

# JAARVERSLAG 2020

*Samen voor boeiend onderwijs*



***Samen voor boeiend onderwijs***

Trinamiek is een levend en lerend systeem, een groep van 21 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

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                   | <b>1</b>  |
| <b>Inleiding</b>                                   | <b>2</b>  |
| <b>1   Trinamiek</b>                               | <b>3</b>  |
| <i>Een kringorganisatie</i>                        | <i>3</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> |
| <i>Coronacrisis</i>                                | <i>11</i> |
| <b>2   Ons beleid</b>                              | <b>13</b> |
| <i>Onderwijs &amp; Kwaliteit</i>                   | <i>13</i> |
| <i>Resultaat / Data</i>                            | <i>19</i> |
| <i>Coronacrisis</i>                                | <i>22</i> |
| <i>Personeel &amp; Professionalisering</i>         | <i>24</i> |
| <i>Huisvesting &amp; Facilitair</i>                | <i>28</i> |
| <i>ICT</i>                                         | <i>29</i> |
| <i>Communicatie</i>                                | <i>32</i> |
| <i>Overige zaken</i>                               | <i>34</i> |
| <i>Financiële beleid</i>                           | <i>35</i> |
| <i>Risico's en risicobeheersing</i>                | <i>38</i> |
| <b>3   Verantwoording financiën</b>                | <b>41</b> |
| <i>Ontwikkelingen in meerjarig perspectief</i>     | <i>41</i> |
| <i>Meerjarig perspectief</i>                       | <i>48</i> |
| <b>Bijlage</b>                                     | <b>55</b> |
| <i>Verslag van de Raad van Toezicht</i>            | <i>55</i> |



## Voorwoord

Het jaar 2020 kan wel gekarakteriseerd worden als het jaar van de coronacrisis. Dat heeft veel gevraagd van leerlingen, ouders en medewerkers. Van bijna de een op de andere dag werden de scholen gesloten en vond het onderwijs ‘op afstand’ plaats. Tegen de zomer werd het rustiger en konden we weer naar school. Maar al vrij snel na de zomer laaide het virus weer op en werden wij geconfronteerd met een tweede schoolsluiting. Het is bewonderenswaardig hoe alle medewerkers met elkaar zijn blijven werken aan de kwaliteit van het onderwijs in deze moeilijke omstandigheden.

Helaas hebben we de voorbereidingen voor ons nieuwe koersplan moeten uitstellen. Voor een goed plan hechten we aan de ontmoeting en vinden we de digitale weg te beperkt. Dit betekent ook dat ik de totstandkoming van het nieuwe koersplan in handen leg van mijn opvolger, Cornelia Kool. Zomer 2021 ga ik na tien mooie jaren Trinamiek verlaten om met pensioen te gaan.

Wij zijn verheugd dat de inspectie dit jaar heeft vastgesteld dat wij goede stappen hebben gezet in de verdere ontwikkeling van ons kwaliteitsbeleid en ook veel vertrouwen heeft in de opgebouwde kwaliteitscyclus.

De verschillende werkkringen hebben stevig aan de weg getimmerd. Dat is een mooi gevolg van onze ambitie om verantwoordelijkheid met elkaar te delen en eigenaarschap lager in de organisatie te leggen. Het is ook de uitkomst van een serie ontmoetingen van directeuren en het bestuur rondom het voeren van een waarde(n)volle dialoog. Zo is er o.a. veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid, digitale geletterdheid, kregen we meer zicht op kwaliteit en verdiepten we ons in de groei van pedagogisch tact. Werkkringen kunnen ondersteund worden door hulpkringen en zo heeft de hulpkring intern begeleiders veel betekend in de verdere ontwikkeling van de kwaliteit van ons onderwijs.

Met gepaste trots verlaat ik Trinamiek, een lerende organisatie waar boeiend onderwijs en pedagogisch tact hand in hand gaan. Samen zijn we ook in dit heel bijzondere jaar van betekenis geweest voor de leerlingen van onze scholen.

Ik wens Trinamiek een inspirerende en mooie toekomst!

*René van Harten,  
bestuurder Trinamiek*

## Inleiding

Voor u ligt het Jaarverslag van Trinamiek over 2020 dat bestaat uit het bestuursverslag en het financiële jaarverslag. In het bestuursverslag 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.

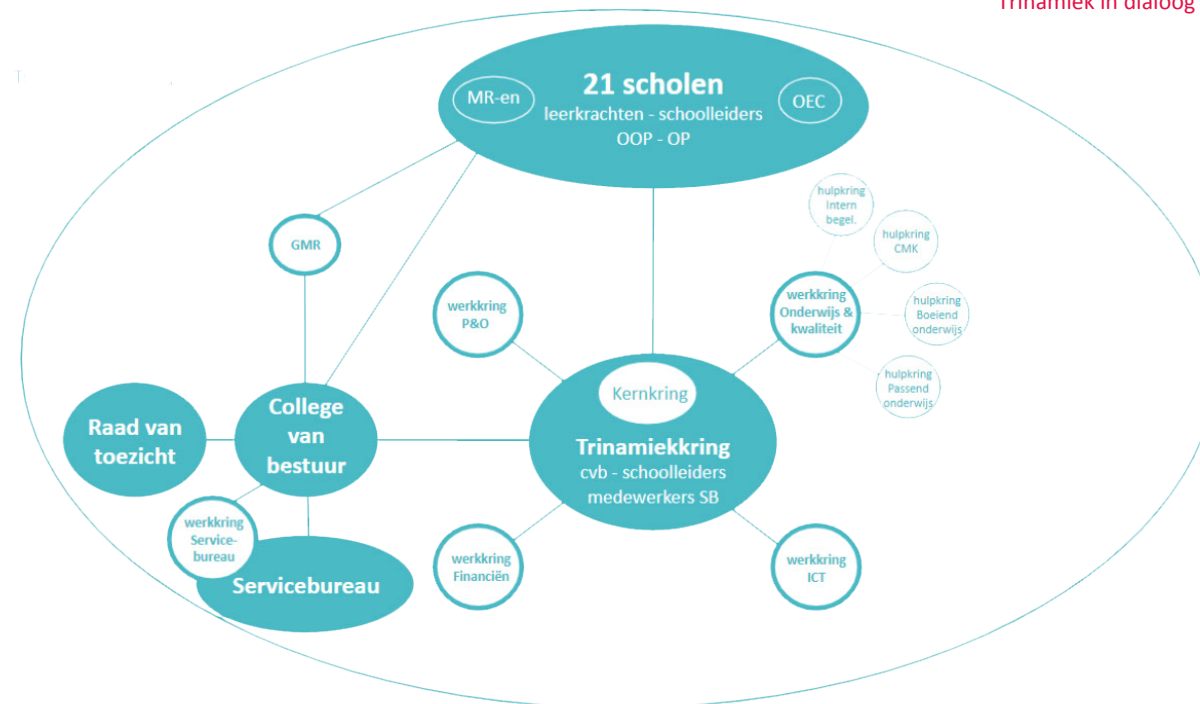
Het jaarverslag bestaat uit drie delen: Informatie over Trinamiek, Verantwoording van het beleid en Verantwoording van de financiën. In het eerste deel leest u over de kringorganisatie die Trinamiek kenmerkt, het bestuur, de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. De onderwijsvisie 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 21 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 2020 had Trinamiek 24 scholen. In 2020 zijn de Fatimaschool en de Nicolaasschool gefuseerd tot De Minstreel. Het Vogelnest in Nieuwegein is vanwege een herverdeling van scholen teruggegeven aan de gemeente. De Zomergaard in Lopik is eind 2020 gesloten, vanwege een daling van het aantal leerlingen. Trinamiek is een Kringorganisatie die gebaseerd is op het Rijnlandse denken en de sociocratische kringorganisatiemethode.



Kringorganisatie  
Trinamiek in dialoog

## ‘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 Trinamiekring zitten het college van bestuur, alle directeuren en een aantal medewerkers van het Servicebureau.

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

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

De kringen werken 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 vormde in 2020 het college van bestuur. In de eerste helft van het jaar was Evert Vos zijn vervanger (interim bestuurder), vanwege de afwezigheid en reïntegratie van René van Harten.

### Nevenfuncties het bestuur

René van Harten had in 2020 geen nevenfuncties.

### Code Goed Bestuur

In de Code Goed Bestuur voor het primair onderwijs zijn de 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.

De [Code Goed Bestuur](#) is per 1 januari 2021 vernieuwd.



## 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 2020 uit zeven leden. Per 1 augustus traden twee leden af die niet zijn vervangen. De raad van toezicht heeft ook dit jaar de ontmoeting gezocht met leerlingen, ouders en directeuren van de basisscholen van Trinamiek. Vanwege de coronamaatregelen was een schoolbezoek helaas niet mogelijk. Het contact met de directeuren vond digitaal plaats. Deze contacten gaven aan de raad informatie over hoe in de scholen aan de doelstellingen van [het koersplan](#) wordt gewerkt.

Begin 2020 heeft de raad van toezicht vier sessies met morele eigenaren belegd: drie sessies met leerlingen uit groep 8 en vertegenwoordigers van de leerlingenraad en één sessie met oud-leerlingen en ouders. Tijdens die sessies legde de raad van toezicht hen de vraag voor:

*Stel je nou eens voor dat we een nieuwe school kunnen bedenken, voor kinderen die nu nog niet geboren zijn en over 5 jaar naar school gaan. Wat zou jij dan belangrijk vinden, hoe zou het op die nieuwe school zijn, waar moet die school aan voldoen?*

Deze sessies zijn begeleid door oud leerlingen van Trinamiek die een verslag hebben gemaakt middels een woordweb.

De raad van toezicht heeft vervolgens de opbrengsten van deze sessies geclusterd in zeven categorieën en iedere categorie samengevat in een kernbegrip. Deze aanpak resulteerde in een [document met zeven waarden](#). Deze waarden zijn verwerkt in het [Toezichtkader](#)

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

## 1 | Trinamiek *De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)*

In september 2019 is de omvang van de GMR verkleind naar in totaal acht leden, vier ouders en vier personeelsleden (leerkrachten), 2020 was het eerste volledige kalenderjaar van deze nieuwe GMR. De GMR bestond in 2020 uit zeven in plaats van acht leden in verband met een vacature in de personeelsgeleding. De GMR is in 2020 stevig neergezet en de verschillende commissies hebben regelmatig overlegd met de afdelingen Kwaliteit, Financiën en Personeel & Organisatie.

De GMR brengt per kalenderjaar verslag uit. In verslagjaar 2020 gaf zij advies en/of instemming over beleidsstukken op het gebied van onder meer begroting, formatie, (G)MR-reglement, kwaliteitsbeleid en het functiehuis voor directeuren en onderwijs ondersteunend personeel. In 2020 vonden er zes vergaderingen plaats met GMR en college van bestuur. Vanwege de coronacrisisvonden hiervan vijf vergaderingen online plaats. Enkele in het oog springende agendapunten waren:

- ▶ Pilot gesprekscyclus;
- ▶ RI&E;
- ▶ Sluiting Vogelnest en Zomergaard;
- ▶ Ontwikkelingen bij nieuwe school Leef;
- ▶ Benchmark collectieve en bovenschoolse kosten.

De GMR kwam op 2 oktober 2020 online bijeen met een afvaardiging van de raad van toezicht. Tijdens dit overleg kwamen de onderwijskwaliteit, HRM, het strategisch beleidsplan, de werving en selectie van de nieuwe bestuurder en hoe om te gaan met de coronamaatregelen aan de orde.

Bekijk het [GMR jaarverslag 2020](#).

## 1 | Trinamiek *Doelstelling 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: 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’. Dit koersplan loopt af in 2021. Vanwege de coronacrisis en de komst van een nieuwe bestuurder in het voorjaar van 2021 is de ontwikkeling van een nieuw koersplan uitgesteld tot de tweede helft van 2021.

### 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’](#).



### 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](#).

### 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 leerlingen, ouders, 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). In 2020 is door de coronacrisis één overleg niet doorgegaan. 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. Medewerkers ontvangen wekelijks het Trinamiek Nieuws (nieuwsbrief) met informatie 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 bestaat uit 80 scholen voor basisonderwijs en speciaal (basis) onderwijs, en 16 besturen. Samen zorgen zij voor passend onderwijs voor elke leerling in de regio Lekstroom. Iedereen, van leerkracht tot consultant passend onderwijs, draagt daar vanuit zijn rol en deskundigheid aan bij.

### 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 twee klachten contact gehad met de vertrouwenspersoon. Een aantal klachten kon niet op schoolniveau worden opgelost. Het bestuur heeft op drie klachten schriftelijk gereageerd naar ouders. Zeven ouders van één school hebben hun zorgen geuit over de gang van zaken op de school. In twee bijeenkomsten met ouders is hierover gesproken. Daarnaast is over vijf meldingen/klachten telefonisch of per mail contact geweest met de bestuurssecretaris. Er zijn geen klachten ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs.

Twee medewerkers hebben meldingen over ongewenste omgangsvormen/integriteitskwesties gedaan bij de vertrouwenspersoon.

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

## 1 | Trinamiek *Coronacrisis*

De coronacrisis vroeg in 2020 om veel flexibiliteit en inzet van medewerkers, leerlingen en ouders. Het bestuur activeerde het crisisteam om de scholen zo goed mogelijk te ondersteunen bij de uitvoering van de coronamaatregelen en bij de communicatie daarover naar ouders. Op 16 maart sloten alle scholen hun deuren en twee dagen later ontvingen alle leerlingen thuisonderwijs. Dit duurde tot begin mei. In de periode van mei tot medio december pasten medewerkers, leerlingen en ouders zich continue aan, aan de wijzigende maatregelen en aan het overschakelen op thuisonderwijs bij een positief geteste leerling. De overgang naar het thuisonderwijs in december 2020 verliep door eerdere ervaringen en tijdige voorbereidingen soepel. Echter de zorgen over leerlingen en de druk op medewerkers en ouders namen toe.

De impact van de coronacrisis was in 2020 groot. In deel twee van dit jaarverslag leest u over de impact van de coronacrisis op leerlingen. Medewerkers werkten veel meer thuis en onderlinge contacten en overleggen vonden online plaats. Een aantal medewerkers heeft COVID-19 gehad met daarvan in meer of mindere mate klachten. In combinatie met de verplichte thuisquarantaine bij verdachte of positief geteste huisgenoten, nam het verzuim toe. Medewerkers die ondersteuning nodig hadden, bijvoorbeeld omdat ze bang waren voor besmetting, konden hierover in gesprek gaan met een coach.

Van de directeuren van de scholen werd veel gevraagd. De communicatie met ouders, het uitleggen van de maatregelen, het regelen van vervanging, het steunen van het team en het overleg met de GGD zorgde voor een forse belasting. Het crisisteam bood hierbij ondersteuning en daarnaast steunden de directeuren elkaar door tips en adviezen te delen. Veel geplande activiteiten en ontwikkelingen zijn door de coronacrisis vertraagd of niet opgestart. Desondanks is er door grote inzet van medewerkers ook veel goed gegaan en doorgegaan. Ook hierover leest u in deel twee van dit jaarverslag.



## 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*

Het jaar 2020 stond voor een groot deel in het teken van het verhogen van de onderwijskwaliteit. We hebben volgens het model van de PO-Raad, Regie op Onderwijskwaliteit, nieuwe stappen gezet op de gebieden ‘zicht krijgen op’ en ‘verantwoording’. De bevindingen van de inspectie tijdens het bestuurlijk toezicht in 2019 en de attentiepunten uit de herwaardering in oktober 2020 hebben we verwerkt in het meerjarenplan van onderwijs & kwaliteit.

De volgende doelstellingen zijn speerpunt geweest voor 2020:

- ▶ Verhogen onderwijskwaliteit;
- ▶ Goede balans autonomie, sturing en verantwoording;
- ▶ Gezamenlijke visie op onderwijskwaliteit;
- ▶ Talentontwikkeling stimuleren (Kunst & Cultuur);
- ▶ Onderzoek bestending gelden Passend onderwijs.

## ‘Wie het weet, mag het zeggen’

### ▶ Verhogen onderwijskwaliteit

In 2020 legden we de relatie tussen het beleid ‘Zicht op kwaliteit’ en het handelen in de groep. De medewerkers keken naar de ambities van de scholen en hoe dit te realiseren is op school- en groepsniveau. Deze ambities sluiten aan bij de schoolpopulatie en zijn het startpunt voor het aanbod. Het aanbod wordt hierdoor boeiend voor iedere leerling.

#### ▶ Subdoel:

In iedere school binnen Trinamiek is het merkbaar en zichtbaar dat er toegewerkt wordt naar de gestelde ambities van de school.



Scholen maken zelf afspraken over hoe een goede les eruit ziet en hoe een doorgaande lijn gecreëerd wordt. Veel scholen borgen dit in kwaliteitskaarten. Binnen de hulpkring Boeiend Onderwijs is hier aandacht voor. Tijdens deze bijeenkomsten met talentcoaches, taal- en rekencoördinatoren spraken we over hoe er op schoolniveau aandacht is voor het didactisch handelen en welke invloed dit heeft op de resultaten. Er was expliciet aandacht voor het differentiëren binnen de verschillende arrangementen, waarbij uit wordt gegaan van convergente differentiatie. In de bijeenkomsten spraken we over de organisatie hiervan: hoe creëer je extra oefentijd en wat wordt er binnen de verschillende arrangementen aangeboden. Er was ruimte voor good practices en de verbinding tussen de scholen wordt hierdoor versterkt.

#### ▶ Aandachtspunten voor de toekomst

Het gestelde doel voor 2020 hebben we gehaald. De resultaten die Trinamiek behaalt op de referentieniveaus zijn nog wel kwetsbaar. De komende jaren zal het verhogen van de onderwijskwaliteit in de plannen terug te vinden zijn.

### ▶ Goede balans autonomie, sturing en verantwoording

In 2020 zijn we het kwaliteitsbeleid meer gaan richten op de samenhang tussen alle beleidsterreinen. De ambitie is om binnendriejaarte komen tot strategisch kwaliteitsmanagement: alle kwaliteitsactiviteiten worden strategisch ingezet en dragen daardoor bij aan doelrealisatie. Voor de afdeling Onderwijs & Kwaliteit is dit uitgewerkt in een kwaliteitskalender. Alle activiteiten op Trinamiekniveau om het onderwijs te verbeteren staan hierop genoteerd. Deze kalender hangt per schooljaar 2020-2021 in iedere school (zie kwaliteitskalender op volgende pagina).

#### ▶ Subdoel:

Trinamiek laat meerdere beleidsterreinen samenkomen, zodat vraagstukken integraal benaderd worden.



Het bestuur heeft meer zicht op de (onderwijs) kwaliteit van de scholen en de stichting als geheel.



Het werkoverleg is sinds schooljaar 2020-2021 bijgesteld op inhoud en opzet. Het werkoverleg dat, het college van bestuur had met de directie van de school, is uitgebreid met de medewerker Onderwijs & Kwaliteit en verloopt nu volgens een vast format waarin alle afdelingen (gebouw, financiën, P&O, ICT en O&K) hun besprekpunten kunnen aangeven. Het werkoverleg vindt plaats aan het begin van het schooljaar, wanneer alle jaarplannen zijn opgesteld. In dit gesprek vertelt de school wat de doelen en uitdagingen zijn voor het komend schooljaar en worden alle bijzonderheden/vragen van de verschillende afdelingen besproken. Een opbrengst van deze gesprekken is dat we een rode lijn signaleerden met het vraagstuk begrijpend lezen. De hulpkring Boeiend Onderwijs pakt dit punt op en zal in het nieuwe kalenderjaar een Professionele Leergemeenschap starten die de scholen op weg helpt met het verbeteren van de onderwijskwaliteit.

Het werkoverleg geeft tevens meer inhoud aan het onderdeel ‘verantwoording’, dat nog onderbelicht was binnen Trinamiek. Volgens directeuren zorgt het aangaan van de dialoog voor meer betrokkenheid van het bestuur bij het jaarplan. Hierdoor is het onderlinge vertrouwen indirect gegroeid.

Doelstelling : Goed balans autonomie, sturing en verantwoording | Kwaliteitskalender

Bekijk hier de kwaliteitskalender

trinamiek

Kwaliteitskalender 2020 - 2021

verantwoording

Uitgangspunt: Samen werken aan Vakmanschap

Rood: horizontale

Blauw:

werkoverleg

| Wanneer   | Actiepunt                                                                                            | Doel                                                                                                            | CvB | O&K | terugkoppelin<br>g<br>TK | School |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------------------|--------|
| September | Rapportage onderwijs en bedrijfsvoering: overzicht (eind)resultaten onderwijs alle scholen           | Zicht op resultaten onderwijs van Trinamiek. Signaleren/duiden en bijstellen waar nodig                         |     | x   | x                        |        |
|           | Analyse schooldocumenten: (evaluatie & jaarplan/schoolplan)                                          | Zicht op de ontwikkeling van alle Trinamiek scholen                                                             |     | x   |                          |        |
|           | Stroomschema kwaliteit: verbeterplannen vaststellen                                                  | Opstellen juiste interventies en acties waardoor het onderwijs verder verbetert                                 | x   | x   |                          | x      |
|           | Werkoverleg scholen: presentatie schooljaarplan (excl. de scholen in verbetercyclus)                 | Verantwoorden over vorig jaar en vaststellen te behalen ontwikkeldoelen voor komend jaar                        | x   | x   |                          | x      |
| Oktober   | Horizontale Verantwoording 'Zicht op Kwaliteit': dagdeel voor alle scholen                           | Samen leren: zoektocht naar de hefboomen voor de school voor duurzaam, sterke schoolontwikkeling                |     | x   |                          | x      |
|           | Onderwijs Consultatie Trinamiek: op inschrijving                                                     | Scholen ondersteunen bij hun onderwijsvraagstukken                                                              |     | x   |                          | x      |
| November  | Tevredenheidspellingen afnemen: voor ouders, leerkrachten en leerlingen (tot kerstvakantie)          | Inzicht en evaluatie stand van zaken rondom invoering actiepunten uit koersplan                                 |     |     |                          | x      |
|           | SOP: geschreven en besluitvorming in eigen MR (adviesrecht) is afgerond. SOP voor 15 dec. op website | Inzicht in een dekkend onderwijsaanbod op school en binnen het samenwerkingsverband                             |     |     |                          | x      |
| December  | Tevredenheidspellingen: bovenschoolse rapportage                                                     | Zicht op realisatie Koersplan en actiepunten voor nieuwe beleidsperiode                                         |     | x   | x                        |        |
|           | Rapportage Koersplan (en zelfevaluatie basiskwaliteit): invullen                                     | Verantwoording realisatie Koersplan en de 'basis op orde' voor CvB en RvT                                       |     |     |                          | x      |
| Februari  | Stroomschema kwaliteit: vaststellen tussenevaluatie voor scholen met verbeterplan                    | Monitoren proces en bijstellen interventies en acties waardoor het onderwijs verbetert                          | x   | x   |                          | x      |
|           | Data verzamelen en duiden: 'Zicht op Kwaliteit' in (tot 15/3 inleveren)                              | D.m.v. data analyse werken aan de schoolambities                                                                |     |     |                          | x      |
| Maart     | Onderwijs Consultatie Trinamiek: op inschrijving                                                     | Scholen ondersteunen bij hun onderwijsvraagstukken                                                              |     | x   |                          | x      |
|           | Rapportage Koersplan (en zelfevaluatie basiskwaliteit): bevindingen scholen                          | Zicht op Rapportage Koersplan Trinamiek. Scholen en bestuur signaleren bijzonderheden en stellen bij waar nodig |     |     | x                        |        |
|           | Werkoverleg scholen: (excl. de scholen in verbetercyclus)                                            | Reflectie op de afgelopen periode wat kan dienen als eerste aftrap voor het jaarplan van het volgend schooljaar | x   | x   |                          | x      |
| April     |                                                                                                      |                                                                                                                 |     |     |                          |        |
| Mei       | Stroomschema Kwaliteit: startgesprek plannen gesignaleerde scholen                                   | Ondersteuning en begeleiding voor de school vanuit Trinamiek afspreken. Verbeterplan opstellen                  | x   |     |                          | x      |
|           | Aanleveren documenten: schooljaarverslag, schooljaarplan                                             | Vertaling van de analyse naar doelen en verantwoording afgelopen jaar                                           |     |     |                          | x      |
| Juni      | Stroomschema Kwaliteit: Eindevaluatie scholen met verbeterplan                                       | Vaststellen van de bereikte doelen en bepalen nieuwe positie in stroomschema                                    | x   | x   |                          | x      |

Hele jaar rond:

| Actiepunt                        | Doel                                                                                                                                                    | Uitwerking                                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Flitsbezoeken                    | Stimuleren van het leren van de lkr op didactisch en pedagogisch gebied en verhogen van het reflectief vermogen waardoor het onderwijs verder verbetert | directeuren nemen flitsbezoeken af in de school            |
| Nieuwe Gesprekkenencyclus        | Feedbackgesprek over kwaliteiten, valkuilen, inzet en resultaat waarbij uitgegaan wordt van de kracht van de medewerker                                 | Voorbereiding betrokkenen adhv observatie/zelfevaluatie    |
| Audits                           | Van en met elkaar leren, aanzetten tot reflectie en ontwikkeling (1 x per 4 jaar)                                                                       | School voert zelfevaluatie uit als basis voor de auditdag  |
| Schoolbezoek CvB 1cm jaargesprek | Waarnemen, begrijpen en waarderen van de ontwikkelingen van de school en de rol van de schoolleider in het bijzonder                                    | Scholen / CvB bereiden dit bezoek voor volgens vast format |

► Gezamenlijke visie op onderwijskwaliteit

Er bestaat een veelheid aan ideeën over de onderwijskwaliteit betreffende het doel, de opdracht en de functie van het onderwijs, en over wat dit betekent voor de inhoud en vormgeving ervan. Zo zal de vraag naar de kwaliteit van het onderwijs anders worden beantwoord door een socioloog, een econoom, een onderwijskundige, een veranderkundige of een pedagoog. In 2020 hebben we gewerkt aan een gezamenlijk beeld van de definiëring van onderwijskwaliteit en ons georiënteerd op een instrument dat deze kwaliteit van de scholen in beeld brengt.

► Subdoel:

Trinamiek heeft gedefinieerd wat zij verstaat onder onderwijskwaliteit en belangrijke thema's verder uitgewerkt.

Kwaliteitsbeleid strekt zich uit over alle beleidsterreinen van de school, maar heeft haar basis in het primaire proces: het onderwijs. De doelen die Trinamiek zichzelf gesteld heeft op het niveau van uitvoering van het onderwijs kent de indeling van Biesta: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Tijdens de tweedaagse is het koersplan besproken en op onderdelen nader uitgewerkt. Ieder onderdeel is afgezet tegen doeltreffendheid, doelmatigheid, rechtvaardigheid en keuzevrijheid (volgens conceptueel model onderwijskwaliteit van Inge de Wolf). Resultaat van deze verkenning is dat we een gezamenlijk beeld hebben van welke thema's uit het koersplan de afgelopen drie jaar veel aandacht hebben gekregen en welke thema's onderbelicht zijn geweest. Een mooi startpunt voor het vormgeven van het nieuwe koersplan.

Jaarverslag 2020 | Samen voor boeiend onderwijs

► Subdoel:

Iedere school afzonderlijk en Trinamiek als geheel heeft middels een instrumentarium zicht of de 'Basis op Orde' is.

Een gezamenlijke visie op onderwijs zegt nog weinig over welke kwaliteit er geleverd wordt door de scholen afzonderlijk en als Trinamiek in zijn geheel. De tevredenheidspellingen, waarbij we ouders, medewerkers en leerlingen bevragen naar de mate waarin scholen slagen de doelen uit het koersplan naar tevredenheid te halen, geeft ons al enig zicht op de kwaliteit. Echter is dit nog te gefragmenteerd om de conclusie te trekken of de 'Basis op Orde' is. In 2020 hebben we ons georiënteerd op een aanvullend meetinstrument en de keuze is gevallen op de quickscan zelfevaluatie van WMK. Met deze zelfevaluatie neemt de school zichzelf als onderwijsorganisatie scherp onder de loep om verbeterpunten op te sporen. Alle standaarden van het toezichtskader van inspectie komen voorbij. Deze zelfevaluatie zet de scholen aan tot verder onderzoek over hun eigen (onderwijs)kwaliteit om vervolgens met elkaar onderzoeksmatig aan de slag te gaan. Vanuit de bovenschoolse module krijgt de stichting een totaalbeeld van de 'Basis op Orde' van alle scholen. In kalenderjaar 2021 krijgen we de resultaten van deze meting binnen.

## ► Talentontwikkeling stimuleren (Kunst en Cultuur)

De afgelopen drie jaar is gewerkt aan het project ‘Cultuureducatie met kwaliteit’. De doelstelling van dit traject was om kinderen mogelijkheden te bieden om hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen.

### ► Subdoel:

Kunst en Cultuur educatie om het onderwijs meer boeiend te maken voor kinderen.



Alle scholen zijn voortvarend aan de slag gegaan en dat heeft geresulteerd in de volgende opbrengsten:

- Er is op alle scholen een visie geformuleerd op cultuureducatie passend bij de visie van de school. Op alle scholen is het bewustzijn en de kennis van mogelijkheden en ontwikkelpunten voor cultuureducatie enorm gegroeid.
- Alle scholen hebben een cultuurcoördinator en een werkgroep/Professionele Leergemeenschap opgericht om cultuureducatie een structurele plaats in de schoolontwikkeling te geven.
- Er zijn veertien cultuurcoördinatoren opgeleid, twee leerkrachten rondten de Post HBO opleiding Cultuurbegeleider af en één leerkracht deed een master Kunsteducatie.
- Een derde van de leerkrachten van Trinamiek heeft een scholing gevolgd in één van de kunstvakken en neemt dit specialisme mee in de school.

- Alle scholen werken met groepsoverstijgende organisatievormen om de specialisten in te kunnen zetten voor de leerlingen.
- De meerderheid van de scholen heeft één of meer methoden aangeschaft voor bv. muziek, beeldend, drama of literatuur, om leerkrachten te ondersteunen met goed lesmateriaal en om doorgaande leerlijnen mogelijk te maken. Op de website van Kunst Centraal is lesmateriaal voor dans, audiovisueel/mediakunst en erfgoededucatie verzameld.
- Op een groot aantal scholen is gezocht naar vakverbinding: sociaal emotioneel, met taalmethoden en met wereldoriëntatie. Op veel scholen is een jaarplanning gemaakt, waarin samenhang tussen diverse onderdelen van cultuur zichtbaar is.
- De samenwerking met de eigen culturele omgeving is in veel gevallen versterkt. Onze partnerorganisatie, het Filiaal theatermakers, leverde ook een grote bijdrage en verzorgde ieder jaar voor een aantal groepen een voorstelling met daaraan gekoppeld een workshops op locatie of in de school.
- Cultuureducatie is vaker zichtbaar in de school. Op de meeste scholen is gewerkt aan de verbetering van zichtbaarheid. Het werk van leerlingen wordt vaker in de school getoond. Ook zijn er scholen die zich met cultuureducatie (willen) profileren.

Voor veel leerkrachten en scholen is het bewustzijn en het vakmanschap voor het creatief proces gegroeid. De meeste scholen zoeken nu hoe ze overzichtelijk leerlijnen in de school kunnen borgen. Hiermee kunnen we wel stellen dat het draagvlak, alsmede de kwaliteit van cultuureducatie, op verschillende niveaus gegroeid is.

## ► Passend Onderwijs verder vormgeven

In 2020 is de hulpkring Passend Onderwijs opgericht. De scholen worden hierin vertegenwoordigd door drie directeuren, de directeur van het OEC en twee intern begeleiders. De hulpkring ondersteunt de werkkring Onderwijs & Kwaliteit door mee te denken, te onderzoeken en te adviseren.

### ► Subdoel:

Trinamiek heeft een gezamenlijke missie en visie voor Passend Onderwijs.



### *Gezamenlijke missie en visie*

In 2020 is de missie en visie van Trinamiek op passend onderwijs aangescherpt. In onze missie staat het bijdragen aan een inclusieve samenleving centraal. Een inclusieve samenleving zien wij als een samenleving waar iedereen tot zijn recht kan komen. Door ons onderwijs inclusiever te maken bieden we kinderen de kans op een gelijkwaardige manier deel te nemen aan de maatschappij. In onze visie staan de volgende aspecten centraal: thuisnabij onderwijs, aansluiten bij mogelijkheden van het kind, structurele en duurzame ontwikkelingen, het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en samenwerking met partners in de regio. Het resultaat van het opstellen van deze gedeelde visie is dat we onze strategische keuzes verder kunnen uitwerken en onze tactiek en activiteiten verder kunnen vormgeven.

### ► Subdoel:

Scholen hebben hun ondersteuningsprofiel beschreven.



### *Beschrijving ondersteuningsprofiel van de scholen*

Vanuit de missie ‘Boeiend onderwijs voor ieder kind’ geeft Trinamiek passend onderwijs vorm. Ons doel is dat alle leerlingen een plek krijgen op een school die past bij hun kwaliteiten en hun mogelijkheden.

In het schoolondersteuningsplan (SOP) van elke school staat beschreven op welke wijze de school haar basisondersteuning en extra ondersteuning vormgeeft, passend bij de populatie van de school. In 2020 hebben alle scholen die aangesloten zijn bij Profi Pendi een nieuw SOP geschreven. De plannen zijn onder begeleiding van ‘Perspectief op School’ tot stand gekomen. Resultaat is dat we een goed overzicht hebben gekregen van hoe deze ondersteuning eruit ziet en welke expertise aanwezig is op onze scholen.

Trinamiek heeft onderzocht hoe de gelden Passend Onderwijs besteed worden



### *Onderzoek besteding gelden Passend Onderwijs*

Trinamiek heeft haar gelden voor passend onderwijs ondergebracht in het OEC. Het OEC levert een belangrijke bijdrage aan het realiseren van passend onderwijs aan alle kinderen. Door onderzoek, arrangementen, advies en begeleiding ondersteunt het OEC leerkrachten bij het omgaan met specifieke hulpvragen van leerlingen of groepen. Solidariteit vormt binnen Trinamiek de basis voor de inzet van gelden. De gelden komen op deze manier terecht bij de kinderen die dat nodig hebben. De huidige werkwijze van verdeling van gelden is uitgebreid geëvalueerd in 2020, temeer ook omdat het samenwerkingsverband Profi Pendi veranderingen aan het doorvoeren is. De hoofdvraag die we voor schooljaar 2021-2022 beantwoord willen zien is: worden de gelden doelmatig ingezet? Het antwoord moet ervoor zorgen dat we in de nabije toekomst keuzes maken die ten goede komen aan het versterken van het structureel bieden van passend onderwijs op alle scholen.

## Toekomstige ontwikkelingen

► Passend Onderwijs:

1. Doelmatigheid van de gelden Passend Onderwijs evalueren en bijstellen.
2. Toewerken naar onze missie van Passend Onderwijs: ons onderwijs draagt bij aan het realiseren van een inclusieve samenleving.

► Scholen stimuleren in bereiken van ambities om zo de resultaten van de scholen op de referentieniveaus te verhogen.

► Onderwijs boeiend maken voor ieder kind, zodat iedereen zijn talenten kan ontplooien.

► Kansengelijkheid binnen Trinamiek signaleren en stimuleren Inzetten gelden nationaal ondersteuningsplan ten dienste van de kwaliteit van het onderwijs.

2 | Ons beleid *Resultaten / Data*

In de volgende tabel staat het percentage dat iedere school gehaald heeft op de doelstellingen van het koersplan. De normen die naast de tabel zijn weergegeven waren opgesteld voordat de pandemie bekend was. De sluitingen van de scholen en de discontinuïteit in het fysieke onderwijs door coronacrisis is terug te zien in de cijfers van 2020. Tevens is het bestuurlijk toezicht van de inspectie en de verschuiving naar de focus op de ‘Basis op Orde’ op sommige scholen van invloed geweest op het realiseren van de doelstellingen van het koersplan.

| Scholen       | Percentage Koersplan gehaald 2018 | Percentage Koersplan gehaald 2019 | Percentage Koersplan gehaald 2020 | Percentage Koersplan gehaald 2021 |
|---------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Victor        | 13                                | 42                                | 57                                | 64                                |
| Wegwijzer     | 22                                | 40                                | 61                                | 61                                |
| Regenboog     | 58                                | 53                                | 68                                | 77                                |
| Jan Bunnik    | 58                                | 42                                | 57                                | 84                                |
| Kring         | 53                                | 73                                | 77                                | 86                                |
| Zomergaard    | 47                                | 47                                | x                                 | x                                 |
| Egbertus      | 51                                | 62                                | 75                                | 82                                |
| Leef          | x                                 | x                                 | 27                                | 50                                |
| Gerardus M.   | 53                                | 47                                | 64                                | 70                                |
| Nicolaas      | 58                                | 38                                | 59                                | x                                 |
| WIJ           | 49                                | 58                                | 61                                | 61                                |
| Fatima        | 58                                | 29                                | 59                                | 70                                |
| Agnes         | 67                                | 69                                | 80                                | 82                                |
| Lucas Batau   | 42                                | 56                                | 55                                | 59                                |
| Vroonestein   | 42                                | 44                                | 45                                | 57                                |
| Vogelnest     | 42                                | 44                                | x                                 | x                                 |
| Tweeklank     | 33                                | 56                                | 70                                | 80                                |
| Schouw        | 44                                | 58                                | 57                                | 66                                |
| Opstap        | 56                                | 64                                | 75                                | 95                                |
| De Ark        | 44                                | 67                                | 68                                | 73                                |
| Lucas Galecop | 33                                | 56                                | 39                                | 43                                |
| Blink         | 51                                | 49                                | 61                                | 57                                |
| Wenteltrap    | 27                                | 16                                | 50                                | 56                                |
| Totaal        | 46%                               | 50%                               | 60%                               | 69%                               |

Normen: onder en boven  
1e jr: < 30 % of > 60 % gehaald (14 - 27 items vd. 45) 2018  
2e jr: < 40 % of > 70 % gehaald (18 - 32 items vd. 45) 2019  
3e jr: < 60 % of > 80 % gehaald (27 - 36 items vd. 45) 2020 en 2021  
5e jr: < 80 % gehaald (36 items vd. 45) 2022

| Onderwijsresultaten 2020  |      |       |        |                       |                   |                      |
|---------------------------|------|-------|--------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| [1]                       | 1F   | 1S/2F | Jaren  | aantal leerlingen [2] | Totaal 1F gehaald | Totaal 1S/2F gehaald |
| 03YO - Sint Victor        | 85   | 45,5  | 2018   | 21                    | 90,5%             | 36,5                 |
| weging: 31,7              | 95,2 | 57,1  | 2019   | 15                    | 91,1%             | 60,0                 |
|                           |      |       | totaal | 36                    | 90,7%             | 46,3                 |
| 06KO02 - De Regenboog     | 85   | 49    | 2018   | 7                     | 90,5%             | 61,9                 |
| weging: 29,8              | 96,1 | 60,3  | 2019   | 5                     | 100,0%            | 80,0                 |
|                           |      |       | totaal | 12                    | 94,4%             | 69,4                 |
| 06KO - De Wegwijzer       | 85   | 49    | 2018   | 31                    | 88,2%             | 40,9                 |
| weging: 29,6              | 96,1 | 60,3  | 2019   | 26                    | 97,4%             | 60,3                 |
|                           |      |       | totaal | 57                    | 92,4%             | 49,7                 |
| 06LI - KBS Jan Bunnik     | 85   | 45,5  | 2018   | 38                    | 96,5%             | 58,8                 |
| weging: 31,6              | 95,2 | 57,1  | 2019   | 28                    | 96,4%             | 70,2                 |
|                           |      |       | totaal | 66                    | 96,5%             | 63,6                 |
| 06TX - De Kring           | 85   | 55,1  | 2018   | 22                    | 98,5%             | 63,6                 |
| weging: 25,5              | 96,9 | 64,9  | 2019   | 23                    | 100,0%            | 76,8                 |
|                           |      |       | totaal | 45                    | 99,3%             | 70,4                 |
| 08EC - De Zomergaard      | 85   | 43,5  | 2018   | 4                     | 75,0%             | 8,3                  |
| weging: 32,1              | 95,1 | 55,5  | 2019   | 12                    | 86,1%             | 33,3                 |
|                           |      |       | totaal | 16                    | 83,3%             | 27,1                 |
| 08MO - Egbertusschool     | 85   | 55,1  | 2018   | 19                    | 93,0%             | 40,4                 |
| weging: 25,8              | 96,9 | 64,9  | 2019   | 14                    | 100,0%            | 47,6                 |
|                           |      |       | totaal | 33                    | 96,0%             | 43,4                 |
| 08ND - Ger. Majellaschool | 85   | 47,3  | 2018   | 14                    | 95,2%             | 40,5                 |
| weging: 30,5              | 96   | 59,2  | 2019   | 16                    | 72,9%             | 31,3                 |
|                           |      |       | totaal | 30                    | 83,3%             | 35,6                 |
| 09XS - WIJ                | 85   | 39,5  | 2018   | 27                    | 88,9%             | 58,0                 |
| weging: 34                | 94,1 | 50,4  | 2019   | 24                    | 100,0%            | 50,0                 |
|                           |      |       | totaal | 51                    | 94,1%             | 54,2                 |
| 10QC - De Minstreeel      | 85   | 53,6  | 2018   | 29                    | 100,0%            | 85,1                 |
| weging: 26,9              | 96,9 | 64,1  | 2019   | 24                    | 98,6%             | 54,2                 |
|                           |      |       | totaal | 53                    | 99,4%             | 71,1                 |
| 11EU - Agnesschool        | 85   | 52,1  | 2018   | 27                    | 98,8%             | 54,3                 |
| weging: 27,6              | 96,7 | 62,8  | 2019   | 19                    | 96,5%             | 49,1                 |
|                           |      |       | totaal | 46                    | 97,8%             | 52,2                 |
| 11QK - Lucas Batau        | 85   | 47,3  | 2018   | 31                    | 98,9%             | 65,6                 |
| weging: 30,2              | 96   | 59,2  | 2019   | 26                    | 100,0%            | 61,5                 |
|                           |      |       | totaal | 57                    | 99,5%             | 63,7                 |
| 12BG - Vroonesteinschool  | 85   | 45,5  | 2018   | 36                    | 94,4%             | 68,5                 |
| weging: 31,1              | 95,2 | 57,1  | 2019   | 25                    | 94,7%             | 49,3                 |
|                           |      |       | totaal | 61                    | 94,5%             | 60,7                 |
| 12KO - de Tweeklank       | 85   | 47,3  | 2018   | 7                     | 100,0%            | 66,7                 |
| weging: 30,9              | 96   | 59,2  | 2019   | 20                    | 95,0%             | 53,3                 |
|                           |      |       | totaal | 27                    | 96,3%             | 56,8                 |

Eindtoets

In 2020 is het nieuwe resultatenmodel van de inspectie ingegaan. Dit betekent dat er nu naar de referentieniveaus gekeken wordt. Het gemiddelde van de afgelopen drie jaar op het fundamentele en streefniveau moet, afhankelijk van het schoolgewicht van de school, boven een bepaald percentage liggen. In de periode tot mei 2021 wordt er alleen gekeken naar de beoordeling van de resultaten van 2018 en 2019, omdat die voor 2020 ontbreken.

|                       |      |      |        |     |        |      |
|-----------------------|------|------|--------|-----|--------|------|
| 12ZO - De Schouw      | 85   | 43,5 | 2018   | 47  | 96,5%  | 60,3 |
| weging: 32,4          | 95,1 | 55,5 | 2019   | 46  | 78,3%  | 36,2 |
|                       |      |      | totaal | 93  | 87,5%  | 48,4 |
| 23UH - RKBS De Opstap | 85   | 52,1 | 2018   | 55  | 93,3%  | 63,0 |
| weging: 27,2          | 96,7 | 62,8 | 2019   | 48  | 97,9%  | 60,4 |
|                       |      |      | totaal | 103 | 95,5%  | 61,8 |
| 25KJ - KBS De Ark     | 85   | 50,6 | 2018   | 97  | 98,3%  | 72,5 |
| weging: 27,7          | 96,7 | 62,8 | 2019   | 80  | 95,8%  | 63,3 |
|                       |      |      | totaal | 177 | 97,2%  | 68,4 |
| 27PW - Lucas Galacop  | 85   | 50,6 | 2018   | 42  | 97,6%  | 56,3 |
| weging: 28,4          | 96,5 | 62   | 2019   | 29  | 90,8%  | 56,3 |
|                       |      |      | totaal | 71  | 94,8%  | 56,3 |
| 29YD - Blink          | 85   | 58,6 | 2018   | 8   | 87,5%  | 50,0 |
| weging: 23,6          | 97,4 | 68,4 | 2019   | 6   | 100,0% | 94,4 |
|                       |      |      | totaal | 14  | 92,9%  | 69,0 |



Referentieniveaus Trinamiek

Hieronder staat het percentage leerlingen dat het fundamentele niveau niet gehaald heeft (<1F) en het percentage leerlingen dat het streefniveau wel gehaald heeft (1S/2F) per vakgebied voor de gehele stichting. De gemiddelde schoolweging van Trinamiek ligt op 29,0. Dit betekent dat de signaleringswaarde van het fundamentele niveau op 15% ligt. Het landelijk gemiddelde is 4%. Voor het streefniveau ligt de signaleringswaarde op 49,0% en het landelijk gem. is 60,3%. Trinamiek scoort op de onderdelen boven de signaleringswaarde voor <1F en voor het onderdeel lezen ruim boven het landelijk gemiddelde. Voor het streefniveau scoort Trinamiek in 2019 met rekenen (7%) en taal (1%) onder de signaleringswaarde. Lezen daarentegen zit met het streefniveau ruim boven het landelijk gemiddelde. De data om het effect van het traject ‘zicht op ontwikkeling’, dat in schooljaar ‘19/’20 op groepsniveau is uitgezet, te beoordelen zijn niet aanwezig. In 2020 is er namelijk geen centrale eindtoets afgenomen. De verwachting is dat de dalende lijn (2018 vergeleken met 2019), ondanks de sluitingen van de scholen in 2020 en 2021, minimaal stabiliseert of een licht stijgende lijn gaat vertonen met de data van de centrale eindtoets van 2021.

|      | Lezen   |         | Rekenen |         | Taal    |         |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      | <1F     | 2F      | <1F     | 1S      | <1F     | 2F      |
| 2018 | 2%      | 77%     | 8%      | 51%     | 4%      | 55%     |
| 2019 | 3%      | 72%     | 11%     | 42%     | 7%      | 48%     |
| 2020 | geen CE | geen CE | geen CE | geen CE | geen CE | geen CE |

Beoordeling inspectie

In het toezichtkader van de raad van toezicht staat dat het college van bestuur van Trinamiek voorkomt dat de basiskwaliteit niet op orde is. Bij het bestuurlijk toezicht van de inspectie in 2019 bleek dit niet bij iedere school het geval te zijn. Het ingevoerde systeem van kwaliteitszorg van Trinamiek heeft positieve effecten tot gevolg. Inmiddels zijn alle scholen weer met een voldoende beoordeeld door de inspectie.

|                                         | Juli 2018<br>(voor het bestuurlijk toezicht) | Juli 2019<br>(na het bestuurlijk toezicht) | Juli 2020 |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|
| Voldoende oordeel inspectie             | 21                                           | 16                                         | 19        |
| Voldoende met herstelopdracht inspectie | n.v.t.                                       | 2                                          | 2         |
| Onvoldoende oordeel inspectie           | 1                                            | 3                                          | 0         |
| Zeer zwak oordeel inspectie             | 0                                            | 1                                          | 0         |
| Geen oordeel                            | 0                                            | 1                                          | 0         |
| Totaal aantal scholen                   | 23                                           | 23                                         | 21        |

2 | Ons beleid *Coronacrisis*

Onderwijs

De coronacrisis heeft in 2020 een grote invloed gehad op het maatschappelijke leven en ons onderwijs op des scholen. Het is op alle terreinen zichtbaar, merkbaar en voelbaar. Op onderwijsgebied heeft de schoolsluiting effect gehad op de cyclus van de kwaliteitszorg. Veel scholen hebben de eindtoetsen van het CITO leerlingvolgsysteem verplaatst naar september 2020 en de centrale eindtoets voor de groepen 8 is niet doorgegaan. Dit heeft gevolgen gehad voor het duiden van de data uit het traject ‘zicht op kwaliteit’. Daarbij zijn sommige studiedagen van de scholen en Trinamiek geannuleerd, verplaatst of digitaal doorgegaan. Daarnaast maakte de schoolsluiting en het digitaal aanbieden van het lesprogramma, dat scholen een andere prioritering van de gestelde doelen van het jaarplan kozen: digitale geletterdheid en werken vanuit leerlijnen heeft een vlucht gekregen. Tenslotte is de auditcommissie door het opvolgen van de richtlijnen van het RIVM vanaf maart niet meer bij elkaar geweest en het auditteam heeft in deze periode geen audits gedaan. Trinamiek heeft met behulp van een externe auditor en de medewerker onderwijs & kwaliteit toch nog een audit in de coronaperiode kunnen uitvoeren, waardoor we de cyclus in afgeslankte vorm konden vervolgen. De afdeling onderwijs en kwaliteit heeft de scholen bijgestaan met de kwaliteitskaarten ‘lockdown’ en ‘kickoff’, waarin de uitgangspunten en acties staan om de kwaliteit van het onderwijs te borgen.

Personeel

De coronacrisis heeft een grote impact voor de medewerkers binnen Trinamiek en met name de medewerkers op de scholen. Door een overeenkomst met een commerciële aanbieder konden medewerkers vanaf het begin van de opening van de scholen na de eerste lockdown, gebruik maken van sneltesten waardoor sneller duidelijk was of ze konden werken. Sinds een aantal maanden biedt ook de GGD de mogelijkheid om snel te testen aan. Daarnaast is er bewuste aandacht voor welzijn en veiligheid van onze medewerkers. Uit de evaluatie van de coronacrisis blijkt dat medewerkers berichten van het bestuur, de kleine attentie (chocoladereep) en de extra uitkering van € 250,-, als thuiswerkvergoeding, waarderen.

Met medewerkers die tot de risicogroep behoren (of huisgenoten hebben die hiertoe behoren) en hierdoor niet op school konden of wilden werken, zijn afspraken gemaakt over een andere invulling van de werkzaamheden (bijv. vanuit huis) en/of aanvullende veiligheidsmaatregelen. In een aantal gevallen hield dat in dat medewerkers hun eigen werk niet konden uitvoeren en vervangen moesten worden. Er is voortdurende afstemming geweest met de leidinggevende en indien nodig/gewenst met de bedrijfsarts over de inzetbaarheid van deze medewerkers.

Medewerkers die angstig of onzeker waren vanwege de kans op besmetting met het coronavirus, zijn in de gelegenheid gesteld in gesprek te gaan met onze arbeidsdeskundige. Tot nu toe heeft één medewerker hier gebruik van gemaakt. Zwangere medewerksters zijn vanaf het derde trimester van de zwangerschap vrijgesteld van hun reguliere werk als het niet mogelijk was 1,5 meter afstand van anderen te houden. Zij hebben vervangend werk gedaan waarbij de afstand wel gewaarborgd kon worden.

## Financiën

Het ministerie van OCW heeft subsidie gegeven om leerlingen die als gevolg van het thuisonderwijs minder hebben geleerd dan zij naar verwachting op school zouden hebben gedaan, extra onderwijs te bieden. In 2020 hebben tien scholen voor in totaal 307 leerlingen gebruik gemaakt van deze regeling. Met behulp van toetsen, gesprekken met leerlingen en observaties zijn de behoeften van leerlingen in kaart gebracht. Vervolgens is voor iedere leerling is een plan geschreven dat wordt uitgevoerd. In het jaar 2021 starten nog vier scholen met deze subsidie.

Financieel is de impact van de coronacrisis beperkt. Er was sprake van (beperkte) investeringen in ICT middelen. Daarnaast gaven we ongeveer € 40.000 uit aan beschermingsmiddelen en schoonmaakmiddelen. De extra schoonmaakrondes op de scholen in de periode na de opening zijn opgevangen door minder schoonmaak gedurende de sluiting. De grootste kostenpost was de thuiswerkvergoeding van € 198.000 (inclusief belasting).

De subsidies, zoals hierboven beschreven, zijn uitgeven of worden dat in 2021. Het resultaat hiervan zal over de jaren 2020 en 2021 samen nihil zijn.

Het uitstellen van begrootte investeringen of projecten heeft de grootste financiële impact gehad. Veel scholen hebben zich gericht op het geven van (thuis)onderwijs. De investeringen in activa zijn € 580.000 lager dan begroot. Ook is ruim € 180.000 minder uitgegeven aan projecten dan begroot. Verwacht wordt dat in 2021 en 2022 alsnog investeringen plaatsvinden en geplande projecten worden uitgevoerd.



## 2 | Ons beleid *Personeel & professionalisering*

**De continue ontwikkeling van vakmanschap van medewerkers is cruciaal voor de kwaliteit van onderwijs. Trinamiek is een lerende organisatie, gericht op het optimaal ontwikkelen en inzetten van vakmanschap. Naast de reguliere werkzaamheden is vanuit P&O ook uitvoering gegeven aan drie projecten: het actualiseren van het functiehuis, het functieprofiel voor intern begeleiders en de horizontale gesprekkencyclus.**

### Actualiseren Functiehuis OOP / DIR / IB

Met de komst van de CAO PO 2019-2020 kreeg Trinamiek de opdracht om uiterlijk 1 november 2020 het functiehuis te actualiseren voor de functies van onderwijs ondersteunend personeel (OOP) en directeurs. Trinamiek heeft gebruik gemaakt van de voorbeelden van functiebeschrijvingen. Naast het actualiseren van de functiehuizen voor OOP en directeurs heeft Trinamiek ook het functieprofiel voor intern begeleiders geactualiseerd. Het functieprofiel voor IB dateerde uit 2012 en was doordat de taken en verantwoordelijkheden van intern begeleiders zijn veranderd, verouderd.

### ► Subdoel

Trinamiek actualiseert het functieprofiel voor OOP.



Bij het actualiseren van dit functiehuis hanteerde Trinamiek de volgende uitgangspunten:

- Trinamiek als lerende organisatie heeft loopbaanontwikkeling en functiedifferentiatie hoog in het vaandel. Wij willen recht doen aan de talenten van onze medewerkers en ze ook belonen voor het werk en de verantwoordelijkheid die zij hebben.
- Onderwijs wordt steeds meer anders georganiseerd dan 1 leerkracht voor 1 groep. Een functiehuis met ruime functiedifferentiatie geeft scholen meer mogelijkheden het onderwijs zo op school te organiseren dat het passend is binnen de context van de school.
- OOP medewerkers worden steeds meer ingezet vanuit de werkdrukmiddelen. Wij zien het als goed werkgeverschap om onze OOP medewerkers ook ontwikkelingsperspectief te geven en uitzicht op groei binnen de functie.

Het functiehuis OOP ziet er binnen Trinamiek als volgt uit:

- Onderwijsassistent A en C
- Leraarondersteuner
- Conciërge A en B
- Medewerker administratief en secretariael A en B

### ► Subdoel:

Trinamiek actualiseert het functiehuis voor directeurs.



Dit functiehuis is in samenwerking met de directeurs geactualiseerd. In principe wordt een directeur binnen Trinamiek benoemd in salarisschaal D12. Alleen de directeur SBO is ingeschaald in salarisschaal D13.

### ► Subdoel:

Trinamiek actualiseert het functieprofiel van IB'ers



In samenwerking met de IB-ers, de directeurs, de medewerker Onderwijs & Kwaliteit is een nieuw functieprofiel opgesteld. Hiermee verwachten we de intern begeleiders beter te faciliteren in hun ontwikkeling. Daarnaast is er implementatieplan geschreven waarmee de directeurs en IB-ers samen op een goede manier kunnen zorgen voor een goede implementatie binnen de schoolorganisatie. Het implementatieplan kent een doorlooptijd tot januari 2023.

De dialoog over Strategisch Personeelsbeleid wordt gevoerd binnen de Trinamiekring. De uitwerking van het Strategisch Personeelsbeleid vindt plaats in de werkring personeel. De werkring ziet een directe relatie tussen kwaliteit van vakmanschap en kwaliteit van onderwijs. In het najaar zijn wij gestart om een nieuwe impuls te geven aan de gesprekkencyclus passend bij de waarden van Trinamiek en het Rijnlands organiseren.

#### Pilot horizontale gesprekkencyclus

Trinamiek is een lerende organisatie. Eén van de kenmerken van een lerende organisatie is dat er een continue dialoog wordt gevoerd over de kwaliteit van het onderwijs en de wijze waarop het onderwijs wordt uitgevoerd. Vertrouwen, verbinding en vakmanschap zijn onze kernwaarden. Van een verticale verantwoording kantelen we naar een horizontale verantwoording. Dit versterkt het eigenaarschap van de kwaliteit van het onderwijs en en het eigen handelen. De klassieke functionerings- en beoordelingsgesprekken tussen leidinggevende en medewerker passen daar minder goed bij. Vanuit de waarden en aansluitend bij de beweging naar horizontale verantwoording, wil Trinamiek invulling geven aan een nieuwe gesprekkencyclus. De gesprekkencyclus moet een ‘energieboost’ geven aan medewerkers en leidinggevend. In de kern gaat het om in ontwikkeling blijven en persoonlijke competenties afstemmen op organisatiebehoeften. Vanuit erkenning van het vakmanschap gaat het erom talenten te signaleren, te ontdekken en verder te ontwikkelen.

Dat is de reden dat in najaar 2019 een pilot is gestart met vijf scholen (Jan Bunnik, de Opstap, de Kring Vroonestein en Gerardus Majella) om ervaring op te doen met collegiale consultatie binnen de gesprekkencyclus.

De doelstelling was om de pilot in juli 2020 af te ronden. De coronacrisis heeft impact gehad op deze pilot. Door de lockdown in het voorjaar was het voor leerkrachten niet mogelijk om bij elkaar in de klas te kijken. Daarom is de pilot verlengd tot januari 2021. Eind december 2020 hebben de directeurs en de IB-ers de pilot afgerond. De teams op de scholen moeten nog een portfoliogesprek plannen met de leidinggevende. De uitkomsten / berichten tot nu toe zijn zeer positief.

#### Toekomstige ontwikkelingen

- ▶ Gesprekkencyclus implementeren incl. horizontale elementen.
- ▶ Implementatie van het instrument de Digitale gespreksyclus ter ondersteuning van de gesprekkencyclus.
- ▶ Gezamenlijk beeld over kwaliteit van vakmanschap en inzet op duurzame inzetbaarheid van medewerkers: meer preventief gaan werken.

#### Aanpak werkdruk

De door de overheid beschikbaar gestelde middelen om de werkdruk voor leerkrachten te verlagen zijn ingezet op de scholen. Bijvoorbeeld voor:

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

#### Zaken met een behoorlijke personele betekenis

Met ingang van 1 januari 2021 wordt er geen openbaar onderwijs meer gegeven in Lopik. De school wordt met ingang van 1 augustus 2021 opgeheven door de gemeente Lopik. De oorzaak is het teruglopend aantal leerlingen waardoor het geven van goed onderwijs niet meer geborgd kon worden. In overleg met P&O zijn Alle medewerkers zijn in goed overleg geplaatst op een school binnen Trinamiek. Een medewerker heeft de keuze gemaakt om buiten Trinamiek verder te gaan.

Met ingang van 1 augustus 2020 hebben vier scholen binnen Trinamiek een nieuwe directeur. Dolly Batenburg is benoemd tot directeur van Kindcentrum Wij in IJsselstein en Suzan Zwart is benoemd tot directeur van de Gerardus Majella in Cabauw. Sandra Kosterman is de nieuwe directeur van de Egbertusschool in Culemborg en Maarten van den Akerboom heeft haar plek als directeur van De Regenboog in Vianen overgenomen.

#### Uitkeringen na ontslag

Trinamiek heeft als doel om de ontslaguitkeringen van ex-medewerkers tot een minimum te beperken. Dit wordt gedaan door actief in te zetten op reïntegratie en, wanneer dit niet mogelijk is, binnen de voorwaarden van het Participatiefonds te opereren waarmee de kosten van een WW uitkering niet ten laste komen van Trinamiek.

In 2020 is er met 2 medewerkers welke na (gedeeltelijk) ontslag recht hadden op een uitkering, een beëindigingsovereenkomst overeengekomen/c.q. afspraken gemaakt over gewijzigd dienstverband. In beide gevallen is er een vergoedingsverzoek bij het Participatiefonds ingediend én toegekend.

#### Professionalisering

Professionalisering van medewerkers is belangrijk. Om deze continue ontwikkeling te stimuleren, investeren we veel, in tijd en geld, in de medewerkers van Trinamiek.

Dit doen we op allerlei manieren:

- ▶ op de scholen in de vorm van teamontwikkelingstrajecten en individuele scholingstrajecten van leerkrachten en
- ▶ overige medewerkers; incompany scholingstrajecten voor leerkrachten, intern begeleiders en directeurs zoals de ‘opleiding tot aandachtsfunctionaris’;
- ▶ op directieniveau in de vorm van studiedagen en intervisie;
- ▶ door de Trinamiek Academie (het opleidingsaanbod van de stichting waar alle medewerkers kosteloos op in kunnen schrijven);
- ▶ door de netwerke: boeiend onderwijs, intern begeleiders, ICT, schoolopleiders, talentcoaches (voor de begeleiding van excellente leerlingen), startende leerkrachten;
- ▶ deelname aan het aanbod van Kunst Centraal;

De ontwikkeling en het aanbod zijn in principe gerelateerd aan de kernthema’s boeiend onderwijs, pedagogisch tact en samen/de lerende organisatie.

## Trinamiek Academie

De inhoud van de Trinamiek Academie wordt bepaald in de Trinamiekring waarin alle directeuren plaatsnemen. De bestuurder, directeuren, leerkrachten en bovenscholse medewerkers geven aan waar behoefte aan is met betrekking tot scholing. Ook bij de Trinamiek Academie is de inhoud gerelateerd aan de kernthema's boeiend onderwijs, pedagogisch tact en samen/de lerende organisatie. In 2020 is het aanbod weer verzorgd door zowel medewerkers van Trinamiek als extern deskundigen. Een deel van het aanbod is slechts een enkele keer en enkele uren, er is ook aanbod dat meerdere momenten telt, van langere duur. De deelnemers ontvangen altijd een certificaat van deelname. Door de coronacrisis en de lockdown die inging in maart 2020 is het aanbod van april - juli 2020 deels vervallen of verplaatst naar het nieuwe schooljaar. Vanaf september 2020 zijn de cursussen digitaal aangeboden.

De Trinamiek Academie wordt steeds bekender bij de medewerkers en goed bezocht door de meeste scholen. Het komt voor dat een hele bouw van een school of zelfs een groot deel van een team deelneemt aan een bepaald aanbod omdat dit goed past bij de schoolontwikkeling.

Een aantal cursussen was zeer populair dit jaar. Voorbeelden hiervan zijn:

- ▶ Met sprongen vooruit
- ▶ Didactisch coachen

## Samen opleiden

Trinamiek is partner van de Hogeschool Utrecht, met name van de Pabo. Hiermee willen we investeren in toekomstige collega's vanuit een morele verantwoordelijkheid en hebben we zicht en invloed op de opleiding van studenten.

Uitgangspunt is dat we uitvoering geven aan de gemaakte afspraken vanuit de samenwerkingsovereenkomst.

## Vertegenwoordiging van Trinamiek in de opleidingsraad

In 2020 heeft Trinamiek door diverse omstandigheden niet altijd deel kunnen nemen aan de bijeenkomsten van de opleidingsraad, waar Trinamiek deel van uit maakt. Deelname is begin 2021 structureel hervat.

## Studenten en opleidingsscholen

In 2020 hebben 137 studenten een stageperiode doorlopen binnen Trinamiek.

Naast deze studenten van de verschillende opleidingsrichtingen binnen de Pabo, zijn in 2020 vier zij instromers gestart bij Trinamiek, waarvan er nu nog altijd drie van de vier gepassioneerd dit traject vervolgen.

Van onze 21 scholen zijn 19 scholen gekwalificeerd opleidingsschool. Het streven is dat ook de overige twee scholen in de komende jaren het keurmerk behalen.

## Scholing en professionalisering, in het bijzonder van schoolopleiders, praktijkopleiders

Trinamiek heeft een netwerk voor schoolopleiders dat jaarlijks, ook in 2020, vier bijeenkomsten belegt, waarin afstemming onderling en met het opleidingsinstituut plaatsvindt.

Door omstandigheden is de geplande scholing voor schoolopleiders in 2020 komen te vervallen.

Momenteel zijn op 19 van de 21 scholen een of twee opgeleide schoolopleiders werkzaam. Het streven is om over twee jaar op iedere Trinamiëkschool een schoolopleider te hebben.

## 2 | Ons beleid *Huisvesting & Facilitair*

**Trinamiek heeft scholen die gehuisvest zijn in zes gemeenten. Het onderhoud en beheer van de gebouwen wordt bovenscholse uitgevoerd. Om dit onderhoud adequaat uit te kunnen voeren heeft Trinamiek een eigen onderhouds- en planningsprogramma. Dit programma wordt voor elk schoolgebouw jaarlijks geactualiseerd.**

## Onderhoudsplan

Voor iedere school is een onderhoudsplan opgesteld. Per gebouw zijn de daarbij behorende kosten van het onderhoud geraamd. De geplande werkzaamheden zijn gewogen op noodzaak, urgentie, efficiëntie en kosten en besproken met de directeur van de school. Gezamenlijk is het uit te voeren onderhoud bepaald dat gedurende het jaar is uitgevoerd. Voor het onderhoud van alle scholen is een meerjaren onderhoudsbegroting opgesteld. Deze begroting is in 2020 goedgekeurd door de raad van toezicht.

## Nieuwbouw basisschool De Minstreel

In 2020 zijn de plannen uitgewerkt voor de nieuwbouw van De Minstreel, een nieuw schoolgebouw op het terrein van de vroegere Fatimaschool aan de Touwlaan te IJsselstein. Duurzaamheid is ook bij deze nieuwbouw een belangrijk aspect, De Minstreel wordt het tweede "all-electric" schoolgebouw van Trinamiek. In dit traject is Trinamiek de bouwheer en daardoor verantwoordelijk zijn voor de realisatie van het gebouw. Medio 2020 is de aanbesteding opgestart en in de tweede helft van het jaar is het werk gegund aan een aannemer. De daadwerkelijke bouwvoorbereiding en bouw zijn kort daarna gestart. De verwachting is dat de oplevering van het gebouw plaatsvindt in oktober 2021. De school neemt eind 2021 zijn intrek in het nieuwe gebouw.

## Tijdelijke huisvesting Basisschool Leef

Leef is een nieuwe school waarvoor in 2021 een nieuwe gebouw wordt gebouwd in de nieuwe wijk 'Hoef en Haag' in Vianen. In dit gebouw komt Leef samen met basisschool Het Avontuur (van Fluenta) en Stichting Kinderopvang Vianen. In het gebouw komt ook een gymzaal. De gemeente Vijfheerenlanden de bouwheer van dit project. In 2020 zijn de plannen voor het nieuwe gebouw uitgewerkt.

Leef is tot de nieuwe school klaar is gehuisvest in een nieuw semi-permanent gebouw in Hagestein. Deze tijdelijke huisvesting biedt plaats aan vier scholen en kinderopvang.

## Sluiting basisschool Het Vogelnest

Vanwege een herverdeling van scholen van Trinamiek, Fluenta en Robijn in Nieuwegein is basisschool Het Vogelnest per 1 augustus gesloten. Het gebouw is in de laatste dagen voor de zomervakantie leeggehaald en overgedragen aan de gemeente Nieuwegein. Bruikbare leermiddelen en meubilair zijn verdeeld over de andere scholen van Trinamiek.

## Duurzaamheid: plaatsing zonnepanelen

In 2020 heeft Trinamiek geïnvesteerd in duurzaamheid, met name door het plaatsen van zonnepanelen. Op het dak van de Gerardus Majella (Cabauw), de KBS Jan Bunnik (Lopik), De Zomergaard en RKBS De Opstap (IJsselstein) zijn zonnepanelen geplaatst. De capaciteit van de geplaatste zonnepanelen benadert het jaarverbruik van de betreffende school. De scholen zijn daardoor voor een groot deel zelfvoorzienend in de eigen energiebehoefte.

## Nieuwe aanbesteding schoonmaak

De schoonmaak van de scholen is in 2020 opnieuw aanbesteed. Dit is een openbare aanbesteding geweest, conform de hiervoor geldende regels. Deze aanbesteding is uitgevoerd met hulp van een gespecialiseerd bureau voor aanbestedingen. Om ondernemers met een grote lokale betrokkenheid te interesseren is zijn de scholen verdeeld in clusters. Het resultaat is dat met meerdere schoonmaakbedrijven, waarvan ieder bedrijf een lokale betrokkenheid heeft, overeenkomsten zijn afgesloten. De overeenkomsten zijn ingegaan op 1 november 2020.

## 2 | Ons beleid *ICT*

**Bij Trinamiek is ICT geen doel op zich. Wij zien ICT als een middel om kwalitatief goed en betekenisvol onderwijs te geven dat past bij de huidige digitale samenleving. Het doel is dat leerkrachten ICT inzetten op een manier die aansluit bij de didactiek en leerlingen ondersteunt in hun leren.**

### Werkkring ICT

In 2020 startte Trinamiek met de werkkring ICT om uitvoering te geven aan het strategische beleid op ICT gebied. In de kringenstructuur van Trinamiek is de werkkring ICT nieuw. De werkkring bestond in 2020 uit een tweetal directeuren, de bestuurder en de bovenschools onderwijskundig ict-er. In de tweede helft van 2020 is de bestuurder daarbij tijdelijk vervangen door de bestuursondersteuner. De werkkring is gestart met de evaluatie van het vorige beleidsplan, in aanloop naar een nieuw beleidsplan. Dit nieuwe beleidsplan biedt kaders en geeft scholen de ruimte voor eigen keuzes. Het gezamenlijke doel is om de onderwijskundige toepassingen van ICT op een hoger niveau te krijgen. De materiële randvoorwaarden zijn op orde en werken naar tevredenheid. De focus komt daarom de komende jaren te liggen op het onderwijskundige aspect.

De werkkring ICT laat zich daarbij ondersteunen door het netwerk ICT. Dit netwerk bestaat uit de leerkrachten die op hun school verantwoordelijk zijn voor ICT (ICT-coördinatoren). Aan het netwerk wordt nog niet door elke school deelgenomen. De betrokken medewerkers hebben het overleg positief gewaardeerd. De geplande tijden zijn een aandachtspunt.

### Evaluatie beleidsplan 2016-2020

In 2020 is het beleidsplan 2016-2020 geëvalueerd. De belangrijkste uitkomsten zijn:

### *2016-2017: Implementatie Cloudwise, chromebooks en Google Apps for Education*

De implementatie van Cloudwise, chromebooks en Google Apps for Education is geslaagd. Op alle scholen werken leerlingen en leerkrachten vanuit het portaal COOL. Leerlingen werken met chromebooks in GSuite en leerkrachten werken ook in GSuite. Op een aantal scholen wordt gewerkt met adaptieve software zoals Snappet, Gynzy en Rekentuin/ Taalzee.

### *2017-2018: Social media in de basisschool en Mediawijsheid*

De leerkrachten zijn zich meer bewust van bescherming van persoonsgegevens, zoals voorgeschreven door de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), in relatie tot het gebruik van sociale media.

### *2018-2019: Innovatie in het onderwijs*

Trinamiek heeft diverse materialen die scholen kunnen lenen. Hiermee maken leerlingen spelenderwijs kennis met ICT. Vanaf groep 1 spelen ze met een Blue-Bot, een kindvriendelijke robot in de vorm van een bij. Hiermee leren leerlingen om een probleem op te delen in stukjes en om oplossingen te bedenken. Met LEGO WeDo leren leerlingen vanaf groep 4 om met lego te bouwen en te programmeren. Dat doen ze door op de computer blokjes te verslepen. Leerlingen van groep 7 en 8 gaan aan de slag met een tekenprogramma om kunstwerken te maken met de 3D printers.

Via de Trinamiek Academie kunnen leerkrachten die nog niet over alle vaardigheden beschikken om met de materialen te werken zich laten bijscholen. Daarnaast zijn er jaarlijks ICT-gerelateerde trainingen die bijdragen aan basisvaardigheden en de ICT-bekwaamheid van leerkrachten. De ICT-coördinator op de school draagt bij aan de professionalisering van collega's.

Uit de evaluatie blijkt dat het ICT aanbod van de Trinamiek Academie niet alle leerkrachten bereikt. ICT-coördinatoren geven aan dat er veel verschil is tussen en binnen scholen op het gebied van ICT bekwaamheid van leerkrachten. De rol van de ict-coördinator in de professionalisering van collega's is persoonsafhankelijk. De ene ict'er besteedt hier meer aandacht aan dan de andere. Er zijn op dit moment geen richtlijnen voor. Van de ict-coördinator wordt verwacht dat hij/zij aan het 'Competentieprofiel ICT leerkracht PO' voldoet. Daarnaast worden er nog extra competenties verwacht. Het taakprofiel van de ict-coördinator is binnen Trinamiek een document dat houvast geeft, bijvoorbeeld bij het opstellen van taakuren. Steeds meer directeuren gebruiken dit document bij het opstellen van het taakbeleid.

### Digitale geletterdheid

In het nieuwe beleidsplan (najaar 2021) zal de focus blijven liggen op ICT-vaardigheden van leerkrachten, didactisch redeneren met ICT en digitale geletterdheid. Met behulp van financiën uit de reserves is het project digitale geletterdheid gestart, waarbij bovenschools onderwijskundig ICT-er en een aantal ICT-coördinatoren samenwerken om de implementatie van digitale geletterdheid op de scholen te ondersteunen. Voor iedere school is 0.05 fte beschikbaar de ambities op dit vlak te realiseren. Vanwege COVID-19 en het thuisonderwijs zijn chromebooks geleend aan leerlingen die thuis geen device hadden. Zo konden deze leerlingen de lessen op school blijven volgen. Door het thuisonderwijs werden leerkrachten gedwongen om in korte tijd de vaardigheden te leren om digitaal onderwijs te geven. Veel leerkrachten hebben daardoor een steile leercurve doorlopen, waar we bijzonder trots op zijn.

### Aanbesteding touchscreens

In 2020 hebben we een aanbesteding uitgevoerd voor de digitale schoolborden. Daarbij is een leverancier geselecteerd die ons de komende jaren gaat voorzien van deze borden. Hierdoor zijn bijna alle scholen voorzien van digitale schoolborden in de klaslokalen.

## AVG

In 2020 heeft de ICT-coördinator de taken rondom AVG op zich genomen waardoor de functionaris gegevensbescherming een toezichthoudende rol heeft gekregen. Vanwege de coronamaatregelen zijn dit jaar geen schoolbezoeken uitgevoerd. Hierdoor is minder zicht op de uitvoering van de afgesproken procedures, dit wordt in het komende schooljaar opgepakt.

De volgende resultaten zijn behaald:

- In overleg met het ict netwerk is gekomen tot een veilige manier van inloggen, zowel voor vaste medewerkers als voor kort-tijdelijke medewerkers.

- De bewaartermijnen voor specifieke documenten zijn vastgelegd en verantwoordelijkheden zijn toegewezen.

- Toestemming voor beeldmateriaalgebruik van leerlingen is goed geregeld.

- Bij de nieuw te ontwikkelen gesprekkencyclus wordt privacy by design toegepast.

- Via de Trinamiek Nieuws zijn medewerkers geïnformeerd over AVG weetjes en ontwikkelingen.

Gedurende dit jaar zijn drie datalekken gemeld en adequaat opgepakt door de betrokkenen. In alle gevallen was er geen aanleiding om de Autoriteit Persoonsgegevens te informeren. Hieruit blijkt dat betrokkenen zich bewust zijn van de mogelijke ernst van een datalek en weten hoe te handelen indien zich een datalek voordoet. Op dit moment zijn er geen risico's met grote kans van optreden en hoge impact.

## 2 | Ons beleid *Communicatie*

**Communicatie speelt een steeds grotere rol in de doelen van Trinamiek. Zo vinden we het belangrijk dat we als organisatie zijn wat we zeggen dat we zijn, we een goed imago hebben bij onze interne en externe doelgroepen, we onze vacatures te allen tijde kunnen invullen met kwalitatief goede leerkrachten passend bij de organisatie en dat we voorbereid zijn op crisissituaties. Om de hierbij horende communicatiedoelen te behalen en bewaken stelden we een meerjaren communicatieplan op. Aan onderstaande (sub)doelen hebben we in 2020 gewerkt:**

► **Trinamiek heeft een duidelijke identiteit die intern en extern zichtbaar is.**

### ► Subdoel:

Trinamiek bewaakt de huisstijl en legt richtlijnen vast in een huisstijlboek.

Al eerder maakten we keuzes omtrent de huisstijl van Trinamiek. Om de huisstijl goed te kunnen bewaken, zoals de kleurkeuzes, vormen, de tone-of-voice en andere huisstijlelementen, stelden we in 2020 op zorgvuldige wijze een huisstijlboek samen. Deze basis wordt doorgevoerd in de interne en externe communicatiemiddelen- en uitingen.

### ► Subdoel:

Alle scholen van Trinamiek hebben een nieuwe website, waarin zowel de identiteit van de school als de Trinamiekbrede identiteit tot zijn recht komt.

### ► Subdoel:

In 2020 hebben 14 van de 21 basisscholen een nieuwe website.

In 2018 startte Trinamiek met het restylen van de website van Trinamiek, het OEC en alle Trinamiekscholen. Ook in 2020 liep dit project door. Binnen een periode van maximaal een half jaar creëren samengestelde projectgroepen per school, onder begeleiding van de communicatieadviseur, een vormgever en een webbouwer, een compleet nieuwe website. Om te achterhalen hoe een nieuwe website (meer) aansluiting vindt bij de wensen en verwachtingen van interne en externe doelgroepen onderzoeken de projectgroepen het huidige imago van de school. De nieuwe websites van de Trinamiekscholen vormen een zichtbare eenheid. Scholen geven zelf inhoudelijk vorm aan de website, waardoor voldoende ruimte is voor de positionering van de eigen school. Het project verloopt volgens planning. Inmiddels heeft het merendeel van de Trinamiekscholen een nieuwe website, namelijk 14 van de 21 basisscholen. 7 scholen ronden het traject richting de nieuwe website in 2021 af.

### Aandachtspunten voor de toekomst:

De subdoelen zijn voornamelijk gericht op het verbeteren van de visuele identiteit en communicatie van Trinamiek.

Het gedrag van (medewerkers binnen) de organisatie valt ook onder de identiteit. Uit onderzoek moet blijken of we de identiteit op stichtings- en op schoolniveau op de gewenste wijze uitdragen.

► **Trinamiek heeft een interne communicatiestrategie die aansluit bij de kernwaarden- en doelen van de organisatie.**

Door top ambassadeurs te creëren en behouden binnen de eigen organisatie werken we indirect aan het externe imago van Trinamiek. Daarom lag in 2020 de focus op het verbeteren van de interne communicatie. Hierin is Trinamiek op de goede weg. Het wekelijkse interne Trinamiek Nieuws is het eerste communicatiemiddel in de organisatie waarmee nieuws en verzoeken om acties direct met alle medewerkers worden gedeeld. Uit onderzoeken voor het communicatieplan en het arbeidsmarktcommunicatieplan blijkt dat medewerkers tevreden zijn met de komst van het Trinamiek Nieuws. Binnen Trinamiek zijn er veel specialisten en mogelijkheden om samen te leren, van en met elkaar. Om meer verbinding te creëren is het van belang dat medewerkers eerst op de hoogte zijn van wat we op dit gebied als organisatie te bieden hebben. Daarom werkten we in 2020 aan het volgende subdoel:

#### ► Subdoel:

Trinamiek informeert medewerkers actief over de kennis, ervaring en andere mogelijkheden binnen Trinamiek en betreft medewerkers of andere interne en externe specialisten bij deze informatievoorziening.



Vanaf 2020 publiceert Trinamiek wekelijks interviewartikelen met medewerkers of andere interne en externe specialisten, zowel in het Trinamiek Nieuws en op het intranet (Tri-net) als op de website en op social media kanalen van Trinamiek.

**Aandachtspunten voor de toekomst:** Door steeds meer co-creatie zetten we een belangrijke stap in het vergroten van verbinding met Trinamiek. Uit eigen onderzoek in 2020 blijkt dat medewerkers zich voornamelijk verbonden voelen aan de eigen school, maar wel tevreden zijn over de mogelijkheden van Trinamiek. Zo ervaren medewerkers de Trinamiek Academie als toegevoegde waarde om zo veel kennis op te doen. Er valt nog meer winst te behalen in het organisatiebreed uitwisselen van kennis en ervaringen.

Om de organisatiebrede verbinding te vergroten is meer onderzoek nodig. Een concrete interne communicatiestrategie volgt in de nabije toekomst.

#### ► Trinamiek heeft voldoende aanbod van kwalitatief goede leerkrachten die passen bij de identiteit van Trinamiek.

##### ► Subdoel:

Trinamiek werkt met een doordacht en gedegen arbeidsmarktcommunicatieplan.



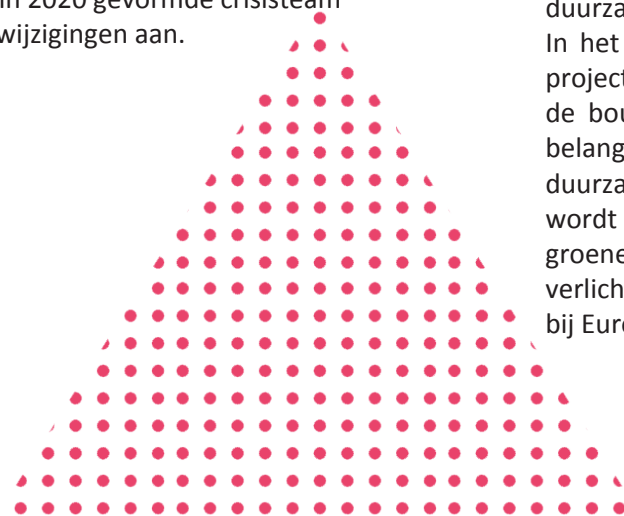
In een tijd van een tekort aan leerkrachten op de arbeidsmarkt is het een meerwaarde om een plan te hebben op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. In 2020 deden we onderzoek binnen en buiten de eigen organisatie. We achterhaalden ons huidige werkgeversimago, ontdekten in welke facetten we uitblinken en welke verbeteringen we kunnen doorvoeren. Hieruit volgde een concreet advies ter verbetering van de candidate journey, de reis die kandidaten afleggen voor, tijdens en nadat zij in dienst treden bij Trinamiek. Dit advies is dus gericht op het aantrekken én behouden van medewerkers. Tijdens het verzamelen van onderzoeksresultaten voerden we al verbeteringen door. Zo optimaliseerden we het proces voor en tijdens het sollicitatietraject en verbeterden we de vacatureteksten en de wijze waarop deze gecommuniceerd worden op de website, social media en vacaturebanken.

**Aandachtspunten voor de toekomst:** Om voldoende aanbod te hebben van kwalitatief goede leerkrachten en deze leerkrachten ook daadwerkelijk aan Trinamiek te binden is intern draagvlak nodig voor de uitvoering van het plan van aanpak. Daarna volgt de uitvoering van het plan.

#### ► Trinamiek is goed voorbereid op crisissituaties met behulp van een calamiteiten- en rampenplan.



Al voor de coronacrisis zag Trinamiek het belang in van een crisisplan voor de organisatie. Begin 2020 stelden we een calamiteiten- en rampenplan vast, waarin duidelijk werd hoe we als organisatie handelen tijdens een crisissituatie. Ook communicatie is hierin een belangrijk onderdeel. Helaas kwam dit plan na de vaststelling al goed van pas bij het handelen en communiceren tijdens de coronacrisis. Dit plan wordt nog steeds gebruikt als basis tijdens deze crisis. Jaarlijks evalueert het in 2020 gevormde crisisteam het plan en brengt zo nodig wijzigingen aan.



## 2 | Ons beleid *Overige zaken*

### Zaken met een politieke of maatschappelijke impact

In 2020 vond vanwege de coronacrisis regelmatig overleg plaats met de gemeenten van de scholen van Trinamiek over de opvang van leerlingen van ouders met een cruciaal beroep. In goed overleg zijn passende oplossingen gevonden.

In overleg met de gemeente Nieuwegein, Robijn en Fluenta heeft een herverdeling van scholen plaatsgevonden. Dit betekende voor Trinamiek het sluiten van de locatie Het Vogelnest.

Daarnaast vindt regelmatig overleg plaats met de gemeenten over de huisvesting van scholen. In IJsselstein betrof dit ook de nieuwbouw van de school De Minstree.

### Informatie over de maatschappelijke aspecten van het ondernemen

Trinamiek staat voor Boeiend onderwijs dat leerlingen voorbereidt op de toekomst, een toekomst waarin duurzaamheid een steeds belangrijkere rol speelt. In het onderwijs krijgt duurzaamheid structureel en projectmatig steeds meer aandacht op scholen. Bij de bouw van nieuwe scholen is duurzaamheid een belangrijk aandachtspunt. In de bedrijfsvoering krijgt duurzaamheid steeds meer aandacht. Waar mogelijk wordt gekozen voor het duurzame alternatief zoals groene stroom, zonnepanelen, FSC papier, LED verlichting. Duurzaamheid is ook een kwaliteitsfactor bij Europese aanbestedingen.

### Informatie over de maatschappelijke aspecten van het ‘ondernemen’

Trinamiek staat voor Boeiend onderwijs dat leerlingen voorbereid op de toekomst, een toekomst waarin duurzaamheid een steeds belangrijkere rol speelt. In het onderwijs krijgt duurzaamheid structureel en projectmatig steeds meer aandacht op scholen. Bij de bouw van nieuwe scholen is duurzaamheid een belangrijk aandachtspunt. In de bedrijfsvoering krijgt duurzaamheid steeds meer aandacht. Waar mogelijk wordt gekozen voor het duurzame alternatief zoals groene stroom, zonnepanelen, FSC papier, LED verlichting. Duurzaamheid is ook een kwaliteitsfactor bij Europese aanbestedingen.

Trinamiek speelt in op het tekort aan leerkrachten op de arbeidsmarkt. Meer hierover staat op pagina 33. Een ander maatschappelijk relevant thema is Kansengelijkheid. Dit onderwerp is binnen Trinamiek eind 2020 verkend en hieraan wordt in 2021 expliciet aandacht besteed.

### Internationalisering

De Wet op de Jaarverslaggeving (BW 2: 391) geeft aan dat Trinamiek haar verrichtingen op het gebied van internationalisering verantwoordt. Aangezien het basisonderwijs een lokale aangelegenheid is, heeft Trinamiek nagenoeg geen verrichtingen op het gebied van internationalisering. Trinamiek ondersteunt het werk van Edukans, echter door de coronacrisis waren er in 2020 geen activiteiten.

### Onderzoek

De Wet op de Jaarverslaggeving (BW 2: 391 lid 2) geeft aan dat Trinamiek haar verrichtingen op het gebied van onderzoek verantwoordt. In 2020 heeft Trinamiek niet geparticipeerd in onderzoek. Wel is meegewerkt aan inventarisaties. Zoals genoemd op pagina 18 is de hoofdvraag die we voor schooljaar 2021-2022 beantwoord willen zien: worden de gelden voor Passend Onderwijs doelmatig ingezet?

## 2 | Ons beleid *Financiële beleid*

2020 was een jaar met personele uitdagingen op de administratie. Tijdelijk niet ingevulde vacatureruimte en afwezigheid door ziekte van een medewerker maakten dat in 2020 gefocussed is op het primaire proces, namelijk het financieel sturen van de organisatie.

In de 2e helft van 2020 is begonnen met het verder professionaliseren van administratieve processen. Het doel hiervan is het verhogen van efficiency en het verminderen van de afhankelijkheid van individuele medewerkers.

Twee concrete voorbeelden zijn: het implementeren van een geïntegreerde begrotings- en rapportagemodule op de financiële administratie en het implementeren van medewerker-geïnitieerde workflows op desalarisadministratie. Deze processen lopen door in 2021.

► Trinamiek bewaakt de beschikbaarheid van financiële middelen, waardoor zij altijd aan haar verplichtingen kan voldoen.



Trinamiek heeft een Treasurystatuut en een Procuratieschema die worden nageleefd. . Jaarlijks worden deze documenten geupdate en opnieuw vastgesteld door de raad van toezicht.

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 2020 het geval. Trinamiek verwacht geen ontwikkelingen in haar financieringsstructuur.

Trinamiek houdt zich aan de richtlijnen Beleggen en Belenen zoals benoemd in de regeling Beleggen en Belenen 2018.

Doordat Trinamiek begroot een deel van haar vermogen te besteden aan het onderwijs, zal de liquiditeit in de periode 2020-2024 dalen. Uit ons kasstroomoverzicht en de liquiditeitsindicator blijkt dat Trinamiek de komende jaren voldoende liquide middelen heeft om aan haar verplichtingen te voldoen.

De accountant toetst de naleving van het treasurybeleid.

► De verdeling (allocatie) van middelen is transparant, reproduceerbaar en gedragen door de organisatie.



Voorafgaand aan het boekjaar is de allocatie van middelen vastgesteld en vastgelegd in de Kaderbrief. De Kaderbrief is vastgesteld door de Trinamiekkring en heeft instemming van de GMR en de raad van toezicht.

Op basis van de gewenste kwaliteit is de collectieve inzet van middelen vastgesteld. Dit budget wordt toebedeeld aan de daarbij behorende collectieve kostenplaatsen. Daarna 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 verdeling van middelen is uitgevoerd zoals begroot, aangepast voor de indexatie van de loonkosten. Tevens is de verdeling van middelen zichtbaar in de financiële administratie voor scholen en directies. Hierdoor neemt de transparantie toe. De kaderbrief is onderwerp van gesprek met GMR en Trinamiekkring.

Binnen Trinamiek is (net als binnen alle stichtingen van het primair onderwijs) de verdeling van middelen en de keuzes die hieronder liggen onderwerp van gesprek.

► De bekostiging bedoeld voor specifieke leerlingen of doelgroepen komt ten goede aan deze leerlingen of doelgroepen.



Overheden, gemeenten en samenwerkingsverbanden stellen middelen ter beschikking ten behoeve van specifieke doelgroepen of leerlingen. Dit zijn onder meer:

- Onderwijsachterstandengelden
- Leerlinggebonden arrangementen
- Corona achterstandssubsidies

Trinamiek heeft als beleidsuitspraak dat deze middelen direct volledig ten goede komen aan de leerlingen of doelgroep waar deze toe behoren.

Zodra een financiële beschikking wordt afgegeven, wordt het geld direct volledig toegekend aan de school. Deze beschikking wordt meteen verwerkt in de financiële administratie. De directeur heeft direct inzicht in zijn/haar financiële mutaties en kan dus ook direct zien dat de aangevraagde middelen ook toegekend zijn en overgaan tot uitgeven.

Omdat zowel de zorgplicht voor de leerling, het aanvragen van additionele middelen en het uitgeven hiervan door de school gedaan wordt, ligt de verantwoordingsplicht hiervoor op schoolniveau.

Als stichting bewaken we de transparantie en reproduceerbaarheid.

In een groot deel van de gevallen leidt het toekennen van extra middelen tot extra ondersteuning van de doelgroep. In 2020 is het echter ook voorgekomen dat dit niet gerealiseerd kon worden. De twee belangrijkste oorzaken hiervan zijn:

► Het vinden van voldoende bevoegde medewerkers voor het bieden van de juiste ondersteuning is in deze tijden van lerarentekorten in toenemende mate moeilijk. Ook constateren we dat gespecialiseerde hulpverleners (orthopedagogen, dyslexiebehandelaars, etc) in een tijd van corona-achterstanden beperkt beschikbaar zijn.

► 2020 was het jaar waarin het onderwijs tweemaal gesloten werd vanwege corona, nieuwe protocollen gevolgd moesten worden en afstandsonderwijs opgestart moest worden. In het bepalen van prioriteiten hebben scholen in sommige gevallen gekozen om het primaire proces voor de hele stamgroep door te laten gaan boven het organiseren van extra ondersteuning voor een enkele leerling. Deze ondersteuning wordt -waar mogelijk- zo snel mogelijk alsnog opgestart in 2021.

► Trinamiek is financieel “in control”.



“In control” zijn betekent dat de organisatie goed bestuurd wordt, ofwel dat resultaten in hoge mate voorspelbaar zijn.

“In control” zijn begint bij een effectieve en efficiënte administratie die doorgeleid wordt naar effectieve managementinformatie waar vervolgens scherp op wordt gestuurd.

De bevindingen van de accountant laten zien dat de administratieve vastlegging van Trinamiek effectief is. De doorleiding naar de managementinformatie betreft een 1-op-1 koppeling van de financiële gegevens gedestilleerd naar een exploitatieoverzicht voor budgethouders cumulerend naar een overzicht op stichtingsniveau ten behoeve van de controller die het bestuur informeert over de financiële mogelijkheden en beperkingen.

De financiële resultaten van Trinamiek als geheel wijken beperkt af van het budget (€ 134.311 ofwel 0,5% van de begrote baten). Ook de formatie is nagenoeg gelijk aan het budget.

Op onderdelen is er sprake van grotere afwijkingen, dus hoewel Trinamiek op hoofdlijnen “in control” is, kan er op deelniveau nog scherper gestuurd worden.

► **Trinamiek heeft voldoende vermogen om de risico's af te dekken en investeert het overige vermogen in het onderwijs**



Trinamiek gebruikt vanaf 2017 haar eigen berekening om de gewenste vermogensbuffer te bepalen. Daarnaast heeft de onderwijsinspectie in 2020 een berekening met hetzelfde doel. Deze beide berekeningen komen in deze paragraaf aan de orde. Trinamiek streeft ernaar om het beschikbare 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.

Trinamiek: Op basis van de risicoanalyse en het vermogensbeslag op de activa is het gewenste weerstandsvermogen in april 2020 bepaald 14,6% van de totale baten. Dit leidde ertoe dat er op dat moment ruim € 1,7 mln een bestemming kon krijgen. Per eind 2020 was het totale publieke eigen vermogen van Trinamiek € 6.355.099, waarvan € 1.619.460 een bestemming had.

In de jaarrekening is dit bedrag van € 1,6 mln te zien als de z.g. "bestemmingsreserves". Periodiek wordt de raad van toezicht geïnformeerd over de stand en uitputting van deze bestemmingsreserves. Hiermee daalt het vermogen in een periode van vijf jaar naar het gewenste weerstandsvermogen.

Onderwijsinspectie: De onderwijsinspectie hanteert een berekening die lijkt op die van Trinamiek maar is gebaseerd op een algemene rekenmethode in plaats van bedrijfsspecifieke risico's. De Onderwijsinspectie zet het feitelijk eigen vermogen af tegen het normatief eigen vermogen. Het verschil is het bovenmatig eigen vermogen en dit wordt ingezet ten behoeve van het onderwijs. Uit onderstaande tabel blijkt dat dit bovenmatig vermogen € 1382.315 is. Dit bedrag is lager dan het bedrag dat Trinamiek voornemens is te investeren, zoals zichtbaar wordt door de besteding van de bestemmingsreserves.

De berekening is als volgt:

|                           |             |
|---------------------------|-------------|
| Totaal eigen vermogen     | € 6.538.961 |
| Privaat eigen vermogen    | € 183.862   |
| Feitelijk eigen vermogen  | € 6.355.099 |
| Normatief eigen vermogen  | € 4.972.784 |
| Bovenmatig eigen vermogen | € 1.382.315 |

## 2 | Ons beleid *Risico's en risicobeheersing*

**Sinds 2017 beheert Trinamiek haar risico's met een eigen risicoanalyse. Op basis hiervan zijn afspraken gemaakt met de raad van toezicht over de hoogte van het weerstandsvermogen om de continuïteit van Trinamiek te waarborgen. In lijn hiermee streeft Trinamiek ernaar om het vermogen dat boven deze positie aangehouden wordt, te investeren in het onderwijs. Dit dient echter gecontroleerd te gebeuren om te voorkomen dat er structurele verplichtingen ontstaan die niet gedekt kunnen worden uit de reguliere exploitatie.**

**De risicoanalyse uit voorjaar 2020 is geactualiseerd in 2021. In de volgende tabel is de ontwikkeling weergegeven in relatie tot de vrij te besteden middelen. Uit deze beweging komt voort dat op basis van de huidige uitgangspunten geen ruimte meer is voor toevoegingen aan de bestemmingsreserves na 2022 (anders dan bij een positief resultaat boven de begroting).**

Onder de streep is het te reserveren weerstandsvermogen licht gestegen. Eerder was dit € 3.208K, actueel is een bedrag van €3.465K afgesproken. Ten opzichte van de eerdere risicoanalyse van zijn er een aantal mutaties:

► Cyberrisico's: een verhoging van het risico vanwege het toegenomen aantal organisaties dat hiermee te maken krijgt en de hoge kosten voor herstel van verloren data.

► Huisvesting: de betaling van de onderhoudskosten van De Baanbreker is niet duidelijk.

► Planning & Control: minder risico door meer inzicht in financiën, vanwege een nieuwe begrotings- en rapportagetool, en meer mogelijkheden om tijdig bij te sturen. Een groter risico is aanwezig bij het vervangingsbudget als het verzuim en bijbehorend budget niet goed beheerst wordt.

► Op het vlak van P&O is vanwege betere monitoring van verzuimdossiers het bijbehorend risico van langdurig verzuim naar beneden bijgesteld. Er is een hoger bedrag aangehouden ter dekking van uitval van medewerkers als gevolg van gestegen werkdruk (mede effect Corona), het niet volledig hebben geadministreerd van gespaarde middelen voor duurzame inzetbaarheid en het niet kunnen plaatsen van medewerkers waardoor deze bovenschools beschikbaar blijven.

Daarnaast loopt het aantal leerlingen op het SBO terug. Vanwege de vaak gespecialiseerde functies bestaat de mogelijkheid dat medewerkers niet intern kunnen worden geplaatst.

► Een additioneel risico is het niet verkrijgen van een BRIN nummer voor basisschool Leef. Hiermee is rekening gehouden door additioneel 3 jaar te kunnen financieren (m.n. vaste bekostiging wordt niet ontvangen) via de bestemmingsreserve.

► Een additioneel risico is opgenomen betreffende het niet tijdig kunnen terugdringen van het aantal SBO verwijzingen en onduidelijkheden over de middelen Passend Onderwijs.

*Tabel zie volgende pagina*

| Jaar                                   | 2019                               | 2020                              | 2021                              | 2022                              |
|----------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| totale baten                           | € 28,238,880                       | € 28,851,000                      | € 27,213,000                      | € 28,186,000                      |
| Risicodekking WV 15%                   |                                    |                                   |                                   |                                   |
| Risicovereiste uit risicoanalyse       | € 3,208,761                        | € 3,465,000                       | € 3,465,000                       | € 3,465,000                       |
| vermogensbeslag activa                 | € 785,556                          | € 1,000,000                       | € 1,000,000                       | € 1,000,000                       |
| <b>Vereist weerstandsvermogen</b>      | <b>€ 3,994,317</b>                 | <b>€ 4,465,000</b>                | <b>€ 4,465,000</b>                | <b>€ 4,465,000</b>                |
| Als percentage van totale baten        | 14.10%                             | 15.50%                            | 16.40%                            | 15.80%                            |
| <b>Totaal Eigen Vermogen resultaat</b> | <b>€ 7,231,739<br/>(€ 346,392)</b> | <b>€ 6,539,000<br/>(€ 72,500)</b> | <b>€ 5,928,000<br/>(€ 52,500)</b> | <b>€ 5,369,000<br/>(€ 52,500)</b> |
| Totaal te bestemmen vermogen           | € 3,237,422                        | € 2,074,000                       | € 1,463,000                       | € 904,000                         |
| Privaat vermogen                       |                                    | € 183,863                         | € 183,863                         | € 183,863                         |
| In bestemmingsreserves                 | € 2,748,324                        | € 1,803,000                       | € 1,110,000                       | € 760,000                         |
| Nog te bestemmen                       | € 489,098                          | € 87,137                          | € 353,000                         | € 144,000                         |



### 3. Verantwoording financiën

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

3. Verantwoording financiën *Ontwikkelingen in meerjarig perspectief*

Leerlingen

|                    | Realisatie |       |       | Prognose |       |       |       |
|--------------------|------------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|
|                    | 2018       | 2019  | 2020  | 2021     | 2022  | 2023  | 2020  |
| Basisonderwijs     | 4.248      | 4.161 | 4.099 | 4.154    | 4.176 | 4.207 | 4.184 |
| Speciaal onderwijs | 182        | 154   | 132   | 117      | 102   | 94    | 94    |
| Totaal             | 4.430      | 4.315 | 4.231 | 4.271    | 4.278 | 4.301 | 4.278 |

Ontwikkeling leerlingaantallen

|                   | 1-okt-19 | 1-okt-20 | Δ 2020<br>t.o.v.<br>1-okt-19 | %    | 1-okt-21 | 1-okt-22 | 1-okt-23 | 1-okt-24 | 1-okt-25 |
|-------------------|----------|----------|------------------------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| BAO 4-7 jr.       | 2.147    | 2.103    | -44                          | -2%  | 2.038    | 2.038    | 2.016    | 1.968    | 1.935    |
| BAO 8 jr en ouder | 2.230    | 1.996    | -234                         | -10% | 2.116    | 2.138    | 2.191    | 2.216    | 2.207    |
| Subtotaal         | 4.377    | 4.099    | -278                         | -6%  | 4.154    | 4.176    | 4.207    | 4.184    | 4.142    |
| SBO               | 154      | 132      | -22                          | -14% | 117      | 102      | 94       | 94       | 94       |
| Totaal            | 4.531    | 4.231    | -300                         | -7%  | 4.271    | 4.278    | 4.301    | 4.278    | 4.236    |

Tot en met 2020 daalde het aantal leerlingen op de scholen van Trinamiek, terwijl de verwachting was dat de daling zou stoppen. Tot 2019 daalde in de voedingsgebieden het aantal leerlingen in het basisonderwijs, vanaf 2020 stabiliseert dit. Op een aantal scholen is sprake van significante groei in aantal leerlingen (bij Leef, Agnesschool, Tweeklank ) of krimp (bij De Wenteltrap, De Wegwijzer, De Minstreel, De Ark) en is interne mobiliteit nodig om de formatie op iedere school aan te passen.

De daling van het aantal leerlingen op de scholen van Trinamiek in 2019 en 2020 is komt ook doordat in Nieuwegein en in IJsselstein een aantal scholen zijn samengevoegd om grotere leslocaties te creëren, met een (beperkte) uitstroom van leerlingen als gevolg. Het samenvoegen van locaties gebeurt ook bij de andere schoolbesturen in de regio als gevolg van de krimp van het aantal leerlingen in de voedingsgebieden.

De nieuwe school Leef, die Trinamiek in 2019 in Hoef en Haag is gestart, begint inmiddels te groeien. Per 31 december 2020 had deze school 31 leerlingen en de verwachting is dat dit toeneemt tot rond de 60 leerlingen bij de start van het schooljaar 2021/22.

Analyse van het resultaat

Dit hoofdstuk presenteert het resultaat van Trinamiek op hoofdlijnen afgezet tegen de begroting 2019. Meer gedetailleerde analyses van het resultaat worden gedeeld met de GMR en raad van toezicht

**Trinamiek presenteert een negatief resultaat van € 629.776 over 2020. Dit is € 134.311 minder negatief dan begroot.**

Net als over 2019 vertekent een incidentele uitkering per medewerker in februari 2020 het resultaat. De inkomsten zijn in 2019 geboekt, de uitgaven in 2020. Deze incidentele uitkering is verbijzonderd en uit het resultaat gehaald. **Zonder deze incidentele uitkering is het resultaat € 72.211 positief, € 563.611 hoger dan begroot.**

De tabel hieronder presenteert het totaalresultaat voor Trinamiek inclusief de uitgaven aan de incidentele uitkering in februari 2020. Deze incidentele uitkering is in de tabel verbijzonderd om een meer realistische presentatie te geven van het financieel resultaat van Trinamiek en omdat de incidentele uitkering niet mee begroot is.

|                            | 2020<br>Resultaat | 2020<br>Budget    | 2020<br>BR CAO 2020 | Resultaat 2020<br>ex. CAO 2020 | 2020<br>Budget    | Afwijking<br>t.ov. Budget | t.ov. Budget  |
|----------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------|---------------|
| Bijdrage OCW               | 28.164.226        | 26.388.795        | 15.876              | 28.148.350                     | 26.388.795        | 1.759.555                 | 6,7%          |
| Bijdrage gemeenten         | 198.628           | 147.187           | 0                   | 198.628                        | 147.187           | 51.441                    | 34,9%         |
| Overige inkomsten          | 488.212           | 330.742           | 0                   | 488.212                        | 330.742           | 157.470                   | 47,6%         |
| <b>Totaal inkomsten</b>    | <b>28.851.065</b> | <b>26.866.724</b> | <b>15.876</b>       | <b>28.835.190</b>              | <b>26.866.724</b> | <b>1.968.466</b>          | <b>7,3%</b>   |
| Personeelskosten           | 24.974.200        | 22.466.800        | 780.863             | 24.193.338                     | 22.466.800        | -1.726.538                | -7,7%         |
| Afschrijvingen             | 571.893           | 635.061           | 0                   | 571.893                        | 635.061           | 63.168                    | 9,9%          |
| Huisvestingslasten         | 1.930.412         | 1.805.126         | 0                   | 1.930.412                      | 1.805.126         | -125.286                  | -6,9%         |
| Overige instellingslasten  | 2.069.914         | 2.451.137         | 0                   | 2.069.914                      | 2.451.137         | 381.223                   | 15,6%         |
| <b>Totale lasten</b>       | <b>29.546.420</b> | <b>27.358.124</b> | <b>780.863</b>      | <b>28.765.557</b>              | <b>27.358.124</b> | <b>-1.407.433</b>         | <b>-5,1%</b>  |
| Financiele baten en lasten | -2.579            | 0                 |                     | -2.579                         | 0                 | -2.579                    | 0,0%          |
| <b>Resultaten</b>          | <b>-692.776</b>   | <b>-491.400</b>   | <b>-764.987</b>     | <b>72.211</b>                  | <b>-491.400</b>   | <b>563.611</b>            | <b>114,7%</b> |

Cijfermatige analyse ten opzichte van begroting

De hogere baten dan begroot zijn grotendeels het gevolg van de gestegen bekostiging ter dekking van de CAO 2019/20 en gestegen pensioenlasten. Daarnaast heeft Trinamiek significant meer subsidies gekregen (b.v. coronasubsidie en ook gemeentelijke subsidies) en de herberekening onderwijsachterstandenbeleid pakte gunstig uit voor Trinamiek.

In de lasten zijn met name de personeelslasten hoger dan begroot. Een uitsplitsing van de personeelslasten geeft het volgende beeld *(zie volgende pagina)*

| GB-rekening                      | 2020<br>Resultaat | 2020<br>Budget    | 2020<br>BR CAO 2020 | Resultaat 2020<br>ex. CAO 2020 | 2020<br>Budget    | Afwijking<br>t.ov. Budget | Afwijking<br>t.ov. Budget |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------------|---------------------------|
| Salariskosten                    | 23.285.861        | 21.511.263        | 780.863             | 22.504.99                      | 21.511.263        | 993.736                   | 4,6%                      |
| Overige personeelskosten         | 1.688.339         | 955.537           | 0                   | 1.688.339                      | 955.537           | 732.802                   | 76,7%                     |
| <b>Totale persooeneelskosten</b> | <b>24.974.200</b> | <b>22.466.800</b> | <b>780.863</b>      | <b>24.193.338</b>              | <b>22.466.800</b> | <b>1.726.538</b>          | <b>7,7%</b>               |

Deze tabel laat zien dat de afwijking op personeelskosten deels veroorzaakt wordt door hogere salarislaster en deels door hogere overige personeelslasten. De hogere salarislaster worden voor 100% veroorzaakt door de kostenstijging als gevolg van de CAO 2019/20. Het aantal voltijdsbanen afgezet tegen de begroting laat zien dat er 4 voltijdsbanen minder personeel is ingezet dan begroot.

| Formatie in WTF    | Maand   |          |       |       |       |       |       |          |           |         |          |          | Gemiddelde | Begroting |
|--------------------|---------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|-----------|---------|----------|----------|------------|-----------|
|                    | Januari | Februari | Maart | April | Mei   | Juni  | Juli  | Augustus | September | Oktober | November | December |            |           |
| Formatie per maand | 328,8   | 327,3    | 325,4 | 322,6 | 326,8 | 331,0 | 326,5 | 306,9    | 313,2     | 316,2   | 316,6    | 314,0    | 321,3      | 326,1     |
| waarvan vervanging | 16,3    | 13,6     | 12,3  | 10,1  | 15,9  | 20,7  | 14,9  | 5,9      | 14,6      | 17,7    | 15,8     | 13,4     | 14,3       | 15,1      |
| Reguliere formatie | 312,5   | 313,7    | 313,1 | 312,5 | 311,0 | 310,4 | 311,6 | 301,0    | 298,6     | 298,5   | 300,8    | 300,6    | 307,0      | 311,0     |

Enerzijds is het lerarentekort debet aan deze ontwikkeling (met de toegekende subsidies was de verwachting dat het aantal voltijdsbanen ongeveer 2% boven begroting uit zou komen), anderzijds hebben scholen zich in 2020 op het primaire proces gericht (onderwijs geven, op school en thuisonderwijs) waardoor een deel van de geplande projecten (en daaraan gekoppelde uitbreidingen) is uitgesteld.

De overschrijding in de overige personeelslasten heeft grotendeels twee oorzaken:  
▶ Alle medewerkers hebben een éénmalige thuiswerkvergoeding gekregen van € 250. De kosten hiervan (inclusief belastingen) waren € 198.000.  
▶ In 2020 zijn drie medewerkers op het Servicebureau vanwege ziekte uitgevallen en vervangen door inhuur van externe medewerkers. Ook is een aantal leerkrachten en een IB-er ingehuurd worden omdat vacatures niet (tijdig) vervuld konden worden. Dit leidt tot een overschrijding van € 502.000 aan externe inhuur.

|                            | 2020<br>Resultaat | 2019<br>Resultaat | Afwijking<br>tov 2019 | Afwijking<br>tov 2019 |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bijdrage OCW               | 28.164.226        | 27.686.477        | 477.749               | 1,7%                  |
| Bijdrage gemeenten         | 198.628           | 144.590           | 54.038                | 37,4%                 |
| Overige inkomsten          | 488.212           | 407.812           | 80.400                | 19,7%                 |
| <b>Totaal inkomsten</b>    | <b>28.851.065</b> | <b>28.238.879</b> | <b>612.186</b>        | <b>2,2%</b>           |
| Personeelskosten           | 24.974.200        | 23.220.349        | -1.753.851            | -7,6%                 |
| Afschrijvingen             | 571.893           | 593.036           | 21.143                | 3,6%                  |
| Huisvestingslasten         | 1.930.412         | 1.971.264         | 40.852                | 2,1%                  |
| Overige instellingslasten  | 2.069.914         | 1.970.734         | -99.180               | -5,0%                 |
| <b>Totale lasten</b>       | <b>29.546.420</b> | <b>27.755.383</b> | <b>-1.791.037</b>     | <b>-6,5%</b>          |
| Financiele baten en lasten | -2.579            | -3.887            | -1.308                | 33,7%                 |
| <b>Resultaten</b>          | <b>-692.776</b>   | <b>-479.609</b>   | <b>-1.172.385</b>     |                       |

De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van 2019 zijn:

- ▶ De bekostiging stijgt met 5,5% ten opzichte van 2019. De bijdragen OCW voor Trinamiek stijgen echter maar met 1,7%. Het verschil wordt veroorzaakt door de daling in leerlingen en in leslocaties in 2018 en 2019.
- ▶ In 2019 ontving Trinamiek nog € 853.000 voor een incidentele uitkering, te betalen in 2020. Als hiervoor wordt gecompenseerd, stijgen de personele uitgaven met minder dan de 5,5% indexatie van loon- en pensioenlasten.
- ▶ De huisvestings- en met name de schoonmaakkosten dalen ten opzichte van 2019 doordat een drietal leslocaties gesloten is en vanwege onze nieuwe aanbesteding van de schoonmaak.

## Balans per 31-12-2020

| ACTIVA                         | 31-12-2020          | 31-12-2029          |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|
| <i>Vaste activa</i>            |                     |                     |
| Materiële vaste activa         | € 4.009.616         | € 3.843.325         |
| <b>Totaal vaste activa</b>     | € 4.009.616         | € 3.843.325         |
| <i>Vlottende activa</i>        |                     |                     |
| Vorderingen                    | € 1.827.170         | € 2.105.862         |
| Liquide middelen               | € 7.823.465         | € 6.672.713         |
| <b>Totaal vlottende activa</b> | € 9.650.365         | € 8.778.575         |
| <b>TOTAAL ACTIVIA</b>          | <b>€ 13.660.252</b> | <b>€ 12.621.900</b> |
| PASSIVA                        | 31-12-2020          | 31-12-2029          |
| <b>Eigen vermogen, totaal</b>  | € 6.538.963         | € 7.231.737         |
| <b>Voorzieningen</b>           | € 2.795.918         | € 2.484.134         |
| <b>Kortlopende schulden</b>    | € 4.325.371         | € 2.906.029         |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>          | <b>€ 13.660.252</b> | <b>€ 12.621.900</b> |

De balanspositie van Trinamiek wijzigt op de volgende punten:

► De balanspositie van materiële vaste activa stijgt, echter minder dan begroot. Dit komt omdat een deel van de geplande investeringen zijn uitgesteld. De investeringen die wel zijn uitgevoerd, zijn met name in ICT en meubilair.

► Het eigen vermogen daalt met het negatieve resultaat. Trinamiek investeert een deel van het vermogen in het onderwijs (zie hoofdstuk 2 Financieel beleid).

► De kortlopende schulden nemen significant toe. Trinamiek heeft in december een voorfinanciering gekregen van een bouwproject waarvan zij bouwheer is.

► De liquiditeitspositie stijgt naar ruim € 7,8 mln door mutaties in andere posten. In de paragraaf Kasstroomoverzicht staat een onderbouwing van deze mutaties.

## Werkdrukmiddelen

Met ingang van 1 augustus 2018 zijn de werkdrukmiddelen toegevoegd aan de bekostiging voor het basisonderwijs. Trinamiek wijst deze toe via de volgende methode:

De werkdrukmiddelen zijn toegevoegd aan de exploitaties van de scholen als onderdeel van de totale lumpsum. De teams op de scholen bepalen de besteding van deze middelen per schooljaar en vragen vooraf instemming van de P-MR. Deze werkdrukmiddelen kunnen formatief, materieel of voor deskundigheidsbevordering worden ingezet

## Werkdruk gelden 2020

|                                         |             |
|-----------------------------------------|-------------|
| Rijksbijdragen                          | € 1.015.873 |
| Salariskosten uitbreidingen             | € 567.594   |
| Salariskosten binnen reguliere formatie | € 286.074   |
| Overige personeelslasten                | € 18.471    |
| Overige instellingslasten               | € 6.016     |
| <b>Totale lasten</b>                    | € 878.155   |
| <b>Resultaat</b>                        | € 137.718   |

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat de teams op scholen er vaak voor kiezen om werkdrukmiddelen in te zetten voor ondersteunend of onderwijzend personeel. In 2020 is het op een aantal scholen niet gelukt om de voorgenomen besteding uit te voeren. Dit heeft twee oorzaken:

► Het is het moeilijk bevoegde medewerkers te vinden voor veelal tijdelijke of incidentele inzet.

► Scholen hebben minder mogelijkheden gehad om medewerkers in te zetten vanwege de lockdown en het thuisonderwijs.

Vanaf 2020 zijn er ook schoolteams die, vanwege de daling van het aantal leerlingen en daarmee ook een daling van het budget, ervoor kiezen om de werkdrukmiddelen in te zetten om de huidige formatie van medewerkers te behouden. Dit leidt tot kleinere klassen.

## Prestatiebox

Binnen de lumpsum dient de Prestatiebox separaat verantwoord te worden. Het budget van de Prestatiebox is als volgt ingezet:

► € 426.231 uitgegeven aan opleidingen voor medewerkers, onder andere via cursussen georganiseerd door de Trinamiek Academie.

► € 72.565 aan loonkosten van de opleidingscoördinator.

► € 386.005 is besteed ten behoeve van het onderwijs. Concrete voorbeelden hiervan zijn plusklassen op diverse locaties, inzet van onderwijsassistenten en projecten voor doorgaande leerlijnen in samenwerking met IKC partners.

Het Onderwijs Expertise Centrum wordt betaald uit de gelden passend onderwijs en de bestemmingsreserve excellente leerlingen; hiervoor is de Prestatiebox niet ingezet. t.

Kasstroomoverzicht en liquiditeitsbeheer

Uit de paragraaf Balanspositie blijkt dat liquiditeitsmutatie voornamelijk het gevolg is van het resultaat, de investeringen en de toegenomen kortlopende schulden. Het kasstroomoverzicht geeft de details weer.

| Kasstroomoverzicht 2020                                | Realisatie 2020 | Realisatie 2019 |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
|                                                        | €               | €               |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>         |                 |                 |
| Resultaat uit gewone bedrijfsuitvoering                | -687.465        | 483.500         |
| <b>Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat</b> |                 |                 |
| - Afschrijvingen                                       | 571.893         | 593.036         |
| - Mutaties voorzieningen                               | 311.784         | 13.389          |
|                                                        | 883.667         | 606.425         |
| <b>Verandering in vlottende middelen</b>               |                 |                 |
| - Vorderingen (-/-)                                    | -278.692        | 382.517         |
| - Schulden                                             | 1.419.344       | -1.267.319      |
|                                                        | 1.698.036       | -1.649.836      |
| <b>Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>          |                 |                 |
| Ontvangst interest                                     | 2.580           | 205             |
| Betaalde interest (-/-)                                | 7.890           | 4.094           |
|                                                        | -5.310          | -3.889          |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>         | 1.888.938       | -563.800        |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>          |                 |                 |
| Investeringen in materiële vaste activa (-/-)          | 770.924         | 997.083         |
| Desinvesteringen in materiële vaste activa             | 32.741          | 7.586           |
|                                                        | -738.183        | -989.497        |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>   |                 |                 |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                        | 1.150.754       | -1.553.297      |

3. Verantwoording financiën *Meerjarig perspectief*

In de volgende tabel staat het aantal fte aan onderwijzend personeel (OP), onderwijsondersteunend personeel (OOP) en directeurs (DIR) binnen Trinamiek. Het aantal fte blijft relatief stabiel doordat het aantal leerlingen op Trinamiekniveau stabiel blijft.

|        | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| OP     | 226,2 | 218,1 | 219,4 | 220,1 | 220,3 | 218,7 |
| OOP    | 42,1  | 40,6  | 40,8  | 41,0  | 41,0  | 40,7  |
| DIR    | 21,1  | 20,3  | 20,5  | 20,5  | 20,6  | 20,4  |
| Totaal | 289,4 | 279,0 | 280,7 | 281,6 | 281,9 | 279,8 |

Begroting 2022-2025

In de P&C cyclus van Trinamiek is jaarlijks een meerjarenbegroting opgenomen. Deze is herijkt op basis van de cijfers van de jaarrekening 2020.

Uit de meerjarenbegroting blijkt dat de liquiditeitsratio en het weerstandsvermogen dalen bij voortzetting van het huidige beleid. Daarvoor is het van belang dat Trinamiek een negatieve begroting presenteert. Hiervoor gebruikt Trinamiek de eerder gevormde bestemmingsreserves.

Gezien de ontwikkelingen van de kengetallen (zie paragraaf Kengetallen) worden jaarlijks de investeringsbegroting en de meerjarenonderhoudsvoorziening bijgesteld. De collectieve activiteiten worden geëvalueerd op haalbaarheid en doelmatigheid. Tenslotte wordt een nieuw allocatiebeleid opgesteld waardoor de scholen in toenemende mate hun activiteiten binnen de eigen begroting financieren en minder collectieve (frictie)middelen nodig zijn. Met behulp van een nieuwe begrotingstool gaan scholen een specifiekere meerjarenbegroting maken, met daarin opgenomen het aantal leerlingen, de ontwikkeling van de formatie en de investeringsbehoefte.

Trinamiek onderzoekt of het risicoprofiel van Trinamiek omlaag gebracht kan worden, zodat er minder vermogen gereserveerd hoeft te worden.

Ontwikkeling Exploitatie

Het uitgangspunt in de meerjarenbegroting is dat de exploitatiebegrotingen van de scholen meebewegen met de bekostiging. Het negatieve resultaat wordt veroorzaakt door de inzet van de bestemmingsreserves. Er is een zichtbaar lagere inzet van de bestemmingsreserves opgenomen in meerjarenperspectief. Additionele middelen als die uit het Nationaal Onderwijsprogramma zijn niet opgenomen omdat precieze cijfers nog niet bekend zijn en omdat tegenover deze baten gelijkwaardige lasten staan. De mogelijkheid bestaat dat, door krapte op de arbeidsmarkt, deze extra middelen niet volledig kunnen worden besteed

Ontwikkeling inzet bestemmingsreserves (onderdeel exploitatiebegroting)

| MEERJARENBEGROTING ( x € 1.000)                          | Begroot<br>2020 | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     |
|----------------------------------------------------------|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| leerlingen regulier t-1                                  | 4.377           | 4.099    | 4.154    | 4.176    | 4.207    | 4.184    |
| leerlingen sbao t-1                                      | 154             | 132      | 117      | 102      | 94       | 94       |
| leerlingen totaal t-1                                    | 4.531           | 4.231    | 4.271    | 4.278    | 4.301    | 4.278    |
| 3.1 Rijksbijdrage                                        | € 26.389        | € 26.826 | € 27.985 | € 29.635 | € 28.551 | € 26.951 |
| 3.1.1 Rijksbijdrage OCW                                  | € 24.568        | € 25.837 | € 25.781 | € 25.714 | € 25.875 | € 26.099 |
| 3.1.2 Overige subsidies OCW                              | € 859           | € 85     | € 1.257  | € 3.000  | € 1.750  | € -      |
| 3.1.4 Bij: Inkomensoverdrachten                          | € 962           | € 904    | € 947    | € 921    | € 927    | € 852    |
| 3.2 Overige overheidsbijdragen en-subsidies              | € 147           | € 124    | € 69     | € 69     | € 69     | € 69     |
| 3.2.1 Gemeentelijke bijdragen en subsidies               | € 147           | € 124    | € 69     | € 69     | € 69     | € 69     |
| 3.2.2 Overige overheidsbijdragen                         |                 |          |          |          |          |          |
| 3.5 Overige baten                                        | € 331           | € 263    | € 132    | € 125    | € 104    | € 125    |
| 3.5.1 Verhuur                                            | € 140           | € 101    | € 101    | € 101    | € 101    | € 101    |
| 3.5.2 Detachering personeel                              | € -             | € -      | € -      | € -      | € -      | € -      |
| 3.5.5 Ouderbijdragen                                     | € -             | € 30     | € 24     | € 24     | € 24     | € 24     |
| 3.5.6 Overige                                            | € 191           | € 132    | € 7      | € 0      | € -21    | € 0      |
| Totale baten                                             | € 26.867        | € 27.213 | € 28.186 | € 29.829 | € 28.725 | € 27.145 |
| 4.1 Personeelslasten                                     | € 22.448        | € 23.297 | € 24.397 | € 25.879 | € 24.605 | € 22.915 |
| 4.1.1 Lonen en salarissen                                | € 21.511        | € 22.278 | € 23.378 | € 24.860 | € 23.586 | € 21.895 |
| 4.1.2 Overige personeelslasten                           | € 937           | € 1.019  | € 1.019  | € 1.019  | € 1.019  | € 1.019  |
| 4.1.3 Af: Uitkeringen<br>taakstelling ivm leerlingdaling | € -             | € -      | € -      | € -      | € -      | € -      |
| 4.2.2 Afschrijvingen materiële vaste activa              | € 635           | € 650    | € 651    | € 625    | € 600    | € 600    |
| 4.3 Huisvestingslasten                                   | € 1.805         | € 1.711  | € 1.711  | € 1.711  | € 1.711  | € 1.711  |
| 4.3.1 Huur                                               | € 31            | € 40     | € 40     | € 40     | € 40     | € 40     |
| 4.3.2 Verzekeringen                                      |                 |          |          |          |          |          |
| 4.3.3 Onderhoud                                          | € 213           | € 198    | € 198    | € 198    | € 198    | € 198    |
| 4.3.4 Energie en water                                   | € 378           | € 416    | € 416    | € 416    | € 416    | € 416    |
| 4.3.5 Schoonmaakkosten                                   | € 589           | € 546    | € 546    | € 546    | € 546    | € 546    |
| 4.3.6 Heffingen                                          | € 30            | € 33     | € 33     | € 33     | € 33     | € 33     |
| 4.3.7 Dotatie overige onderhoud voorzieningen            | € 438           | € 379    | € 379    | € 379    | € 379    | € 379    |
| 4.3.8 Overige                                            | € 126           | € 100    | € 100    | € 100    | € 100    | € 100    |
| 4.4 Overige lasten                                       | € 2.470         | € 2.165  | € 1.986  | € 1.986  | € 1.986  | € 1.986  |
| 4.4.1 Administratie en beheerslasten                     | € 175           | € 221    | € 221    | € 221    | € 221    | € 221    |
| 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen             | € 602           | € 699    | € 699    | € 699    | € 699    | € 699    |
| 4.4.3 Dotatie overige voorzieningen                      |                 |          |          |          |          |          |
| 4.4.4 Overige                                            | € 1.693         | € 1.246  | € 1.066  | € 1.066  | € 1.066  | € 1.066  |
| Totale lasten                                            | € 27.358        | € 27.824 | € 28.745 | € 30.201 | € 28.902 | € 27.212 |
| Saldo baten en lasten                                    | € -491          | € -611   | € -559   | € -372   | € -178   | € -67    |
| 5.1 Rentebaten                                           | € -             | € -      | € -      | € -      | € -      | € -      |
| 5.5 Rentelasten                                          | € -             | € -      | € -      | € -      | € -      | € -      |
| Financiële baten en lasten                               | € -             | € -      | € -      | € -      | € -      | € -      |
| Totaal resultaat                                         | € -491          | € -611   | € -559   | € -372   | € -178   | € -67    |
| * voorlopige cijfers                                     |                 |          |          |          |          |          |

| Resultaatbestemming voorzien           | 2020<br>Begroot | 2021<br>prognos | 2022   | 2023   | 2024   | 2025  |
|----------------------------------------|-----------------|-----------------|--------|--------|--------|-------|
| Toevoeging BR                          | € -             | € 134           | € 134  | € 134  | € 134  | € 134 |
| Private reserve                        | € -             | € -             | € -    | € -    | € -    | € -   |
| BR afspraken met scholen               | € -49           | € -225          | € -    | € -    | € -    | € -   |
| BR netwerk en scholing                 | € -47           | € -70           | € -21  |        |        |       |
| BR beleidsmed. Onderwijskwaliteit      | € -52           |                 |        |        |        |       |
| BR Passend onderwijsaanbod (excel.lIn) | € -33           | € -68           | € -83  | € -83  | € -83  | € -83 |
| BR vernieuwing websites                | € -20           | € -9            | € -    | € -    | € -    | € -   |
| BR Unitonderwijs (WIJ)                 | € -51           | € -20           | € -20  | € -20  | € -20  | € -6  |
| BR Zij-instromers en Trinamiekbeurs    | € -51           | € -51           | € -51  | € -51  | € -51  | € -51 |
| BR Hoef en Haag (BS Leef)              | € -123          | € -282          | € -211 | € -    | € -    | € -   |
| BR digitale geletterdheid              | € -60           | € -74           | € -70  | € -70  | € -70  | € -23 |
| BR binden van talent                   | € -7            | € -28           | € -28  | € -28  | € -28  | € -28 |
| CAO 2019-2020                          | € -             |                 |        |        |        |       |
| Totaal                                 | € -493          | € -693          | € -350 | € -118 | € -118 | € -57 |

De inzet van de bestemmingsreserves is onderdeel van de exploitatie en verklaart daarmee de hoogte van het begrote resultaat

Balans

In de balans is een daling van de voorzieningen zichtbaar alsook een daling van de liquide middelen. Deze laatste daling is het gevolg van het in de meerjarenbegroting opgenomen investeringsbedrag van € 900K per jaar. De hoogte van dit bedrag is gebaseerd op uitgaven in het verleden. De voorzieningen muteren door onder meer reserveringen voor langdurig zieken en vooral door het uitvoeren van groot onderhoud ten laste van de onderhoudsvoorziening.

| BALANS ultimo jaar (x € 1.000)         | 2020 concept | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
|----------------------------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Activa                                 |              |        |        |        |        |        |
| Vaste activa                           | 4.010        | 4.992  | 5.341  | 5.616  | 5.916  | 6.216  |
| Vorderingen                            | 1.827        | 1.633  | 1.691  | 1.790  | 1.723  | 1.629  |
| Liquide middelen                       | 7.823        | 5.813  | 4.810  | 4.147  | 3.229  | 2.275  |
| Activa totaal                          | 13.660       | 12.438 | 11.843 | 11.552 | 10.868 | 10.119 |
| Passiva                                |              |        |        |        |        |        |
| Eigen vermogen                         | 6.539        | 5.928  | 5.369  | 4.997  | 4.820  | 4.753  |
| Voorzieningen                          | 2.796        | 2.336  | 2.162  | 2.025  | 1.713  | 1.284  |
| Kortlopende schulden                   | 4.325        | 4.174  | 4.312  | 4.530  | 4.335  | 4.082  |
| Passiva totaal                         | 13.660       | 12.438 | 11.843 | 11.552 | 10.868 | 10.119 |
|                                        |              |        |        |        |        |        |
| Investerings                           | 772          | 1.632  | 1.000  | 900    | 900    | 900    |
| Verkoop MVA                            |              |        |        |        |        |        |
| Gebouwen en terreinen (aanschafwaarde) | 1.454        | 1.454  | 1.454  | 1.454  | 1.454  | 1.454  |
| Boekwaarde overige MVA                 | 2.556        | 3.538  | 3.887  | 4.162  | 4.462  | 4.762  |
| Private reserves                       | 184          | 184    | 184    | 184    | 184    | 184    |
| Vorderingen % van de baten             | 6%           | 6%     | 6%     | 6%     | 6%     | 6%     |
| Dotatie voorzieningen                  | 586          | 397    | 397    | 397    | 397    | 397    |
| Onttrekkingen voorzieningen            | 274          | 857    | 571    | 534    | 709    | 826    |
| Kortlopende schulden % van de lasten   | 15%          | 15%    | 15%    | 15%    | 15%    | 15%    |

Kasstroom

De liquide middelen nemen af als gevolg van het resultaat en het investeringsniveau.

| KASSTROOMOVERZICHT (x € 1.000)          | 2020 concept | 2021   | 2022   | 2023  | 2024  | 2025  |
|-----------------------------------------|--------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | 1.890        | -378   | -3     | 236   | -18   | -54   |
| Saldo baten en lasten                   | -687         | -611   | -559   | -372  | -178  | -67   |
| Financiële baten en lasten              | -5           | -      | -      | -     | -     | -     |
| Netto resultaat                         | -692         | -611   | -559   | -372  | -178  | -67   |
| Afschrijvingen                          | 572          | 650    | 651    | 625   | 600   | 600   |
| Mutaties voorzieningen                  | 312          | -460   | -174   | -137  | -312  | -429  |
| Mutaties vorderingen                    | 256          | 194    | -58    | -99   | 66    | 95    |
| Mutaties kortlopende schulden           | 1.442        | -151   | 138    | 218   | -195  | -254  |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten  | -772         | -1.632 | -1.000 | -900  | -900  | -900  |
| Investerings                            | -772         | -1.632 | -1.000 | -900  | -900  | -900  |
| Verkoop                                 |              |        |        |       |       |       |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | -            | -      | -      | -     | -     | -     |
| Mutatie liquide middelen                | 1.118        | -2.010 | -1.003 | -664  | -918  | -954  |
| Beginstand liquide middelen             | 6.705        | 7.823  | 5.813  | 4.810 | 4.147 | 3.229 |
| Mutatie liquide middelen                | 1.118        | -2.010 | -1.003 | -664  | -918  | -954  |
| Eindstandtand liquide middelen          | 7.823        | 5.813  | 4.810  | 4.147 | 3.229 | 2.275 |

Kengetallen

Op termijn daalt de liquiditeitsratio onder de signaleringsnorm van de onderwijsinspectie. Vanaf dat moment zal Trinamiek een nog scherpere monitoring op de investeringsbegroting gaan uitvoeren. Door de daling van het eigen vermogen daalt het weerstandsvermogen, zoals afgesproken. De benodigde hoogte hiervan is afhankelijk van de uitkomsten van de risicoanalyse. De uitkomst hiervan is opgenomen in de toelichting bij het benodigd weerstandsvermogen.

| KENGETALLEN (* € 1.000)                 |             | Streef-<br>waarde | Realisatie | 2020<br>Concept | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
|-----------------------------------------|-------------|-------------------|------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Liquiditeit                             | (a+b)/c     | 1                 | 3,05       | 2,23            | 1,78   | 1,51   | 1,31   | 1,14   | 0,96   |
| a. Liquide middelen                     |             |                   | 6.705      | 7.823           | 5.813  | 4.810  | 4.147  | 3.229  | 2.275  |
| b. Vorderingen                          |             |                   | 2.083      | 1.827           | 1.633  | 1.691  | 1.790  | 1.723  | 1.629  |
| c. Kortlopende schulden                 |             |                   | 2.883      | 4.325           | 4.174  | 4.312  | 4.530  | 4.335  | 4.082  |
| Rentabiliteit                           | a/(b+c)     | -0,01             | 0,02       | -0,02           | -0,02  | -0,02  | -0,01  | -0,01  | 0      |
| a. Resultaat                            |             |                   | 479        | -491            | -611   | -559   | -372   | -178   | -67    |
| b. Baten                                |             |                   | 28.239     | 26.867          | 27.213 | 28.186 | 29.829 | 28.725 | 27.145 |
| c. Financiële baten                     |             |                   | -          | -               | -      | -      | -      | -      | -      |
| Solvabiliteit                           | (a+b)/c     | 0,5               | 0,77       | 0,68            | 0,66   | 0,64   | 0,61   | 0,6    | 0,6    |
| a. Eigen vermogen                       |             |                   | 7.232      | 6.539           | 5.928  | 5.369  | 4.997  | 4.820  | 4.753  |
| b. Voorzieningen                        |             |                   | 2.484      | 2.796           | 2.336  | 2.162  | 2.025  | 1.713  | 1.284  |
| c. Totale vermogen                      |             |                   | 12.599     | 13.660          | 12.438 | 11.843 | 11.552 | 10.868 | 10.119 |
| Ratio eigen vermogen                    | 1           | 1,48              | 1,29       | 0,99            | 0,84   | 0,74   | 0,67   | 0,64   |        |
| a. aanschafwaarde geb. en terreinen     |             |                   | 1.628      | 1.454           | 1.454  | 1.454  | 1.454  | 1.454  |        |
| b. bouwkostenindex                      |             |                   | 1,27       | 1,27            | 1,27   | 1,27   | 1,27   | 1,27   |        |
| c. boekwaarde overige MVA               |             |                   | 2.327      | 2.556           | 3.538  | 3.887  | 4.162  | 4.462  |        |
| d. private reserves                     |             |                   | 184        | 184             | 184    | 184    | 184    | 184    |        |
| e. totale baten                         |             |                   | 28.239     | 28.851          | 26.867 | 27.213 | 28.186 | 29.829 | 28.725 |
| Bovenmatig vermogen                     |             |                   | 2.275      | 1.433           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Normatief eigen vermogen (max.)         |             |                   | 4.773      | 4.922           | 5.804  | 6.171  | 6.495  | 6.877  | 7.121  |
| Weerstandsvermogen                      | a/(b+c)     | 15,60%            | 26%        | 24%             | 22%    | 19%    | 17%    | 17%    | 18%    |
| a. Eigen vermogen                       |             |                   | 7.232      | 6.539           | 5.928  | 5.369  | 4.997  | 4.820  | 4.753  |
| b. Baten                                |             |                   | 28.239     | 26.867          | 27.213 | 28.186 | 29.829 | 28.725 | 27.145 |
| c. Financiële baten                     |             |                   | -          | -               | -      | -      | -      | -      | -      |
| d. Financiële baten                     |             |                   | -          | -               | -      | -      | -      | -      | -      |
| Huisvestingsratio                       | (a+b)/(c+e) | 0,1               | 0,07       | 0,07            | 0,06   | 0,06   | 0,06   | 0,06   | 0,06   |
| a. Huisvestingslasten                   |             |                   | 1.956      | 1.805           | 1.711  | 1.711  | 1.711  | 1.711  | 1.711  |
| b. Afschrijvingen gebouwen en terreinen |             |                   | -          | -               | -      | -      | -      | -      | -      |
| c. Totale lasten                        |             |                   | 27.760     | 27.358          | 27.824 | 28.745 | 30.201 | 28.902 | 27.212 |
| d. Financiële lasten                    |             |                   |            | -5              | -      | -      | -      | -      | -      |

Externe ontwikkelingen

Vereenvoudiging bekostiging

De lumpsumbekostiging (personeel, materieel en budget personeel en arbeid) wordt vereenvoudigd per 1 januari 2023. Vanaf dat moment is het aantal parameters op basis waarvan de bekostiging wordt berekend sterk teruggebracht. Zo verdwijnt het onderscheid tussen onder- en bovenbouw en de Gewogen Gemiddelde Leeftijd (GGL) van het onderwijzend personeel.

Er zal naar alle waarschijnlijkheid een overgangperiode van drie jaar gaan gelden. Op basis van de laatste modellen van het Ministerie van OCW betekent dit dat de rijksinkomsten voor Trinamiek nauwelijks wijzigen, met name omdat de Gewogen Gemiddelde Leeftijd (GGL) van Trinamiek vrijwel overeenkomt met de landelijke GGL.

Prestatiebox

Sinds 2012 wordt de zogenaamde prestatiebox toegekend (een vast bedrag per leerling) die bestemd is voor het realiseren van doelstellingen en afspraken uit het Bestuursakkoord 2012, het Regeerakkoord en het Nationaal Onderwijsakkoord. De vier actielijnen uit het bestuursakkoord zijn:

- ▶ Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs.
- ▶ Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering.
- ▶ Professionele scholen.
- ▶ Doorgaande ontwikkellijnen.

Deze middelen moeten weliswaar worden verantwoord in de jaarrekening maar zijn niet geoormerkt en worden gebruikt binnen de reguliere formatie van de scholen.

Het Bestuursakkoord 2012 liep eind 2020 af. Daarom is de prestatiebox in oktober 2020 geëvalueerd. Ongeveer de helft van de middelen wordt vanaf het schooljaar 2021-2022 toegevoegd aan de lumpsum. Een belangrijk deel wordt gelabeld voor strategisch personeelsbeleid en de begeleiding van startende leraren en schoolleiders. De P-MR wordt, vergelijkbaar met de procedure voor de werkdrukmiddelen, betrokken bij de besluitvorming over de besteding van deze middelen.

NPO

Het ministerie van OCW heeft aangegeven de komende periode naar verwachting € 700 per leerling beschikbaar te stellen om achterstanden in te halen. Dit is opgeteld een bedrag van bijna € 3 miljoen voor een schooljaar. De beoogde besteding van deze middelen wordt opgenomen in een projectplan. Dit geld heeft effect op de gepresenteerde kengetallen.

Aanbestedingswetgeving

Trinamiek voldoet aan de aanbestedingswetgeving door indien nodig meervoudig onderhands, nationaal of Europees aan te besteden. In 2019 en 2020 zijn de volgende Europese aanbestedingen uitgevoerd:

- ▶ Touchscreens
- ▶ Schoonmaak

## Bijlage *Verslag van de raad van toezicht*

### 1.1 Organisatie en werkwijze van de raad van toezicht

De raad van toezicht en het bestuur werken volgens Policy Governance<sup>[1]</sup>, 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, huidige en toekomstige leerlingen en ouders<sup>[2]</sup> van de scholen van Trinamiek. De raad van toezicht 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 de 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. [nieuwe link toevoegen](#)

De beoogde resultaten zijn een vertaling van de waarden en belangen van ‘morele eigenaren’, de huidige en toekomstige (oud)leerlingen en ouders, naar strategische doelstellingen (zie hoofdstuk 4).

Begin 2020 heeft de raad van toezicht vier sessies met morele eigenaren belegd: drie sessies met leerlingen uit groep 8 en vertegenwoordigers van de leerlingenraad en één sessie met oud-leerlingen en ouders. Tijdens die sessies legde de raad van toezicht hen de vraag voor:

*Stel je nou eens voor dat we een nieuwe school kunnen bedenken, voor kinderen die nu nog niet geboren zijn en over 5 jaar naar school gaan. Wat zou jij dan belangrijk vinden, hoe zou het op die nieuwe school zijn, waar moet die school aan voldoen?*

Deze sessies zijn begeleid door oud leerlingen van Trinamiek die verslag hebben gemaakt middels een woordweb.

De raad van toezicht heeft vervolgens de opbrengsten van deze sessies geclusterd in zeven categorieën en samengevat in een kernbegrip. Deze aanpak resulteerde in een document met zeven waarden. 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](#) en bevordert de naleving daarvan.

Door een verantwoordingsrapportage legt het bestuur jaarlijks verantwoording af over de mate waarin de doelstellingen zijn bereikt en of aan de kaders voor uitvoering is voldaan.

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.

Naar aanleiding van de zelfevaluatie heeft de raad van toezicht een commissie onderwijskwaliteit ingesteld die de raad van toezicht van advies voorziet zodat zij haar toezichthoudende rol op de kwaliteit van het onderwijs goed kan vervullen.

In de zomer van 2020 namen Manon Vanderkaa en Selma van Gorsel afscheid van de raad van toezicht. In september zijn zij bedankt voor hun jarenlange inzet voor en bijdrage aan Trinamiek.

Eén lid van de raad van toezicht is katholiek. Bij een volgende werving van een lid van de raad van toezicht in 2021 is dit een aandachtspunt om 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 Helmi van Ravenstein, 2016*

► *[2] Waar ouders staat kan ook verzorgers gelezen worden.*



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.

### 1.2 Interim bestuurder en nieuwe bestuurder

Begin januari viel helaas de voorzitter van het college van bestuur, René van Harten, voor vier maanden uit. De raad van toezicht heeft voor de periode van 20 januari t/m 15 juli 2020 Evert Vos aangesteld als interim bestuurder. Vanwege de, op eigen verzoek, vervroegde pensionering van René van Harten in 2021 is de raad van toezicht eind 2020 gestart met de werving van een nieuwe bestuurder. In januari 2021 is Cornelia Kool benoemd als nieuwe bestuurder met ingang van 1 mei 2021.

### 1.3 Programma van ontmoetingen

Voor 2020 is door 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;
- Helaas kon door de coronamaatregelen het geplande schoolbezoek niet doorgaan.

### Vergaderingen van de raad van toezicht en het bestuur

De raad van toezicht vergadert in principe samen met het bestuur. In 2020 waren de jaarlijkse onderwerpen op de agenda o.a.:

- het jaarverslag inclusief de jaarrekening 2019
- de verantwoordingsrapportage van het bestuur
- de financiële tertiaalrapportages
- het accountantsverslag 2019
- de managementletter
- de planning & controlcyclus
- het procuratieoverzicht
- het treasurystatuut.

Daarnaast is gesproken over de gevolgen van het coronavirus voor het onderwijs en voor de organisatie, het kwaliteitsbeleid, het waardendocument, onderwijs & identiteit, het aantal leden van de raad van toezicht en de honorering van de leden van de raad van toezicht.

De raad van toezicht heeft goedkeuring gegeven aan het jaarverslag 2019 (incl. de jaarrekening 2019), de meerjarenbegroting 2020-2024 en de begroting 2021. De controle is uitgevoerd door Van Rhee accountants, locatie Barneveld.

### Bijeenkomsten met directeuren

Tijdens de jaarlijkse bijeenkomst, deze keer online, met de directeuren van de scholen van Trinamiek stond het onderwerp Onderwijsvernieuwing centraal. Na de opening gingen de leden van de raad in gesprek met de directeuren over Onderwijsvernieuwing op de scholen. Het waren boeiende en plezierige gesprekken.

### Ontmoetingen met de morele eigenaren van Trinamiek

#### Bijeenkomsten met leerlingen en ouders

Begin 2020 hebben leden van de raad van toezicht gesproken met (oud) leerlingen en ouders. Zie 1.1.

#### Overleg met de GMR

Het lid van de raad van toezicht dat benoemd is op voordracht van de GMR is samen met de voorzitter in gesprek gegaan met de GMR. Vanwege de coronacrisis is het eerste jaarlijks overleg vervallen. In het tweede geplande gesprek is vooral gesproken over hoe om te gaan met Corona, onderwijskwaliteit, HRM, strategisch beleidsplan en de werving en selectie van de nieuwe bestuurder.

#### 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. Na de zomervakantie ging dit over de sluiting van De Zomergaard. Het was een constructief overleg. De gemeente Lopik heeft besloten het openbaar onderwijs in Lopik niet te continueren.

### 1.3 Zelfevaluatie

In september vond de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats onder leiding van Puck Dinjens van Governance in Balans. Het doel was een evaluatie van de rol en de positie van de raad van toezicht. Hieruit kwamen o.a. de volgende adviezen/punten:

- ▶ aandacht is voor onderwerpen die going concern betreffen als voor het exploreren van vernieuwingsmogelijkheden en lange-termijn thema's
- ▶ aandacht voor de opvolging van de voorzitter en het nieuwe lid (profiel)
- ▶ aandacht voor de gezamenlijke verantwoordelijkheid in het toezicht op de financiën
- ▶ het instellen van een commissie onderwijskwaliteit en het volgen van een training op het gebied van onderwijskwaliteit
- ▶ de wijze waarop de zachte informatie wordt verkregen verder uit te werken en te organiseren

- ▶ het model van Policy Governance echt als een middel te hanteren
- ▶ evaluatie van de topstructuur over een jaar
- ▶ het strakker inrichten van het beoordelingsproces van het bestuur

De raad van toezicht heeft deze adviezen/punten opgepakt of ingepland om later mee aan de slag te gaan

### 1.4 Commissie onderwijskwaliteit

De nieuwe commissie onderwijskwaliteit is in oktober voor het eerst bijeen gekomen. In dit overleg is de concept voortgangsrapportage van het bestuur aan de raad van toezicht besproken. Ook is het regelen van een training over 'Toezicht houden op de kwaliteit van het onderwijs' in gang gezet. Deze training vindt plaats in 2021.

### 1.5 Auditcommissie

De auditcommissie heeft vier keer vergaderd samen met de (interim) bestuurder en de controller. Alle financiële documenten en rapportages, zoals de meerjarenbegroting, de financiële tertiaalrapportages en 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.

### 1.6 Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie heeft meerdere keren gesproken met de bestuurder over het functioneren van het bestuur en de beoordeling daarvan door de raad van toezicht en ook over de reïntegratie van de bestuurder. De bestuurder is conform de CAO bestuurders PO gehonoreerd en voldoet aan de WNT.

### 1.7 Verantwoording van het bestuur aan de raad van toezicht

Het bestuur heeft in juni 2020 een verantwoordingsrapportage voorgelegd aan de raad van toezicht en in december 2020 een voortgangsrapportage. In de verantwoordingsrapportage stond in welke mate de strategische doelen zijn bereikt en of de kaders voor uitvoering zijn gerespecteerd. De voortgangsrapportage beschreef de voortgang van het voorgaande half jaar.

De raad van toezicht heeft bij de verantwoording van de strategische doelstellingen aangegeven dat het bestuur heeft 'voldaan' aan de doelstellingen voor Persoonsvorming en Socialisatie en 'niet voldaan' heeft aan de doelstelling voor Kwalificatie. De kaders voor uitvoering voor ethiek en rechtmatigheid zijn met een 'voldaan' beoordeeld, het kader voor zorgvuldigheid is voor de onderdelen kwaliteitscyclus en basiskwaliteit met 'niet voldaan' beoordeeld.

De kwaliteit van het onderwijs was in juni 2020 op drie scholen niet voldoende. De raad van toezicht ziet dat met name als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs een positieve ontwikkeling zichtbaar is. Binnen de organisatie is het bewustzijn van en kennis over het kwaliteitsbeleid toegenomen. Het resultaat is een voldoende beoordeling van alle scholen door de inspectie in het najaar van 2020.

De raad van toezicht heeft geconstateerd dat de wettelijke voorschriften nageleefd zijn en dat de middelen rechtmatig verworven en doelmatig besteed zijn.

### 1.8 Contact met medewerkers van Trinamiek

Door de maatregelen als gevolg van het coronavirus heeft de raad van toezicht geen school bezocht. Ook de Onderwijsdag kon niet doorgaan. In het najaar had de raad van toezicht een online bijeenkomst met de directeuren van de scholen (zie 1.3).

### 1.9 Professionalisering van de raad van toezicht

In 2019 heeft de raad van toezicht een professionaliseringsagenda opgesteld. De volgende trainingen/bijeenkomsten zijn in 2020 gevolgd door leden van de raad van toezicht:

- ▶ Bijeenkomst 'Toekomst van het onderwijs' **een lid**
- ▶ Jaarcongres Alliantie Medezeggenschap en Governance (AMG) **een lid**
- ▶ Gespreksleider Consent **een lid**

Vanwege de maatregelen als gevolg van het coronavirus hebben de leden van de raad van toezicht minder trainingen/bijeenkomsten gevolgd.

### 1.10 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 (€ 1650,- per jaar). Deze vergoeding is inclusief reiskosten. In de laatste vergadering van 2020 heeft de raad van toezicht besloten om de vrijwilligersvergoeding als vergoeding voor de leden van de raad van toezicht te continueren.

## Jaarverslag raad van toezicht

De raad van toezicht bestond in 2020 uit zeven leden tot 1 augustus 2020 en daarna uit vijf leden.

| Naam                            | Functie Deelname commissie                                                                                                            | Hoofdfunctie                                                                                   | Nevenfunctie                                                                                                                                                                          | Aftreden per               |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Dhr. C.J. (René) Windhouwer     | Voorzitter raad van toezicht<br>Lid remuneratiecommissie<br>Contactpersoon GMR<br>Contactpersoon gemeente<br>Lopik (voordrachtszetel) | Manager Public affairs Randstad<br>Noord bij Ned. Spoorwegen                                   | Onafhankelijke voorzitter SWV Zeeluwe<br>(bezoldigd)<br>Bestuurslid Zon op Nijkerk (onbezoldigd)                                                                                      | 01-08-2021                 |
| Dhr. A. (André) van den Broek   | Dhr. A. (André) van den Broek<br>Lid auditcommissie<br>(vanaf 24-09-2020)                                                             | Lid groepsdirectie Dekker Groep                                                                | Voorzitter van Branchevereniging Cascade<br>Lid Algemeen Bestuur NVTB Oprichter/<br>ambassadeur Rivierenland op Waterstof<br>Voorzitter TC Groenendaal<br>(alle functies onbezoldigd) | 01-01-2024<br>(2e termijn) |
| Dhr. J.A.G. (Joost) Brouwers    | Lid auditcommissie<br>Lid Remuneratiecommissie<br>(vanaf 24-09-2020)                                                                  | Directeur Bedrijfsvoering<br>Wellantcollege                                                    |                                                                                                                                                                                       | 01-08-2022<br>(1e termijn) |
| Mevr. S.E.A. (Selma) van Gorsel | Lid remuneratiecommissie<br>(tot 01-08-2020)                                                                                          | HR professional<br>Lekkerkerker Groep                                                          |                                                                                                                                                                                       | 01-08-2020<br>(2e termijn) |
| Mevr. C.S.J. (Tineke) Onink     | Lid auditcommissie<br>(tot 24-09-2020)<br>Lid commissie<br>onderwijskwaliteit<br>(vanaf 24-09-2020)                                   | Bestuurder Stichting Rijswijkse<br>Kinderopvang                                                | Lid Raad van Advies ROC Mondriaan<br>Bestuurslid Branchevereniging<br>Maatschappelijke Kinderopvang<br>(alle functies onbezoldigd)                                                    | 01-08-2022<br>(1e termijn) |
| Dhr. G.P.J. (Gertjan) Sinke     | Lid commissie<br>onderwijskwaliteit<br>(vanaf 24-09-2020)<br>Contactpersoon GMR<br>(voordrachtszetel)                                 | Beleidsadviseur directie KNOV<br>(tot 1-4-2020)<br>Beleidsmedewerker NVLF<br>(vanaf 18-8-2020) |                                                                                                                                                                                       | 01-08-2022<br>(1e termijn) |
| Mevr. M.G.B. (Manon) Vanderkaa  | Lid auditcommissie<br>(tot 1 aug 2020)                                                                                                | Directeur KBO-PCOB                                                                             | Lid raad van toezicht Jantje Beton/Nuso<br>(onbezoldigd)                                                                                                                              | 01-08-2020<br>(2e termijn) |