarenramingen van de leerlingen op de Wenteltrap negatief zijn. Dit leidt tot mobiliteit van leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel van de Wenteltrap naar andere scholen.

Preventief werken aan gedrag

Vanuit de scholen kwamen steeds meer hulpvragen over omgaan met opstandig gedrag van kinderen in de klas. De uitingen van het gedrag en de oorzaken zijn heel divers. Trinamiek heeft deze hulpvraag dan ook vanuit verschillende invalshoeken benaderd en daaruit zijn de onderstaande initiatieven ontstaan. De verwachting is dat we scholen kunnen ondersteunen in het omgaan met "gedragsproblemen" en daarmee handelingsverlegenheid en eventuele verwijzing kunnen voorkomen.

► OZA (Onderwijs Zorg Aanpak): een pilot die mede mogelijk gemaakt wordt door de gemeente IJsselstein en Lopik. Twee medewerkers van Youké geven in de school individuele begeleiding aan kinderen met een hulpvraag die betrekking heeft op het sociaal emotioneel functioneren. De leerlingen worden vervolgens samen met hun ouders intensief begeleid en dit heeft als doel om de kinderen op school sterker te maken. De bedoeling van het project is om de ondersteuning uiteindelijk beschikbaar te maken voor kinderen op reguliere scholen. Daarmee werken we preventief zodat kinderen en ouders thuisnabij ondersteuning krijgen en voorkomen we dat hulpverlening opgeschaald moet worden door bijvoorbeeld verwijzing naar SBO of SO.

► Impulsklas: Vier medewerkers hebben een training gevolgd voor de impulsklas. De impulsklas is een voorziening voor leerlingen waar "gedrag" aanleiding geeft voor extra zorg en ondersteuning. Het betrof een groep van 8 leerlingen uit verschillende leerjaren die gedurende twaalf weken één dagdeel per week bij elkaar kwam. Standaard en verplicht was altijd één van de ouders van het kind aanwezig bij de bijeenkomsten. Tijdens de bijeenkomsten is gewerkt aan rekenen, taal en ook is aandacht gegeven aan sociaal emotionele vaardigheden.

► Binnen het aanbod van de Trinamiek Academie is het traject “preventie van gedrag en gedragsproblemen in scholen” gestart, een samenwerking tussen Fritz en het OEC. Vier scholen hebben actief deelgenomen aan dit traject. Uit evaluatie onder de scholen die hieraan hebben deelgenomen, blijkt dat dit traject heeft gezorgd voor een herijking en waar nodig aanpassing van het pedagogisch klimaat in de school. Ook volgend schooljaar zullen we dit traject aanbieden aan scholen die hier hun voordeel mee willen doen.

Trinamiek biedt passend onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen met een tweede problematiek en voorkomt en vermindert daarmee thuiszitters onder deze groep.



In het voorjaar van 2019 in de Hoogbegaafden (HB) klas van start gegaan waardoor passend onderwijs wordt geboden aan negen leerlingen. Een leerling was voor de start van de HB-klas 'een thuiszitter'. Voor drie leerlingen hielp de HB-klas om thuiszitten te voorkomen.

Meer inclusief onderwijs

Trinamiek kan op haar scholen en met de hulp van het OEC en de samenwerkingsverbanden veel kinderen passend onderwijs bieden. We hebben echter gemerkt dat de begeleiding van de meer en hoogbegaafde leerlingen vaak nog lastig is in de reguliere klassen. Om de visie van Trinamiek ‘thuisnabij onderwijs’ vorm te geven, hebben een aantal talentcoaches aangesteld die de scholen begeleidt in het vinden van antwoorden op de hulpvragen van de leerlingen en hun leerkrachten. Doelstelling van deze ondersteuning is om scholen te begeleiden bij het verleggen van de grenzen van de basisondersteuning, opdat de scholen daarna zelfstandig verder kunnen. Voor veel leerlingen en leerkrachten is dit een passende en welkome ondersteuning geweest, echter merkten we ook dat we een specifieke groep leerlingen hiermee niet voldoende bediende: de hoogbegaafde leerling gecombineerd met een tweede problematiek. Voor deze groep leerlingen is er een fulltime HB-klas gestart op Kindcentrum WIJ. Met de komst van deze groep hebben we leerlingen van Trinamiek en tevens omliggende schoolbesturen passend onderwijs kunnen geven en voorkomen dat er sprake zou zijn van zogenaamde thuiszitters. Indien mogelijk stromen deze leerlingen na verloop van tijd weer terug naar de reguliere basisschool.

De financiële verantwoording staat in deze bijlage.

2. Ons beleid *Personeel & Professionalisering*

Vanuit Personeel & Organisatie (P&O) zijn twee doelen gesteld. De doelen gaan met name over de bedrijfsvoering. In 2018 zijn er de eerste stappen gezet om meer in control te komen ten aanzien van formatie en personeelskosten. In 2019 lag de focus meer op bestendigen van de eerder ingezette ontwikkeling in 2018.

Vergroten eigenaarschap bij directeuren voor de formatie

De FPE systematiek is afgeschaft en de formatie is een integraal onderdeel van de begroting. Er wordt begroot in Euro's tegen reële kosten. Dit heeft ook het bewustzijn vergroot bij de directeuren bij het maken van keuzes ten aanzien van hun formatie. De directeuren maken meer bewuste keuzes, bijvoorbeeld of ze een senior L11 of een startende L10 leerkracht nodig hebben.



Meer eigenaarschap bij directeuren voor de formatiecarroussel (interne mobiliteit)

P&O heeft een faciliterende rol in plaats van een leidende rol in het proces van de formatiecarroussel. De directeuren zijn nu leidend in het proces waarbij de match vanuit de school en de medewerker een belangrijk kader is.



Aanpak werkdruk

Volgens het allocatiebeleid van Trinamiek krijgt iedere school als budget het door de Rijksoverheid vastgestelde budget minus een deel van de collectieve middelen uitgaven. Zie het kopje "allocatie van middelen" in het deel Financieel beleid. Hieruit vloeit voort dat de Werkdrukmiddelen toebedeeld worden aan de scholen om uit te geven en te verantwoorden aan het collectief. De beslissing hoe deze werkdrukmiddelen worden ingezet, ligt op schoolniveau tussen schoolleiding, team en medezeggenschapsraad binnen de kaders van ons personeelsbeleid.

De schoolleiding verantwoordt de inzet van werkdrukmiddelen aan het team en aan het bestuur.

De werkdrukmiddelen zijn op de scholen op diverse manier ingezet:

- ▶ extra handen in de klas (bijvoorbeeld een onderwijsassistent, extra leerkracht, gymdocent of creatieve docent)
- ▶ extra handen buiten de klas (bijvoorbeeld een conciërge of eventcoördinator)

Strategisch personeelsbeleid

Strategisch personeelsbeleid gaat over de vraag hoe wij ons Koersplan en ambitie realiseren en wat dat betekent voor onze medewerkers. Een toekomstgerichte focus, uit de waan van de dag waarbij kansen en risico's ten aanzien van kwaliteit en personeel op scholen tijdig in beeld komen met een gericht actieplan.

Daarvoor is het enerzijds nodig om inzicht te hebben in de kwantitatieve opbouw van ons personeelsbestand, het natuurlijk verloop, de toekomstige vacature behoefte. Belangrijker is om inzicht te hebben in de kwaliteit van de medewerkers. Daarom stellen we onszelf de vragen: hebben wij zicht op wat de cruciale competenties zijn die we nodig hebben om ons Koersplan te realiseren? Hoe blijven onze medewerkers duurzaam inzetbaar? Hebben wij zicht op het potentieel van onze medewerkers? Hoe matchen wij de ontwikkeling van scholen met de talenten en kwaliteiten van onze medewerkers?

Om antwoord te kunnen geven op deze vragen en een gezamenlijke meetlat te creëren gaat de werkkring P&O het komende jaar de dialoog aan met directeuren om een gezamenlijk beeld te krijgen van de kwaliteit van medewerkers.

Vanuit P&O is het afgelopen jaar aansluiting gezocht bij de opgave waar de scholen voor staan zowel qua onderwijskundige opdracht (horizontale gesprekscyclus) als bedrijfsvoering (pilot anders organiseren van vervangingen).

Zaken met behoorlijke personele betekenis

De Christoffel is door krimp al langere tijd administratief een dislocatie van de Lucas Batau. Per 1 augustus 2019 is deze zelfstandige status beëindigd en houdt de school op met bestaan. Deze sluiting heeft geen consequenties gehad voor personeelsleden; alle personeelsleden zijn herplaatst binnen Trinamiek.

Belangrijkste ontwikkelingen met betrekking tot personeel

In de eerste helft van 2019 bleek het steeds lastiger om vacatures in te vullen. De reguliere vacatures bleven langer open, maar werden nog ingevuld. Met name de vervangingsvacatures bleken lastig in te vullen. Hiervoor heeft Trinamiek gebruik gemaakt van detacheringsbureau's wat tot extra kosten heeft geleid. In de tweede helft van 2019 was het invullen van de (vervangings)vacatures wat eenvoudiger.

In april/mei 2019 heeft Trinamiek voor het eerst een speeddate georganiseerd voor interne medewerkers maar ook externe belangstellenden. Dit was een groot succes. Meer dan 60 deelnemers waren aanwezig, waarvan ruim een derde in dienst is gekomen.

Pilot

In 2019 is Trinamiek met 2 pilots gestart. Voor beide pilots is een doel gesteld.

Pilot horizontale gesprekscyclus

Het is voor ons zeer wenselijk de gesprekkencyclus aan te laten sluiten op onze visie, waarin de lerende organisatie en onze waarden een belangrijke rol spelen. In dit kader is in najaar 2019 een pilot horizontale gespreksvoering gestart. Deze pilot loopt door tot aan het eind van het schooljaar 2019-2020.

Met de horizontale gesprekkencyclus willen wij het vakmanschap van medewerkers vergroten, continu blijven ontwikkelen. Waardoor de leerkrachten/medewerkers van Trinamiek optimaal in staat zijn boeiend onderwijs aan onze leerlingen te verzorgen.



Enthousiasme en daarmee veel eigenaarschap bij teams en directeuren om de gesprekscyclus te kantelen naar horizontaal. De pilot wordt voortgezet in 2020.

Pilot anders organiseren van vervangingen

Als bestuur zijn wij ervan overtuigd dat wanneer scholen zelf maatwerk vervanging kunnen financieren vanuit een toegekend budget, er een betere kwaliteit van vervanging bij verzuim geborgd kan worden in deze krappe markt.

Meer mogelijkheden bieden tot maatwerk bij vervanging, een betere beloning voor leerkrachten die bij gebrek aan vervangers intern helpen op te vangen.



De deelnemende scholen zijn enthousiast over de pilot. Genoemd worden 'het is fijn om al van te voren een plan klaar te hebben hoe we een verzuimmelding met elkaar op gaan lossen'. Daarbij wordt ook gewaardeerd dat meer mogelijkheden zijn om medewerkers te belonen wanneer zij extra werken of verdeelkinderen opvangen. De pilot wordt voortgezet in 2020.

Personeelsbeleid binnen Trinamiek wordt vormgegeven vanuit gezamenlijke kaders op stichtingsniveau met ruimte om het beleid passend te maken bij de specifieke context van de school.

In de werkkring P&O wordt de dialoog gevoerd over strategisch personeelsbeleid. In de werkkring zijn bestuur, directie en P&O aanwezig. Vanuit de werkkring voert de directeur de dialoog verder met de medewerkers op school.

Uitkeringen na ontslag

Wij voeren een actief beleid voor zorgvuldige dossieropbouw waardoor wij de instroomtoets passeren van het Participatiefonds. Trinamiek streeft ernaar de ontslaguitkeringen van ex-medewerkers tot een minimum te beperken. In 2019 is er met 3 medewerkers een beëindigingsovereenkomst overeengekomen. In alle gevallen is het vergoedingsverzoek door het Participatiefonds toegekend.

2. Ons beleid *ICT*

De afgelopen jaren heeft Trinamiek geïnvesteerd in de zogenoemde materiële randvoorwaarden. Binnen de eerste randvoorwaarde ‘inhoud en toepassingen’ is ervoor gekozen om bepaalde ict systemen bovenschools in te kopen. Alle scholen gebruiken hetzelfde leerlingadministratie- en leerlingvolgsysteem en scholen die hiernaast een oudercommunicatie platform willen gebruiken, sluiten zich aan bij het bovenschools ingekochte platform. Scholen zelf hebben doordachte keuzes gemaakt uit het beschikbare digitale leermateriaal om zo hun onderwijs met ict te ondersteunen. Op de randvoorwaarde ‘infrastructuur’ is geïnvesteerd door Trinamiek en door de scholen. Scholen hebben stabiele vaste en draadloze netwerken en er zijn voldoende devices om onderwijs met ict te kunnen realiseren. Bij Trinamiek is ict geen doel op zich, wij zien het als een middel om te kunnen komen tot kwalitatief goed en doelmatig onderwijs dat past bij huidige digitale samenleving. We hebben als doel dat leerkrachten ict kunnen inzetten op een manier die aansluit bij de didactiek, zodat het de leerlingen ondersteunt in hun leren. In 2019 is een onderwijskundig ict’er aangesteld om leerkrachten te ondersteunen bij het bereiken van dit doel. Ook is er geld vrijgemaakt t.b.v. de implementatie van digitale geletterdheid op de scholen. In 2019 zijn hiertoe de eerste stappen genomen.

In het komende jaar zal de focus liggen op ict leerkrachtvaardigheden, didactisch redeneren met ict en digitale geletterdheid. Hiertoe wordt een projectteam digitale geletterdheid samengesteld, zodat de implementatie van digitale geletterdheid op de scholen ondersteund kan worden.

AVG

Doordat er de afgelopen jaren hoog is ingezet op het in orde maken van de Algemene Verordening Gegevensbescherming kunnen we naar tevredenheid zeggen dat dit binnen Trinamiek naar wens georganiseerd is. Het afgelopen jaar was er sprake van een drietal kleine incidenten die keurig gemeld en opgelost zijn. Voor het komende jaar zal de focus liggen op het verder onder de aandacht brengen van het onderwerp AVG bij de medewerkers van Trinamiek. Dit zijn onderwerpen zoals: wat deel ik wel en wat deel ik niet, het handhaven van de bewaartermijnen van privacy gevoelige gegevens en het ontwikkeldossier van de medewerker. De functionaris gegevensbescherming is tevreden over de twee schoolbezoeken die hebben plaatsgevonden. Het was zichtbaar dat de twee scholen goed op de hoogte waren van de regelgeving en hier naar handelen. Met de schoolbezoeken wordt het komende jaar doorgegaan zodat een goed beeld ontstaat van hoe het op de scholen gaat.

2. Ons beleid *Communicatie*

In 2019 besloot Trinamiek de interne en externe communicatie naar een hoger niveau te tillen. Om deze reden is in september een communicatiemedewerker aangenomen.

Trinamiek staat voor samen leren, van en met elkaar. De focus lag daarom in 2019 op het creëren van meer verbinding met en tussen medewerkers organisatiebreed. Daarnaast is ook gefocust op het verbeteren van de arbeidsmarktcommunicatie. Hiermee hoopt Trinamiek het verwachte leerkrachtentekort een stap voor te blijven. Een projectgroep Arbeidsmarkt is hier actief mee aan de slag gegaan.

In 2019 is meer aandacht besteed aan het plaatsen van (nieuws)berichten op bestaande communicatiekanalen van Trinamiek: de website en de social media kanalen Facebook, Youtube en LinkedIn. Daarnaast is een intern en een extern communicatiekanaal toegevoegd. Zo is het Trinamiek Nieuws, een wekelijkse interne nieuwsbrief, ontwikkeld voor alle medewerkers binnen Trinamiek en is het social media kanaal Instagram aangemaakt voor externe communicatie. De kanalen zijn ingezet als middel om doelen binnen de twee eerder genoemde focuspunten te behalen.

In 2020 wordt een communicatieplan opgesteld. Aan de hand hiervan worden de focuspunten verder uitgewerkt.

2. Ons beleid *Huisvesting & Facilitair*

Stichting Trinamiek heeft momenteel 24 scholen waarvoor zij het beheer bovenschools uitvoert. De 24 scholen zijn gehuisvest in 23 gebouwen en verdeeld over 6 gemeenten. Naast de schoolgebouwen is er nog het Servicebureau te IJsselstein.

Stichting Trinamiek werkt voor het beheer en onderhoud van haar gebouwen met een meerjaren onderhoudsplanning (MJOP). Stichting Trinamiek heeft een eigen web-based onderhouds- en planningsprogramma wat ook volledig in eigen beheer wordt geactualiseerd.

Ieder jaar wordt het MJOP per locatie met de betreffende schooldirecties bekeken. De geplande werkzaamheden dienen daarbij als uitgangspunt. De werkzaamheden worden beoordeeld en gewogen op noodzaak, urgentie, efficiëntie en kosten. Is er geen noodzaak of urgentie dan wordt het nu niet uitgevoerd en in de planning doorgeschoven. Is het nu niet efficiënt of moet er een combinatie met andere werkzaamheden worden gezocht dan wordt daar naar gehandeld. Als laatste wordt kritisch naar het kostenaspect gekeken. Zijn er andere mogelijkheden en op welke wijze kunnen we deze werkzaamheden zo goed en slim mogelijk inkopen. Voordeel van deze werkwijze is dat het onderhoudsplan jaarlijks bijgehouden en geactualiseerd wordt waarbij we streven naar een zo effectief en efficiënt mogelijke inzet van de beschikbare middelen.

De onderhoudsbegroting wordt voor de gehele Stichting opgesteld en aan de Trinamiekring voorgelegd. Jaarlijks stelt het college van bestuur de onderhoudsbegroting formeel vast waarna de raad van toezicht er zijn goedkeuring aan geeft. De kosten van het onderhoud van de gebouwen worden bovenschools verantwoord.

Naast het reguliere onderhoud van de schoolgebouwen is begin 2019 de nieuwe basisschool WIJ in het Kindcentrum WIJ in gebruik genomen. Het Kindcentrum is er voor kinderen van 2 tot 13 jaar. Ook de nieuw gebouwde Parkschool in Vianen is begin 2019 in gebruik genomen, een gebouw waarin 2 scholen (waaronder De Wegwijzer) en een kinderopvang gehuisvest zijn.

In 2019 zijn er vier nieuwbouwprojecten verder uitgewerkt te weten:

- de MFA in de wijk Doorslag in Nieuwegein voor onder andere het Vogelnest
- de nieuwbouw op de Touwlaan te IJsselstein voor de Fatima en de Nicolaasschool
- de eerste tijdelijke huisvesting voor Leef te Hoef en Haag vanaf zomer 2019
- het nieuw te bouwen schoolgebouw aan de Brink in Hoef en Haag voor onze nieuwe school Leef

Duurzaamheid

Zowel bij de bouw van Kindcentrum WIJ als bij De Parkschool is veel aandacht geweest voor duurzaamheid. Kindcentrum Wij is het eerste gasloze schoolgebouw van Stichting Trinamiek. Het is een “all-electric” gebouw waarbij de warmtevraag wordt gegenereerd door een elektrische luchtwarmtepomp. De electra die nodig is voor de gebouwgebonden installaties wordt zelf opgewekt middels zonnepanelen. Bij de Parkschool is geïnvesteerd in een fors extra aantal zonnepanelen en is de luchtbehandelingsinstallatie voorbereid om in een later stadium geschikt te worden gemaakt voor een gebouw zonder gasaansluiting.

In 2019 zijn er zonnepanelen geplaatst bij het Servicebureau. De verwachting is dat het jaarlijkse elektraverbruik van het Servicebureau bijna helemaal wordt opgewekt door de eigen zonnepanelen. Daarnaast is onderzocht hoe we de scholen in Lopik kunnen verduurzamen. In 2020 worden er zonnepanelen geplaatst op de daken van de Jan Bunnik en Zomergaard te Lopik en de Gerardus Majella te Cabauw. Het idee om de Jan Bunnik en Zomergaard compleet van het gas te halen bleek in de praktijk niet haalbaar. Een dergelijk onderzoek loopt nog wel voor de Blinkschool in Culemborg. Daar wordt in samenspraak met de gemeente onderzocht of we de schoolgebouwen volledig energieneutraal kunnen krijgen.

Om de duurzaamheid in het gebouw en in het gedrag van leerlingen en leerkrachten in beeld te krijgen is eind 2019 een nulmeting uitgevoerd. De uitkomsten worden in 2020 vertaald naar beleid.

2. Ons beleid *Financiën*

Trinamiek heeft drie doelen gesteld:

Trinamiek waarborgt haar continuïteit door het aanhouden van de juiste vermogenspositie en zet het overschot in ter verbetering van het onderwijs.

Sinds 2016 stelt Trinamiek haar risico-analyse jaarlijks bij. Op basis van deze risicoanalyse wordt het langjarig gewenste weerstandsvermogen bepaald. Bij de bijstelling in 2019 is dit bepaald op € 4.183.707. De Algemene Reserve ultimo 2019 is uitgekomen op € 4.489.415. Het resterende deel van het vermogen (€ 2.748.324) is beleidsrijk vastgelegd in diverse Bestemmingsreserves.

Trinamiek begroot beleidsrijk en haalt deze begroting op resultaatniveau.

Op zowel schoolniveau als stichtingsniveau worden inspanningen gekoppeld aan (extra) financiële inzet. Zowel in 2019 als in 2018 heeft Trinamiek ten gunste van de Algemene Reserve een marginaal positief resultaat behaald. Investerings voortkomend uit Bestemmingsreserves zijn zowel in 2018 als 2019 licht vertraagd, leidend tot een positief resultaat.

Trinamiek streeft in lijn met het Rijnlandse gedachtegoed naar een grote verantwoordelijkheid op schoolniveau.

Op financieel gebied is de schoolleider integraal verantwoordelijk sinds 2018 en legt periodiek verantwoording af aan het collectief. Schoolleiders leggen periodiek verantwoording af aan de Trinamiekring over hun financiële resultaten. Sommige schoolleiders hebben hier nog wat meer ondersteuning bij nodig dan anderen. Het resultaat van de diverse scholen ten opzichte van begroting loopt uiteen, waarbij scherpere analyses tot meer kwaliteit kunnen leiden.

Treasury

De richtlijnen beleggen en belenen staan in [het Treasurystatuut van Trinamiek](#). Trinamiek heeft haar liquide middelen belegd bij twee grootbanken op spaarrekeningen die direct opvraagbaar zijn. Er zijn geen gelden belegd en Trinamiek maakt ook geen gebruik van financiële instrumenten zoals Renteswaps. Deze situatie was ook in 2018 het geval.

Trinamiek verwacht geen ontwikkelingen in haar financieringsstructuur. De Raad van Toezicht en het bestuur bepalen welk deel van het vermogen aangehouden moet worden voor de continuïteit van de organisatie. Het deel van het vermogen dat niet aangehouden hoeft te worden, kan een bestemming krijgen. In dit financieel verslag staan de bestemmingsreserves vermeld.

Door het begrote negatieve rendement daalt de vrij besteedbare liquiditeit in de periode 2020-2024. Uit ons kasstroomoverzicht en de liquiditeitsindicator blijkt dat Trinamiek de komende jaren voldoende liquide middelen heeft.

Allocatie middelen

Voorafgaand aan het boekjaar is de allocatie van middelen vastgesteld en vastgelegd in de Kaderbrief. Eerst is op basis van de gewenste kwaliteit de collectieve inzet van middelen vastgesteld. Voorts krijgt iedere school het door de Rijksoverheid vastgestelde budget toebedeeld minus het collectieve deel. Het collectieve budget wordt verdeeld op basis van leerlingen (90%) en BRIN-nummers (10%). De Kaderbrief is vastgesteld door de Trinamiekring.

Het Servicebureau ondersteunt de scholen op de volgende gebieden: onderwijs & kwaliteit, financiële administratie, personeels- & salarisadministratie, personeelszaken, professionalisering (Trinamiek Academie), (arbeidsmarkt)communicatie, inkoop van centraal aangekochte middelen en aanbestedingstrajecten, ICT onderhoud, huisvesting & beheer. De kosten van het Servicebureau bedragen € 1.417.723, ofwel 5,0% van de totale baten.

Wanneer een school om redenen van groei, onderwijskundige opdracht of organisatorische beperking niet uitkomt met haar budget is er ruimte om frictie toe te kennen.

De inkomsten Passend Onderwijs worden geclusterd en gebruikt om het Onderwijsexpertise Centrum en onze arrangementen Passend Onderwijs mee te bekostigen.

Onderwijsachterstandenmiddelen

De middelen voor onderwijsachterstanden worden toebedeeld aan de scholen waar deze betrekking op hebben conform het door DUO verstrekte bekostigingsoverzicht dat gebaseerd is op de schoolscores van het CBS. De besluitvorming hierover vindt plaats in de Trinamiekring.

Deze bekostiging heeft als doel de kansenongelijkheid van leerlingen terug te dringen. Het geld wordt ingezet om de klassen te verkleinen in de scholen, zodat de leerkracht meer aandacht kan geven aan de specifieke onderwijsvragen van leerlingen.

2. Ons beleid *Risico's en risicobeheersing*

Interne risicobeheersingssysteem

Sinds 2016 beheert Trinamiek haar risico's met een eigen risicoanalyse. Alle bekende risico's met de mogelijke financiële impact zijn in kaart gebracht. Op basis hiervan zijn afspraken gemaakt met de raad van toezicht over de aan te houden vermogenspositie. Het kerndoel van deze exercitie is het berekenen van de benodigde vermogenspositie om eventuele risico's die zich voordoen af te dekken en daarmee de continuïteit van Trinamiek te waarborgen. De risicoanalyse wordt jaarlijks in het voorjaar voorafgaand aan de begroting opnieuw bijgesteld.

Belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's van Trinamiek zijn:

- ▶ Risico's als gevolg van het eigen risicodragerschap voor de vervanging van medewerkers wegens ziekte en als gevolg daarvan een hoog verzuim.

Trinamiek voert actief personeelsbeleid op verzuimcasus waardoor het langdurig verzuim beperkt blijft. Daarnaast is een pilot gestart om het kortlopende ziekteverzuim op schoolniveau door een eigen budget beter te beheersen. Dat we een restrisico houden voortkomend uit een griepgolf of massaal onplanbaar verzuim accepteert Trinamiek.

- ▶ Het lukt ons onvoldoende om kwalitatief goede medewerkers in dienst te krijgen en te behouden.

Trinamiek zit in een regio met grote concurrentie vanuit onder meer Utrecht en met teruglopend aanbod aan Leerkrachten. Door onze profilering, professionaliseringsbeleid en arbeidsmarktbeleid blijven we een aantrekkelijke werkgever.

- ▶ Het risico dat In nieuwbouwsenario's wordt verwacht dat Trinamiek financieel bijdraagt aan (de duurzaamheidseisen van) het nieuwe gebouw omdat de bouwbudgetten onvoldoende zijn.

Vanuit de WPO en vanuit ons principe dat onze publieke middelen het best gediend zijn door deze in de klas in te zetten is het uitgangspunt dat we dit niet doen. Ieder nieuwbouwproject is een onderhandeling met de gemeente en aannemer over (on-)mogelijkheden afgezet tegen de wensen vanuit het onderwijs.

3. Verantwoording financiën

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van het bestuur. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. 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. Verantwoording financiën

Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

Leerlingen

Leerlingaantallen Trinamiek

op 1 oktober	Realisatie		Prognose			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Basisonderwijs	4.337	4.249	4.256	4.300	4.292	4.311
Speciaal Basisonderwijs	172	154	136	121	110	110
Totaal Trinamiek	4.509	4.403	4.392	4.421	4.402	4.421

- ▶ De voedingsgebieden van Trinamiek krimpen, met name IJsselstein en Lopik. Per 2021 verwachten we dat de voedingsgebieden gemiddeld niet langer krimpen, waardoor de prognose stabiliseert.
- ▶ Tevens voegt Trinamiek het onderwijs op twee kleine leslocaties (de Christoffelschool per augustus 2018 en het Vogelnest per augustus 2020) samen met grotere leslocaties, waardoor de leerlingstromen zich verleggen. Trinamiek doet dit in samenwerking met collega-besturen die ook kleine leslocaties sluiten. De effecten van het samenvoegen van de Christoffelschool zijn meegenomen in bovenstaande prognose, die van het Vogelnest nog niet.
- ▶ Ook heeft Trinamiek in 2019 een nieuwe school gestart: Leef in Hoef en Haag. De verwachting is dat Leef binnen vijf jaar stijgt naar een gezonde school met minimaal 150 leerlingen.

Het aantal WTF daalt in de periode 2019-2023 na een stijging als gevolg van de extra werkdruk gelden in 2018 en 2019. Deze daling heeft twee oorzaken:

- ▶ Op dit moment investeert Trinamiek vanuit haar reserves (€ 491.000 in 2019 en € 511.000 in 2020) in het onderwijs. Deze investeringen zijn grotendeels personeel en hebben een tijdelijk karakter. In de jaren 2022 en 2023 lopen deze investeringen eruit met een daling van inzet personeel als gevolg.
- ▶ Ondanks de stabilisatie in leerlingaantallen is er sprake van een lichte daling in budget. Dit komt omdat we een lichte stijging voorzien van leerlingen in het basisonderwijs en daling in het speciaal basisonderwijs. Dit heeft een negatief effect op het te besteden budget en dus de beschikbare formatieve middelen.

WTF werkzaam bij Trinamiek

per 31 december

	Realisatie		Prognose			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Directie + bestuur	25,3	22,3	21,9	21,8	21,8	20,8
Onderwijsondersteunend personeel	46,4	49,8	43,8	41,1	39,7	39,5
Onderwijzend personeel	242,3	239,8	245,2	236,3	232,2	232,4
totaal Trinamiek	314,0	311,9	310,9	299,2	293,7	292,7

3. Verantwoording financiën *Staat van baten en lasten en balans*

Staat van baten en lasten

	2019			2018		BR cao 2019	2019		
	Realisatie	Begroting	afwijking	Realisatie	afwijking		realisatie	realisatie ex cac	Begroting
3. Inkomsten									
3.1 Bijdragen OCW	27.686.477	26.480.488	1.205.989	27.651.101	35.377	866.405	26.820.073	26.480.488	339.584
3.2 Bijdragen gemeente	144.590	76.500	68.090	159.840	-15.250	0	144.590	76.500	68.090
3.5 Overige inkomsten	407.812	237.128	170.684	664.200	-256.388	0	407.812	237.128	170.684
Totaal 3. Inkomsten	28.238.880	26.794.117	1.444.763	28.475.141	-236.261	866.405	27.372.475	26.794.117	578.358
4. Lasten									
4.1 Personeelskosten	23.220.349	22.691.954	-528.395	23.738.210	517.860	0	23.220.349	22.691.954	-528.395
4.2 Afschrijvingen	593.036	644.962	51.925	574.615	-18.421	0	593.036	644.962	51.925
4.3 Huisvestingskosten	1.971.264	1.777.255	-194.009	2.001.212	29.948	0	1.971.264	1.777.255	-194.009
4.4 Overige instellingslasten	1.970.734	2.101.814	131.080	2.221.748	251.014	0	1.970.734	2.101.814	131.080
Totaal 4. Lasten	27.755.383	27.215.984	-539.398	28.535.784	780.402	0	27.755.383	27.215.984	-539.398
5. Financiële baten en lasten	-3.887	0	-3.887	-963	-2.924	0	-3.887	0	-3.887
6. Buitengewone bedrijfsvoering	0	0	0	-139.873	139.873	0	0	0	0
Resultaat	479.609	-421.868	901.477	-201.479	681.089	866.405	-386.795	-421.868	35.072

Resultaat

Trinamiek presenteert een hoger resultaat dan begroot. De oorzaak kan grotendeels gevonden worden in de bekostiging van twee incidentele uitkeringen in februari 2020, samen € 866.405. Vanuit de CAO onderhandelingen zijn deze inkomsten uitgegeven in februari 2020. Daarom heeft Trinamiek zowel deze baten (in 2019) als de lasten (in 2020) geïsoleerd in een Bestemmingsreserve. Exclusief deze bestemmingsreserve is het resultaat € 386.795 negatief, € 35.072 minder negatief dan begroot.

Het gepresenteerde negatieve resultaat komt door het inzetten van geaccordeerde bestemmingsreserves. Daarnaast heeft de reguliere bedrijfsvoering te maken met de volgende uitdagingen:

- ▶ een druk op het vervangingsbudget
- ▶ hogere huisvestingslasten door significante doorbelastingen vanuit de gemeenten

Deze lasten zijn opgevangen door incidentele baten (o.m. groeibekostiging) te alloceren. Ten opzichte van 2018 speelden er drie zaken die het resultaat beïnvloeden:

- ▶ in augustus 2018 heeft Trinamiek de Baanbreker (onze VO school) overgedragen aan Willibrord Stichting. In de periode van 1 januari 2018 tot 1 augustus 2018 was de school nog voor zeven maanden onderdeel van Trinamiek. De inkomsten (€ 1.333.047) en de uitgaven (€ 1.382.162) lopen vanaf 1 augustus 2018 via de Willibrord Stichting.
- ▶ de incidentele baat ad € 866.405 in 2019 voortkomend uit het Convenant Leerkracht speelt vanzelfsprekend niet in 2018.
- ▶ het beschikbare budget en bijbehorende uitgaven in 2018 waren grotendeels gebaseerd op 4.562 leerlingen (1 oktober 2016) , terwijl het budget en bijbehorende uitgaven in 2019 grotendeels gebaseerd was op 4.509 leerlingen (1 oktober 2017).

Covid-19

Begin 2020 is Nederland getroffen door de Covid-19 pandemie waardoor de scholen enkele weken gesloten zijn. De impact voor onze organisatie is met name onderwijskundig. Financieel is de impact beperkt. Op dit moment is de inschatting dat er in deze maanden geen incidentele vervangingskosten zijn, de kosten van ICT zijn daarentegen door de aanschaf van middelen toegenomen. Vanwege de hygiënemaatregelen is extra schoonmaak nodig op de scholen gedurende een nog onbekende periode. Dit leidt tot een toename van de kosten.

Balans in meerjarig perspectief

	31 december 2019		Budget		31 december 2018	
	Debet	Credit	Bedrag	Afwijking Afwijkings%	Debet	Credit
1. Activa						
1.1 Liquiditeiten	6.672.713				8.226.011	
1.2 Vaste activa	3.843.325		3.843.325 D		3.446.863	
1.5 Vorderingen	2.082.077		2.082.077 D		1.696.954	
Totaal 1. Activa	12.598.115		12.598.115 I		13.369.829	
2. Passiva						
2.1 Eigen vermogen		7.231.738	6.752.128 C		6.752.128	
2.3 Voorzieningen		2.484.135	2.484.135 C		2.470.746	
2.5 Kortlopende schulden		2.882.811	2.882.811 C		4.146.955	
Totaal 2. Passiva		12.598.683	-12.119.073		13.369.829	
Totaal Balans	12.598.115	12.598.115			13.571.309	13.571.309

De volgende zaken vallen hierin op:

- ▶ De waarde van de activa is hoger dan in 2018, doordat op enkele scholen forse vervangingsinvesteringen gedaan zijn voor het gehele meubilair. Daarnaast zijn op enkele scholen duurzaamheidsmaatregelen getroffen. De waarde van de activa ligt iets lager dan verwacht, doordat de investeringsbegroting voor een beperkt deel uitgesteld is.
 - ▶ De vorderingen lopen op met € 386.000, voornamelijk doordat er per eindejaar een vordering op de gemeente Vijfheerenlanden bestond wegens het bouwproces van IKC Parkschool. De gemeente heeft zich garant gesteld voor deze vordering.
 - ▶ Het eigen vermogen stijgt tijdelijk als gevolg van het positieve resultaat. In februari 2020 daalt het eigen vermogen weer, zodat dit uitkomt op het niveau van de meerjarenbegroting.
 - ▶ De kortlopende schulden zijn in 2019 significant lager dan in 2018. Ultimo 2018 (en 2017) stonden er diverse grote facturen open van bouwbedrijven en het pensioenfonds. Eind 2019 stonden geen grote facturen open.
- Vanzelfsprekend worden vorderingen en schulden periodiek beoordeeld.

Reservepositie

Op basis van de risicoanalyse en het vermogensbeslag op de activa is het gewenste weerstandsvermogen in juni 2019 bepaald op € 4.183.707, ofwel 15,4% van de totale baten over 2018. Trinamiek streeft ernaar om het vrije vermogen te investeren in het onderwijs. Dit dient echter gecontroleerd te gebeuren om te voorkomen dat er structurele verplichtingen aangegaan worden die in de toekomst niet gedekt kunnen worden uit de reguliere exploitatie.

Omdat Trinamiek te maken heeft met budgettaire krimp is gekozen voor een gecontroleerde investeringsagenda. De reden hiervoor is dat Trinamiek de dalende inkomsten vanuit de krimp dient te beheersen. Incidenteel extra investeren in het reguliere proces leidt tot eenmalige extra ruimte, waarbij het daaropvolgende jaar de krimp van twee jaar cumuleert.

Per ultimo 2019 is het totale vermogen € 7.231.739 als volgt onderverdeeld:

- ▶ € 4.483.415 algemene reserve
- ▶ € 183.863 privaat vermogen
- ▶ € 2.564.461 in diverse bestemmingsreserves

De bestemmingsreserves worden begroot uitgegeven in de periode 2020-2024. Hierdoor daalt het eigen vermogen tot het totaal van de algemene reserve en het privaat vermogen, zijnde € 4.667.278. Dit heeft een negatief effect op de rentabiliteitsindicator.

Het bedrag van € 4.667.278 ligt dicht bij het gewenste weerstandsvermogen. Het positieve verschil tussen het gewenste en begrote weerstandsvermogen kan op enig moment ten gunste van het onderwijs ingezet worden.

3. Verantwoording financiën *Financiële positie*

Kengetallen

Liquiditeit, Solvabiliteit

De liquiditeits- en solvabiliteitspositie lopen in 2019 op ten opzichte van 2018. De belangrijkste reden hiervoor is dat de vorderingen gedaald zijn. Beide getallen vallen ruim binnen de de begroting en de gestelde ondergrenzen.

Rentabiliteit en weerstandsvermogen

Beide kengetallen stijgen, omdat Trinamiek een positief resultaat heeft in 2019. Verwacht was dat het resultaat negatief zou zijn. Het verschil bestaat uit de eerder genoemde eenmalige uitkeringen die in februari 2020 worden uitgekeerd. Daarom lopen deze indicatoren over 2019 en 2020 samen conform begroting.

De meerjarenramingen laten zien dat Trinamiek een deel van haar vermogen investeert in het onderwijs.

Kengetallen	Realisatie			Begroting			
	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022
Solvabiliteit	53,2%	49,8%	57,4%	54,0%	49,9%	47,3%	47,2%
Liquiditeit	2,4	2,4	3,6	2,5	2,25	2,1	2,05
Rentabiliteit	-0,4%	-0,7%	1,7%	-1,6%	-1,8%	-1,9%	-1,0%
Weerstandsvermogen	24,8%	23,7%	25,6%	23,4%	21,6%	20,1%	19,1%

De begroting (meerjarig) is opgesteld met de gegevens per september 2018, dus voor de indexatie over 2019 en de CAO 2019. Hierdoor is de meerjarenbegroting in beperkte mate vergelijkbaar met de gegevens per jaareinde 2019.

Begroting meerjarig

	2020	2021	2022	2023	2024
Baten					
Rijksbijdragen					
- Rijksbijdrage personeel	€ 21.500.144	€ 21.029.665	€ 20.917.364	€ 20.862.886	€ 20.734.022
- Rijksbijdrage materiële instandhouding	€ (689.016)	€ (618.349)	€ (604.881)	€ (616.947)	€ (616.393)
- Rijksbijdrage personeels- en arbeidsmarktbeleid	€ 3.766.196	€ 3.701.067	€ 3.673.416	€ 3.650.759	€ 3.617.926
subtotaal	€ 24.577.325	€ 24.112.384	€ 23.985.898	€ 23.896.698	€ 23.735.555
Geoormerkte subsidies	€ 808.993	€ 807.375	€ 953.153	€ 1.103.580	€ 1.263.579
Niet-geoormerkte subsidies	€ 1.074.971	€ 1.010.119	€ 1.086.285	€ 1.107.553	€ 1.063.421
subtotaal	€ 1.883.964	€ 1.817.494	€ 2.039.438	€ 2.211.133	€ 2.327.000
Gemeentelijke bijdragen	€ 65.862	€ 53.253	€ 44.300	€ 44.300	€ 44.300
Overige overheidsbijdragen	€ - 0	€ - 0	€ - 0	€ - 0	€ - 0
subtotaal	€ 65.862	€ 53.253	€ 44.300	€ 44.300	€ 44.300
Overige baten					
- Ouderbijdragen	€ - 0	€ - 0	€ - 0	€ - 0	€ - 0
- Overige baten vereniging	€ - 0	€ - 0	€ - 0	€ - 0	€ - 0
- Overige	€ 339.575	€ 318.575	€ 300.039	€ 299.575	€ 299.575
Totaal baten	€ 26.866.726	€ 26.301.706	€ 26.369.676	€ 26.451.706	€ 26.406.431
Lasten					
Personele lasten					
- Loonkosten	€ 21.511.263	€ 20.912.387	€ 20.665.294	€ 20.746.734	€ 20.687.666
- Overige personele lasten	€ 936.642	€ 833.875	€ 826.009	€ 806.009	€ 806.009
subtotaal	€ 22.447.905	€ 21.746.262	€ 21.491.303	€ 21.552.742	€ 21.493.674
Afschrijvingen	€ 635.061	€ 635.225	€ 624.620	€ 589.387	€ 547.804
Huisvestingslasten	€ 1.819.536	€ 1.803.536	€ 1.808.536	€ 1.808.536	€ 1.808.536
Overige instellingslasten	€ 1.853.677	€ 2.051.497	€ 2.119.970	€ 1.975.446	€ 1.980.915
Leermiddelen (PO)	€ 601.947	€ 576.185	€ 583.247	€ 580.094	€ 575.501
Totaal lasten	€ 27.358.126	€ 26.812.706	€ 26.627.676	€ 26.506.205	€ 26.406.430
Exploitatieresultaat	€ (491.400)	€ (511.000)	€ (258.000)	€ (54.500)	€ 0

Baten

De Rijksbijdragen personeel en materieel bewegen meerjarig met de leerlingaantallen van Trinamiek. Hierbij is een vertraging van 1 boekjaar (de 1 oktobertelling van 2019 is bepalend voor het budget van het schooljaar 2020/21). Daarbij is de daling van het aantal leerlingen van het SBO in grote mate verantwoordelijk voor de dalende inkomsten in de komende jaren.

Het verschil tussen realisatie 2019 en begroting 2019 in de middelen Rijksbijdrage “Personeel en Arbeidsbeleid” ontstaat doordat de werkdruk middelen eind 2018 nogmaals verhoogd zijn van € 155 per leerling naar € 220 per leerling en uitgekeerd in 2019. Trinamiek verwacht in de toekomst een een verdere stijging van de werkdruk gelden. Deze gelden worden opgenomen in de begroting zodra deze definitief structureel worden toegekend.

De lijn “geoormerkte subsidies” laat de inkomsten Passend Onderwijs vanuit de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs zien. Binnen Trinamiek worden deze toegekend aan het Onderwijsexpertisecentrum om tot een effectieve inzet van kennis en middelen te komen. Over deze lijn lopen ook de inkomsten voor de school Leef in Hoef en Haag.

Lasten

Personele lasten

De loonkosten komen voort uit de formatie op scholen. De formatie op enkele scholen wordt in het schooljaar 2020/2021 tot en met 2022/2023 bijgesteld aan de nieuwe (lagere) leerlingaantallen. Hierdoor dalen de loonkosten van € 21,8 mln in 2019 naar € 20,9 mln in 2021.

De volgende punten beïnvloeden de inzet van formatie:

- ▶ in 2020 wordt 6,9 en in 2021 7,1 WTF boven de bekostiging ingezet. Dit wordt gefinancierd vanuit bestemmingsreserves. Hiermee ligt de formatie in het jaar 2020 en 2021 hoger dan op basis van de reguliere bekostiging zou kunnen. Met ingang van augustus 2023 houdt de inzet van gelden uit de bestemmingsreserves op en is de formatie gedekt door reguliere inkomsten. Meer informatie over de inzet van de formatie staat in het Bestuursformatieplan.
- ▶ de werkdrukmiddelen zijn toegekend aan de scholen. Het gesprek over deze middelen en de verantwoording hierover wordt gevoerd op schoolniveau, met instemming van de PMR. Deze worden collectief verantwoord middels het jaarverslag. Per augustus 2019 krijgt het primair onderwijs € 220 per leerling aan werkdrukmiddelen. Op stichtingsniveau is het beeld dat de werkdrukmiddelen voornamelijk ingezet worden voor extra leerkrachten of onderwijsondersteunend personeel.

WTF werkzaam bij Trinamiek

per 31 december

	Realisatie		Prognose			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Directie + bestuur	25,3	22,3	21,9	21,8	21,8	20,8
Onderwijsondersteunend personeel	46,4	49,8	43,8	41,1	39,7	39,5
Onderwijzend personeel	242,3	239,8	245,2	236,3	232,2	232,4
totaal Trinamiek	314,0	311,9	310,9	299,2	293,7	292,7

Niet personele uitgaven

De veranderingen in afschrijvingen, huisvestingslasten, uitgaven aan leermiddelen en overige instellingslasten worden als volgt verklaard:

- ▶ de begrote afschrijvingen in 2019 worden niet gehaald, mede door vertraging van enkele grote investeringen (m.n. meubilair op twee scholen). Hierdoor wordt ingeschat dat de gerealiseerde afschrijvingen in 2019 uitkomen op € 620.000. De afschrijvingslasten zullen stijgen in 2020 en gelijk blijven in 2021 door investeringen in meubilair en (met name) in ICT.
- ▶ tenzij de huisvestingssituatie wijzigt, worden huisvestingslasten constant gehouden. Concreet betekent dit dat de sluiting van de locatie Christoffel is meegenomen in de begroting, maar geen andere wijzigingen.

- ▶ er verschuift voor € 515.000 van leermiddelen naar overige instellingslasten door een stelselwijziging voortvloeiend uit de Wet op de Jaarverslaggeving. Dit betreft de kosten van ICT licenties van onderwijspakketten. De ICT kosten lopen nog verder op ten opzichte van vorig jaar doordat scholen in toenemende mate ICT lesprogramma's inzetten in het onderwijs. Trinamiek investeert sinds 2017 in digitale devices (met name chromebooks). De makers van lesmethoden komen veelal met software om de verwerking van de lesstof te automatiseren. Dit leidt tot een significante toename van kosten van kosten (€ 206.000) ten opzichte van de begroting 2019.

- ▶ in de overige instellingslasten is een totaalbedrag van € 57.000 ten laste van diverse bestemmingsreserves opgenomen.

Balans

ACTIVA

Vaste activa

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen	€ 1.460.358	€ 1.689.501	€ 1.348.365	€ 1.287.346	€ 1.229.661	€ 1.171.976
Inventaris en apparatuur	€ 1.771.982	€ 2.442.745	€ 2.770.885	€ 2.545.541	€ 2.275.962	€ 2.204.527
Leermiddelen PO	€ 380.516	€ 330.991	€ 296.448	€ 217.578	€ 209.324	€ 122.715
Overige materiële vaste activa	€ 28.047	€ 14.160	€ 9.357	€ 5.343	€ 2.075	-

Totaal vaste activa

Viottende activa

Vorderingen

Debiteuren	€ 42.468	€ 42.468	€ 42.468	€ 42.468	€ 42.468	€ 42.468
Ministerie van OCW	€ 1.215.000	€ 1.215.000	€ 1.215.000	€ 1.215.000	€ 1.215.000	€ 1.215.000
Overlopende activa	€ 1.490	€ 1.490	€ 1.490	€ 1.490	€ 1.490	€ 1.490
Overige vorderingen	€ 337.120	€ 337.120	€ 337.120	€ 337.120	€ 337.120	€ 337.120

Liquide middelen

Totaal viottende activa

TOTALE ACTIVA

PASSIVA

Eigen Vermogen

Stichtingskapitaal	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Algemene Reserve	€ 4.481.553	€ 4.482.835	€ 4.497.747	€ 4.497.747	€ 4.512.747	€ 4.512.748
Bestemmingsreserves publiek	€ 1.638.694	€ 1.146.012	€ 620.100	€ 362.100	€ 292.600	€ 292.600
Bestemmingsreserves privaat	€ 171.863	€ 171.863	€ 171.863	€ 171.863	€ 171.863	€ 171.863
totaal eigen vermogen	€ 6.292.110	€ 5.800.710	€ 5.289.710	€ 5.031.710	€ 4.977.210	€ 4.977.211

Voorzieningen

Voorziening Groot onderhoud	€ 2.032.000	€ 2.294.618	€ 2.254.824	€ 1.982.776	€ 1.852.803	€ 1.547.740
Voorziening Personeel	€ 421.952	€ 422.386	€ 422.386	€ 422.386	€ 422.386	€ 422.386
totaal voorzieningen	€ 2.453.952	€ 2.717.004	€ 2.677.210	€ 2.405.162	€ 2.275.189	€ 1.970.126

Kortlopende schulden

Crediteuren	€ 625.248	€ 625.248	€ 625.248	€ 625.248	€ 625.248	€ 625.248
Belastingen en premies sociale verzekeringen	€ 1.064.000	€ 1.064.000	€ 1.064.000	€ 1.064.000	€ 1.064.000	€ 1.064.000
Schulden terzake pensioenen	€ 506.000	€ 506.000	€ 506.000	€ 506.000	€ 506.000	€ 506.000
Overlopende passiva	€ 680.000	€ 680.000	€ 680.000	€ 680.000	€ 680.000	€ 680.000
Overige kortlopende schulden	€ 352.213	€ 352.213	€ 352.213	€ 352.213	€ 352.213	€ 352.213
totaal kortlopende schulden	€ 3.227.461	€ 3.227.461	€ 3.227.461	€ 3.227.461	€ 3.227.461	€ 3.227.461

TOTALE PASSIVA

Activa

Belangrijkste ontwikkelingen:
De materiële vaste activa op de balans zijn aangepast op investeringsbegroting. Hierdoor wijzigen de waarden van materiële vaste activa met het saldo van de investeringen en afschrijvingen. De vorderingen zijn gesteld op de saldi per ultimo 2e tertaal 2019, behalve waar er een seizoenseffect optreedt. Een concreet voorbeeld is de vordering op OCW die eindejaars altijd hoger ligt door het betalingsritme van OCW.

Trinamiek stuurt niet actief op de waarde van deze balansposten, tenzij tijdelijke balansposten niet aflopen.

De liquiditeitswaarde is de sluitpost van de balans. Deze daalt in de periode 2020-2023 significant door het negatieve resultaat van de stichting, hogere investeringen dan afschrijvingen en hogere uitgaven ten laste van de voorziening groot onderhoud dan dotaties. De liquiditeit van de stichting blijft ruim voldoende.

Balans - Passiva

Het eigen vermogen bestaat uit het totaal van de algemene reserve plus bestemmingsreserves. Zoals in het hoofdstuk vermogen beschreven, blijft de Algemene reserve constant op € 4,482 mln en lopen de bestemmingsreserves af naar nul. Daarnaast heeft Trinamiek een beperkt privaat vermogen.

De voorziening groot onderhoud zal de komende jaren wat teruglopen met het oog op enkele grote uitgaven in de jaren 2022 en 2023 zoals aan het vernieuwen van het dak op het gebouw van SBO De Wenteltrap en toilet renovaties in De Opstap. Het niveau van de voorziening groot onderhoud was eind 2018 hoog gezien het gebouwenbestand. De accountant beveelt aan deze stand vooralsnog aan te houden zoals beschreven in het accountantsrapport.

De voorziening personeel bestaat uit een cumulatie van wettelijke voorzieningen, zoals duurzame inzetbaarheid en de jubileumvoorziening, die meebewegen met het personeelsbestand. Afgezien van een kleine dotatie in 2020, als gevolg van de stijging voorziening duurzame inzetbaarheid, is de aanname dat deze gelijk blijft.

De kortlopende schulden zijn gesteld op de saldi per ultimo 2e tertiaal 2019, behalve waar er een seizoenseffect optreedt. Een concreet voorbeeld: de schulden voor belastingen en sociale premies zijn eindejaars altijd hoger door de pensioenpremies en loonbelasting die over de over de hogere salarisbetaling als gevolg van de eindejaarsuitkering worden betaald. Er is geen reden dat deze langjarig wijzigen.

3. Verantwoording financiën *Werkdrukmiddel en Presatiebox*

Verantwoording werkdrukmiddelen

Metingangvan1augustus2018zijndewerkdrukmiddelen vrijgegeven voor het basisonderwijs. Trinamiek wijst deze toe aan de individuele scholen om in te zetten via de volgende methode:

De werkdrukmiddelen zijn toegevoegd aan de exploitaties van de scholen als onderdeel van de totale lumpsum op de op de begroting. Besteding van deze middelen wordt bepaald door de scholen, waarbij de rol van het team bepalend is en instemming van de P-MR gevraagd wordt. De werkdrukmiddelen kunnen formatief, materieel of voor deskundigheidsbevordering worden ingezet.

In het overzicht hiernaast staat hoe de werkdrukmiddelen in 2019 ingezet zijn. Merk op dat de keuzes per schooljaar gemaakt worden. De verantwoording dient conform de regeling werkdruk gelden op kalenderjaar te gebeuren.

Uit deze weergave blijkt dat de scholen veelvuldig kiezen om de werkdrukmiddelen in te zetten voor ondersteunend of onderwijzend personeel, bijvoorbeeld een event coördinator of een invalleerkracht, waardoor leerkrachten tijd kunnen besteden aan andere (niet lesgebonden) activiteiten.

Verantwoording Prestatiebox

Binnen de lumpsum dient de Prestatiebox separaat verantwoord te worden. Trinamiek definieert het doel van de Prestatiebox als "professionele medewerkers" en "Boeiend onderwijs". Dit budget wordt als volgt ingezet:
► € 424.801 uitgegeven aan opleidingen voor alle medewerkers, onder andere via cursussen georganiseerd binnen de Trinamiek Academie en € 68.239 aan loonkosten van de opleidingscoördinator en de interne coach.

- € 395.591 is ingezet op de scholen om Boeiend onderwijs te realiseren voor alle leerlingen. Concrete voorbeelden zijn plusklassen op diverse locaties, onderwijsassistenten en investering op doorgaande leerlijnen met IKC partners.
- Het Onderwijs Expertise Centrum wordt betaald uit de gelden passend onderwijs en de bestemmingsreserve excellente leerlingen; hiervoor wordt de Prestatiebox niet ingezet.

3RIN	Schoolnaam	Inkomsten	onderwijzend personeel			
			Onderwijs- ondersteunend personeel	Materiële uitgaven		
03YO	Sint Victorschool	€ 19.472	€ 14.725			€ 4.747
04DR	De Wenteltrap	€ 31.590	€ 31.590			
06KO	De Wegwijzer	€ 46.886		Onderwijsassistent in	€ 30.661	Vakdocent gym
06KO01	De Regenboog	€ 10.106	€ 10.106			€ 16.225
06LI	Jan Bunnikschool	€ 38.858	€ 23.315	Verdeelde inzet van	€ 15.543	
06TX	Jenaplanschool de Krin	€ 25.938	€ 21.782			Vakdocent gym
08EC	De Zomergaard	€ 12.927	€ 12.927			€ 4.156
08ND	Gerardus Majellashoe	€ 16.386	€ 11.386	onderwijsassistent(3	€ 5.000	
08MO	Egbertusschool	€ 25.671	€ 25.671			
09AV	Nicolaasschool	€ 29.766		0,6 WTF onderwijssassi	€ 29.766	
09XS	IKC WIJ	€ 33.311	€ 11.581	0,5 fte	€ 21.730	
10QC	O.L.V. van Fatimaschoo	€ 54.729	€ 54.729			
1EU	Agnesschool	€ 36.508	€ 36.508			
11QK	Lucas Batau	€ 54.349	€ 54.349			
12BG	Vroonesteinschool	€ 36.687	€ 16.655	Concierge en	€ 20.000	
12BG01	Het Vogelnest	€ 14.294	€ 14.294			
12KO	De Tweeklank	€ 32.521	€ 32.521			
12ZO	De Schouw	€ 68.388	€ 37.000	drie dagen	€ 30.000	vakdocent gym
23UH	De Opstap	€ 75.651	€ 68.986			€ 1.388
25KJ	De Ark en Ark van Noa	€ 110.606	€ 88.606	Leraarondersteuner 0,	€ 22.000	Crea invaldocent
27PW	Lucas Galecop	€ 39.962	€ 39.962			€ 6.665
29YD	Blink	€ 11.200		inzetten van een	€ 6.720	inzetten van een
						€ 4.480
Totaal		€ 825.806	€ 606.693	€ 181.420		€ 37.661

3. Verantwoording financiën

Kasstroomoverzicht en liquiditeitsbeheer

Trinamiek houdt haar banktegoeden aan op direct opvraagbare rekeningen. Afgezien van de investeringen in activa heeft Trinamiek geen vermogen dat langdurig is vastgezet. Daardoor hoeft Trinamiek geen actief liquiditeitsbeheer te voeren. Deze financieringsstructuur heeft een laag risicoprofiel en is in lijn met het Treasurystatuut. Trinamiek heeft geen reden om dit in de toekomst te wijzigen en zal dit dan ook niet doen.

Het kasstroomoverzicht wordt dan ook als een gegeven beschouwd.

De analyse van het kasstroomoverzicht over 2019 is als volgt:

De daling in liquide middelen in 2019 komt voornamelijk voort uit de mutatie van vorderingen en schulden op de gemeenten. Deze worden periodiek beoordeeld en lopen ook binnen enkele maanden af. Tevens speelt in 2019 dat -na jaren van uitstel- enkele significante investeringen in activa gedaan zijn. Voor de jaren 2020 tot en met 2021 is de verwachting dat deze situatie zich herhaalt.

Conform de meerjarenbegroting zal de vermogenspositie dalen over de periode 2020-2024. Dit zal ook een negatief effect hebben op de liquiditeiten en de beschikbare liquide middelen.

Hierdoor zal de liquiditeit indicator dalen, zoals gepresenteerd in het hoofdstuk “kengetallen”. Echter deze indicator blijft de komende jaren fors boven de signaleringsgrenzen, waardoor de liquiditeitspositie ruim voldoende is en blijft om aan de verplichtingen te blijven voldoen.

Kasstroomoverzicht 2019			
	Realisatie 2019	Realisatie 2018	
	€	€	
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	483.500	-200.516	
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat			
- Afschrijvingen	593.036	574.615	
- Mutaties voorzieningen	13.389	251.307	
	606.425	825.922	
Veranderingen in vlottende middelen			
- Voorraden (-/-)	-	-	
- Vorderingen (-/-)	382.517	13.660	
- Schulden	-1.267.319	268.394	
	-1.649.836	254.734	
Financieel resultaat			
Ontvangen interest	205	4.012	
Betaalde interest (-/-)	4.094	4.975	
Buitengewoon resultaat	-	-	
	-3.889	-963	
Kasstroom uit operationele activiteiten	-563.800	879.177	
Investeringen in immateriële vaste activa (-/-)	-997.083	-	
Desinvesteringen in immateriële vaste activa	7.102	-	
Investeringen in materiële vaste activa (-/-)	997.083	662.819	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	7.586	247.534	
Investeringen in deelnemingen en samenwerkingsverbanden (-/-)	-	-	
Mutaties leningen (-/-)	-	-	
Overige investeringen in financiële vaste activa (-/-)	-	-	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-989.498	-415.285	
Mutatie liquide middelen	-1.553.298	463.892	

Bijlage inhoud

Bijlage

Verslag van de Raad van Toezicht

Bijlage *Verslag van de Raad van Toezicht*

Werkwijze van de raad van toezicht

De raad van toezicht en het bestuur werken volgens Policy Governance[1], een systeem waarin de raad van toezicht en het bestuur hun verantwoordelijkheden bepalen, organiseren en in de praktijk brengen. De raad van toezicht behartigt de waarden en belangen van de morele eigenaren, dat zijn de huidige, toekomstige en oud leerlingen en hun ouders[2] van de scholen van Trinamiek. De raad van toezicht houdt verder toezicht op de organisatie in het algemeen en het bestuur in het bijzonder en bewaakt de missie, lange termijn doelstellingen en de continuïteit van Trinamiek.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de planning, uitvoering en verantwoording van het beleid. De raad van toezicht houdt toezicht op het bereiken van de beoogde resultaten en het respecteren van de kaders voor uitvoering die beschreven staan in het [Toezichtkader](#).

De beoogde resultaten zijn een vertaling van de waarden en belangen van de ‘morele eigenaren’ naar strategische doelstellingen (zie hoofdstuk 4). Bij de kaders voor uitvoering gaat het om het voorkomen van onethisch, onrechtmatig en onzorgvuldig handelen. Door middel van het Toezichtkader geeft de raad van toezicht invulling aan de Code Goed Bestuur[3] en bevordert de naleving daarvan.

De raad van toezicht heeft een auditcommissie die de raad van toezicht adviseert over o.a. de financiële tertiaalrapportages, de jaarrekening en de meerjarenbegroting. Daarnaast heeft de raad van toezicht een remuneratiecommissie die de rol van werkgever vervult en met het college van bestuur de functionerings- en beoordelingsgesprekken voert.

Twee leden van de raad van toezicht zijn katholiek. Bij een volgende werving van leden van de raad van toezicht is dit een aandachtspunt om zo tot de statutair gewenste meerderheid te komen.

- ▶ [1] *Policy Governance is een systeem bedacht door John en Miriam Carver. ‘Aan de slag met Policy Governance - Naar integer en doelgericht toezicht en bestuur’, Caroline Oliver - vertaling en bewerking: Hartger Wassink en Helmie van Ravenstein, 2016*
- ▶ [2] *Waar ouders staat kan ook verzorgers gelezen worden.*
- ▶ [3] *‘Code Goed Bestuur in het primair onderwijs’, PO-raad, augustus 2017*



Voorste rij van links naar rechts: Joost Brouwers, Manon Vanderkaa, André van den Broek.
Achterste rij van links naar rechts: Gertjan Sinke, Tineke Onink, René Windhouwer, Selma van Gorsel.

Programma van ontmoetingen

Voor 2019 is door het bestuur en de raad van toezicht een ‘Programma van ontmoetingen’ opgesteld. Deze ontmoetingen bestonden uit:

- ▶ vergaderingen van de raad van toezicht en het bestuur;
- ▶ een bijeenkomst met directeuren.

En ontmoetingen met de morele eigenaren van Trinamiek:

- ▶ twee gesprekken met de GMR;
- ▶ overleg met de wethouder in Lopik;
- ▶ een schoolbezoek.

Tijdens de verschillende ontmoetingen was specifieke aandacht voor de doelstellingen die in het Koersplan staan. Dit gaf de leden van de raad van toezicht de mogelijkheid om te beoordelen of de doelstellingen merkbaar en/of zichtbaar waren.

Vergaderingen van de raad van toezicht en het bestuur

De raad van toezicht vergadert in principe samen met het bestuur. Onderwerpen op de agenda waren onder andere de kwaliteit van het onderwijs, passend onderwijs en de uitkomsten van het inspectiebezoek. Daarnaast stonden de volgende vaste onderwerpen op de agenda:

- ▶ het jaarverslag inclusief de jaarrekening 2018;
- ▶ de financiële tertiaalrapportages;
- ▶ het accountantsverslag 2018;
- ▶ de managementletter;
- ▶ de planning & controlcyclus;
- ▶ het procuratieoverzicht;
- ▶ het treasurystatuut;
- ▶ de verantwoordingsrapportage en de voortgangsrapportage van het bestuur.

De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan het jaarverslag 2018 en de meerjarenbegroting 2020-2024. De controle is uitgevoerd door Van Rhee accountants, locatie Barneveld.

Bijeenkomsten met directeuren

Tijdens de bijeenkomst met alle directeuren van de scholen van Trinamiek stond het onderwerp ‘Onderwijskwaliteit’ centraal. Na een korte presentatie gingen de leden van de raad aan de hand van vragen in wisselende samenstelling in gesprek met de directeuren over onderwijskwaliteit op de scholen.

Ontmoetingen met de morele eigenaren van Trinamiek

Overleg met de GMR

Het lid van de raad van toezicht dat benoemd is op voordracht van de GMR gaat samen met de voorzitter in gesprek met de GMR. Tijdens zowel het eerste als het tweede gesprek is vooral gesproken over de nieuwe structuur van de de GMR.

Overleg met de wethouder in Lopik

De voorzitter van de raad van toezicht heeft overleg gevoerd, vanuit zijn voordrachtszetel voor de gemeente Lopik, met de wethouder van Lopik over de openbare school De Zomergaard.

Schoolbezoek aan basisschool WIJ

In het najaar bezocht de raad van toezicht basisschool WIJ in IJsselstein. Het team en de kinderen gaven de leden een indruk van het onderwijs op deze school. De leden van de raad van toezicht spraken met de leerlingenraad, de directeur en leerkrachten en met ouders van de medezeggenschapsraad.

Auditcommissie

De auditcommissie heeft vier keer vergaderd samen met een lid van het college van bestuur en de controller. Alle financiële documenten en rapportages, zoals de meerjarenbegroting, de financiële tertiaalrapportages en de jaarrekening, zijn besproken en hierover is advies uitgebracht aan de raad van toezicht. De auditcommissie heeft ook twee keer met de accountant (Van Rhee accountants) gesproken.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft drie keer gesproken met het college van bestuur over het functioneren van het bestuur en de beoordeling daarvan door de raad van toezicht. De bestuurders zijn conform de CAO Bestuurders Primair Onderwijs gehonoreerd en voldoen aan de WNT.

Verantwoording van het bestuur aan de raad van toezicht

Het bestuur heeft in juni 2019 een verantwoordingsrapportage voorgelegd aan de raad van toezicht en in december 2019 een voortgangsrapportage. In de verantwoordingsrapportage staat in welke mate de strategische doelen zijn bereikt en of de kaders voor uitvoering zijn gerespecteerd. De voortgangsrapportage beschrijft de voortgang van het voorgaande half jaar.

De raad van toezicht heeft de verantwoording van de strategische doelstellingen met een ‘niet voldaan’ beoordeeld. De raad van toezicht heeft waardering voor het proces dat in gang is gezet en dat geleid heeft tot een kwaliteitssysteem. De resultaten hiervan waren echter nog onvoldoende zichtbaar. De uitkomsten van de inspectiebezoeken waarbij het bestuur een herstelopdracht heeft ontvangen voor de standaard kwaliteitszorg, een school met zeer zwak en drie scholen met onvoldoende zijn beoordeeld, leidden mede tot de beoordeling ‘niet voldaan’. De kaders voor uitvoering zijn met een ‘voldaan’ beoordeeld. De raad van toezicht heeft geconstateerd dat de wettelijke voorschriften nageleefd zijn en dat de middelen rechtmatig verworven en doelmatig besteed zijn.

De raad van toezicht heeft bij het bestuur aandacht gevraagd voor het kwaliteitsproces en de benodigde kwaliteitsverbeteringen. Daarnaast heeft de raad gevraagd om een voortgangsrapportage in december 2019.

Contact met medewerkers van Trinamiek

Tijdens het schoolbezoek van de raad van toezicht aan basisschool WIJ spraken de leden met medewerkers. In het najaar had de raad van toezicht een bijeenkomst met de directeuren van de scholen.

Professionalisering van de raad van toezicht

In 2019 heeft de raad van toezicht een professionaliseringsagenda opgesteld. De volgende trainingen zijn gevolgd door leden van de raad van toezicht:

Policy governance	Een dagdeel	Alle leden
Consentmethode	Begeleiding tijdens 5 vergadering	Alle leden
Werkwijze remuneratie commissie	Een dagdeel	Leden remuneratiecomm.
Ontwikkelgroep Kwalieti POraad	Drie dagdelen	Een lid en een bestuurslid

Zelfevaluatie van de raad van toezicht

De raad van toezicht heeft onder leiding van haar voorzitter een zelfevaluatie uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van een vragenlijst die de leden vooraf hebben ingevuld. Daardoor werd duidelijk wat goed gaat en wat beter kan. Er is gekeken naar de rolopvatting van de raad van toezicht, vaardigheden en gedrag én de samenwerking tussen raad van toezicht en het college van bestuur. Daarnaast is het thema onderwijskwaliteit besproken en dit leidde tot een aanpassing van het Toezichtkader.

Honorering leden raad van toezicht

De honorering van de leden van de raad van toezicht heeft plaatsgevonden conform de eerder afgesproken regeling waarbij alle leden een vrijwilligersvergoeding ontvangen (€ 1700,- per jaar). Deze vergoeding is inclusief reiskosten.

Naam	Functie Deelname commissie	Hoofdfunctie	Nevenfunctie
Dhr. C.J. (René) Windhouwer	Voorzitter raad van toezicht Lid remuneratiecommissie	Manager Public affairs Randstad Noord bij Ned. Spoorwegen	Onafhankelijke voorzitter SWV Zeeluwe (bezoldigd) Bestuurslid Zon op Nijkerk (onbezoldigd)
Dhr. A. (André) van den Broek		Lid groepsdirectie Dekker Groep	Voorzitter TC Groenendaal in Tiel (onbezoldigd) Voorzitter Stichting Cultuur in Bloei (onbezoldigd)
Dhr. J.A.G. (Joost) Brouwers	Lid auditcommissie	Directeur Bedrijfsvoering Wellantcollege	
Mevr. S.E.A. (Selma) van Gorsel	Lid remuneratiecommissie	HR professional Lekkerkerker Groep	
Mevr. C.S.J. (Tineke) Onink	Lid auditcommissie	Bestuurder Stichting Rijswijkse Kinderopvang	Lid Raad van Advies ROC Mondriaan Bestuurslid Branchever. Maatschappelijke Kinderopvang Lid van de kwaliteitscommissie van de NVTK/VTOI (alle functies onbezoldigd)
Dhr. G.P.J. (Gertjan) Sinke		Beleidsadviseur directie KNOV	Secretaris Stichting zelfbewust zwanger (onbezoldigd)
Mevr. M.G.B. (Manon) Vanderkaa	Lid auditcommissie (tot 1 aug 2019)	Directeur KBO-PCOB	Lid Raad van Toezicht Jantje Beton (onbezoldigd)