

trinamiek

Jaarverslag 2017



Boeiend onderwijs



Samen



Pedagogisch tact

Stichting Trinamiek
Boerhaaveweg 39
3401 MN IJsselstein
www.trinamiek.nl
info@trinamiek.nl

Inhoud

Voorwoord raad van toezicht	6	Contact met medewerkers van Trinamiek	13
Voorwoord college van bestuur	7	Professionalisering van de raad van toezicht	13
Deel I: Bestuursverslag		Zelfevaluatie van de raad van toezicht	14
1 Algemene informatie over Trinamiek	8	Honorering leden raad van toezicht	14
Omvang van de Stichting	8	3 Verslag van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)	15
Scholen en expertisecentrum	8	4 De kwaliteit van het onderwijs	16
Raad van toezicht	8	Het Koersplan 2017 - 2022	16
College van bestuur	8	Werken aan de kwaliteit van het onderwijs	23
Code Goed Bestuur	8	Bovenschools netwerk ICT	23
Directieberaad	9	Bovenschools netwerk excellente leerlingen	25
Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	9	Bovenschools netwerk interne begeleiding	26
Servicebureau	9	Bovenschools netwerk rekenen	26
De scholen	9	Bovenschools netwerk taal	27
Organisatiestructuur	10	Onderwijsdag 2017	27
2 Verslag van de raad van toezicht	11	Trinamiek Academie en scholing	27
Strategische doelstellingen	11	Edukans - Ghana-reis	28
Leden van de raad van toezicht	12	Het meten van de kwaliteit van het onderwijs	28
Verantwoording aan de raad van toezicht	12	Uitslagen Cito-toetsen afzonderlijke scholen	29
Contact met de morele eigenaren	13	Uitstroom naar verschillende soorten voortgezet onderwijs	30
		Leeropbrengsten van het leerlingvolgsysteem	31
		Inspectiebezoek 2017	31
		Oudertevredenheidsonderzoek	31

Omgaan met klachten	32	4 Balans	41
Samenwerkingsverband	32	Balans (In Euro's)	41
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	32	Resultaat	41
Toelatingsbeleid	32	5 Kasstroomoverzicht 2017	42
Onderzoek	33	6 Financiële kengetallen	43
Internationalisering	33	7 Toelichting exploitatie 2017	44
5 Personele zaken	34	Toelichting baten	44
Werkgelegenheidsbeleid	34	Rijksbijdragen	44
Ziekteverzuim	34	Overige overheidsbijdragen	44
Het gevoerde beleid inzake van de beheersing van uitkeringen na ontslag	34	Overige baten	44
6 Huisvesting en beheer	35	Toelichting lasten	45
Renovatie en nieuwbouw	35	Personeelslasten	45
		Afschrijvingen	45
Deel II: Financieel verslag		Huisvestingslasten	45
1 Verantwoording	36	Overige lasten	46
2 Financiële keuzes door ontoereikende bekostiging	37	Financiële baten en lasten	46
3 Treasurybeleid	40	Analyse exploitatie 2017 ten opzichte van 2016	46
		Baten	46
		Personeelslasten	47
		Afschrijvingen	47
		Huisvestingslasten	47
		Overige lasten	47

8 Toelichting op vermogen en vermogensbestemming	48	14 Defusie De Baanbreker	54
Toelichting op vermogen	48	Toelichting baten	54
Resultaat Bestemming 2017	48	Toelichting lasten	54
9 Ontwikkeling van de balans ten opzichte van voorgaand boekjaar	50	15 Meerjarenraming leerlingen	54
Activa	50	Meerjarenontwikkeling balansposities 2018 tot en met 2021	56
Passiva	50	Meerjaren Ontwikkeling kengetallen 2018 tot en met 2020	56
10 Fusieharmonisatie en grondslagen	50	16 Aanbestedingswetgeving	57
Voorziening Groot Onderhoud	50	17 Risicoparagraaf	58
11 Subsidieverantwoording	51	Samenvatting uit de risico-analyse	58
Betuws Primair Passend Onderwijs	51		
Prestatiebox	51		
12 Continuïteitsparagraaf	52		
Extra middelen aanpak werkdruk 2018/19	52		
Personele bezetting 2017 - 2021	52		
13 Begroting 2018-2022	53		
Ontwikkelingen	53		
Cijfermatige begroting 2018 - 2022	53		

Voorwoord raad van toezicht

De raad van toezicht kijkt terug op een jaar waarin verschillende stappen zijn gezet. Het bestuur heeft in samenspraak met directeuren, leerkrachten, GMR en raad van toezicht het Koersplan van Trinamiek vormgegeven. Door iedereen bij dit proces te betrekken is voor het Koersplan veel draagvlak gecreëerd. Daarna is de implementatie van het Koersplan voortvarend opgepakt. De raad van toezicht heeft waardering voor zowel de inhoud van het Koersplan als het proces dat tot het Koersplan heeft geleid.

De strategische doelstellingen uit het toezichtkader van de raad van toezicht zijn geconcretiseerd in het Koersplan. Het nadenken over een goede verantwoording van de resultaten heeft geleid tot een 'Programma van ontmoetingen' waarbij de raad van toezicht meer in dialoog met medewerkers gaat. De verantwoording bestaat daardoor niet alleen uit meetbare resultaten, ook zichtbare en merkbare resultaten worden meegenomen.

De raad van toezicht ziet dat Trinamiek in haar tweede jaar na de fusie steeds beter haar interne processen beheerst. Daarnaast wordt gewerkt aan een cultuur waarin gelijkwaardigheid en eigenaarschap een belangrijke plaats innemen. Dit biedt een goede basis van waaruit leerkrachten, ondersteunende medewerkers, directeuren en het bestuur zich Samen inzetten voor Boeiend onderwijs.

Namens de raad van toezicht van Trinamiek,
René Windhouwer, voorzitter

Voorwoord college van bestuur

2017 mag wel het jaar van het Koersplan van Trinamiek genoemd worden.

Met de komst van Trinamiek in 2016 heeft de nieuwe raad van toezicht voortvarend gewerkt aan een nieuw toezichtskader. Namens de morele eigenaren werden de doelen gesteld waarmee het bestuur aan de slag kon. Met dank aan veel betrokkenen binnen Trinamiek is na een intensief proces in september 2017 het Koersplan van Trinamiek vastgesteld. De drie kernthema's Boeiend Onderwijs, Pedagogisch Tact en Samen (de lerende organisatie) zijn uitgewerkt in een fraaie mindmap. Een levend document dat richting geeft aan ons werk en dat blijft inspelen op de vragen uit onze omgeving. De projectgroep Kwaliteit heeft de kernthema's verder uitgewerkt in meetbare, zichtbare en merkbare resultaten. We hebben onze organisatie zo ingericht dat er een voortdurende dialoog plaatsvindt over de kwaliteit van ons werk. In tal van lerende netwerken wordt door collega's actief bijgedragen aan de verdere ontwikkeling van de kwaliteit van ons onderwijs.

Veel collega's hebben deelgenomen aan een rijk aanbod van trainingen in onze Trinamiek Academie die mooi aansluiting vonden bij ons Koersplan.

Onze jaarlijkse Onderwijsdag stond in het teken van Kunst en Cultuureducatie als uiting van boeiend onderwijs. Een bruisende dag met een prachtige afsluiting door een groep van collega's die laten zien hoeveel talent en creativiteit er binnen Trinamiek aanwezig is.

Met de opening in april 2017 van het nieuwe "Huis van Trinamiek" is een plek gecreëerd waar het goed werken en leren is.

Het bestuur is alle collega's dankbaar voor de betrokkenheid bij de totstandkoming van ons nieuwe Koersplan en voor de inzet voor onze leerlingen in het verslagjaar.

college van bestuur

René van Harten

Theo Klinkien

Deel I: Bestuursverslag

Met dit jaarverslag legt Stichting Trinamiek verantwoording af aan het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. In het jaarverslag staat beschreven hoe door het bestuur en de medewerkers gewerkt is aan de missie en visie van Trinamiek. Het jaarverslag bestaat uit twee delen. Het eerste deel beschrijft het beleid van Trinamiek, het werken aan de kwaliteit van het onderwijs en het meten van de kwaliteit van het onderwijs. Het tweede deel bestaat uit de financiële verantwoording van het beleid en de uitgaven.

1 Algemene informatie over Trinamiek

Omvang van de Stichting

Bij de start en aan het eind van 2017 had Trinamiek 25 scholen. Per 1 oktober 2017 waren 4735 leerlingen ingeschreven bij de scholen. Begin 2017 werkten 533 medewerkers met een totale werktijdfactor van 331.14 bij Trinamiek. Aan het eind van 2017 waren dat 519 medewerkers met een totale werktijdfactor van 321.18.

Scholen en expertisecentrum

Trinamiek is een stichting van 25 scholen verspreid over de gemeenten IJsselstein, Nieuwegein, Lopik, Vianen, Culemborg en Woerden. De signatuur van de scholen loopt uiteen van katholiek, protestants christelijk, bijzonder neutraal en openbaar onderwijs tot jenaplanonderwijs. Binnen Trinamiek zijn scholen voor regulier basisonderwijs, een school

voor speciaal basisonderwijs met een OPDC (Orthopedagogisch Didactisch Centrum) en een school voor praktijkonderwijs. Trinamiek is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel in Amsterdam onder Kvk nr. 41177737.

Raad van toezicht

Trinamiek heeft een raad van toezicht. Deze houdt toezicht op de organisatie en in het bijzonder op het functioneren van het college van bestuur. De raad van toezicht heeft in goed overleg met het bestuur het nieuwe toezichtskader vastgesteld voor Trinamiek. Er wordt gewerkt met het Policy Governance-model.

De raad van toezicht van Trinamiek bestond in 2017 uit:

De heer C.J. Windhouwer (voorzitter)

De heer F. J. Seller

Mevrouw M.G.B. Vanderkaa

De heer J.H. Wieleman

Mevrouw D. Mooij

De heer A. van den Broek

Mevrouw S.E.A. van Gorsel

College van bestuur

René van Harten (voorzitter) en Theo Klinkien vormen het college van bestuur. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk en hebben via een portefeuilleverdeling taken verdeeld. Het bestuur vergadert maandelijks.

Code Goed Bestuur

Trinamiek ziet de Code Goed Bestuur als leidraad voor bestuurlijk handelen, voldoet aan de bepalingen van de Code Goed Bestuur en kijkt hier niet vanaf.

Directiebestuur

De directeuren van de scholen en het bestuur vormen samen het directiebestuur. Het directiebestuur is verantwoordelijk voor de voorbereiding, besluitvorming en uitvoering van het beleid op basis van de doelen in het toezichtkader.

Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) denkt mee met het bestuur van Trinamiek over het te voeren stichtingsbrede beleid. De GMR bestaat uit 26 leden, gelijke aantallen van ouders en leerkrachten. Voor een aantal onderwerpen geldt dat de oudergeleding en/of de personeelsgeleding advies- of instemmingsrecht heeft.

Servicebureau

Trinamiek heeft een professioneel servicebureau dat het bestuur en het directiebestuur ondersteunt. Het bestaat uit de volgende afdelingen: personeelszaken, salarisadministratie, financiële administratie, bestuurssecretariaat, receptie, ICT, huisvesting & beheer en de Trinamiek Academie.

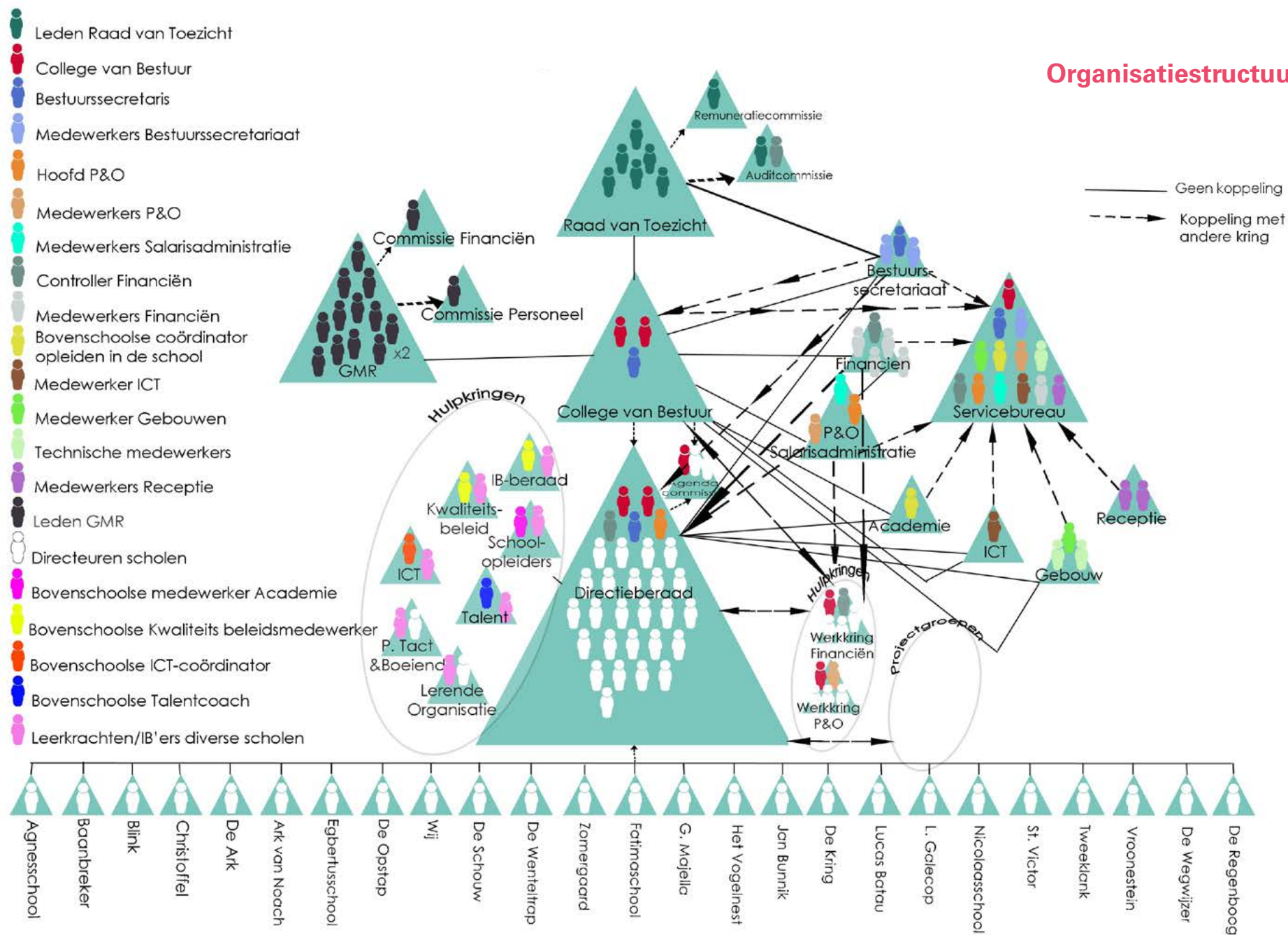
De scholen

Trinamiek met bevoegd gezag nummer 77975 beheert de volgende scholen:

School	Brinnr.	Adres	Postcode/plaats	Directeur
Agnesschool	11EU	Zomerdijk 43	3402 MJ IJsselstein	Mw. C. Barger
De Ark	25KJ	St. Petersburglaan 25	3404 CV IJsselstein	Mw. M. Scholman
De Ark van Noach	27XF	Aalbersestraat 2	3404 JS IJsselstein	Mw. M. Scholman
De Baanbreker	07BM	Baden Powellweg 1	3401 RR IJsselstein	Dhr. F. Cok
Blink	29YD	Jan van Riebeeckstraat 9	4105 BA Culemborg	Mw. S. van der Nol tot 1-8-2017 Mw. M. Smits vanaf 1-8-2017
De Christoffel	11EA00	Kersegaarde 17-19	3436 GC Nieuwegein	Mw. M. Hagenaars
Egbertusschool	08MO	Achterstraat 30	4132 VE Vianen	Dhr. B. van der Werf

O.L./V. van Fatimaschool	10QC	Touwlaan 23	3401 CA IJsselstein	Mw. S. van Wijk tot 1-8-2017 Dhr. M. Steur vanaf 1-8-2017
Gerardus Majella	08ND	Cabauwsekade 51a	3411 ED Lopik	Mw. D. Batenburg
Jan Bunnik	06LI	Wagenmaker 1	3411 WN Lopik	Mw. S. Zwart en Mw. J. de Bruijn
De Kring	06TX	Jan Steenstraat 102	3443 GZ Woerden	Dhr. J. Kock a.i. tot 1-2-2017 Mw. L. ter Braak vanaf 1-2-2018
Lucas Batau	11QK	Heemraadsweide 9-11	3437 CA Nieuwegein	Mw. M. Hagenaars
Lucas Galecop	27PW	Aert de Gelderhage 1	3437 KB Nieuwegein	Mw. R. Spiegelenberg
Nicolaas	09AV	Lagebiezen 6	3401 NG IJsselstein	Dhr. R. Driedonks
Opstap	23UH	Heemradenlaan 30	3401 GX IJsselstein	Dhr. C. Bekker tot 1-8-2017 Dhr. J. van Batenburg vanaf 1-8-2017
WIJ	09XS	Televisiebaan 106	3402 VH IJsselstein	Dhr. M. Hendriks
De Regenboog	03ZC	Graaf Florisstraat 6	4121 EL Everdingen	Mw. M. Tersteeg
De Schouw	12ZO	Dintherseschans 30	3432 XV Nieuwegein	Dhr. F. Velis
St. Victorschool	03YO	Julianasingel 1	3405 XA Benschop	Mw. M. van der Gaag tot 1-8-2017 Mw. R. Spiegelenberg (a.i.) vanaf 1-8-2017
De Tweeklank	12KO	Lupinestraat 21	3434 HA Nieuwegein	Mw. M. Boekschoten
De Vogelnest	12BG01	Groening 7-9	3435 BZ Nieuwegein	Mw. E. Coppens
Vroonestein	12BG00	Lohengrinhof 15-17	3438 RA Nieuwegein	Mw. E. Coppens
De Wegwijzer	06KO	De Looch 13	4133 DK Vianen	Mw. M. Tersteeg
SBO de Wenteltrap	04DR	Baden Powellweg 3	3401 RR IJsselstein	Dhr. J. van Etten tot 1-2-2017 Dhr. C. Bekker vanaf 1-2-2017
De Zomergaard	08EC	Wagenmaker 3	3411 WN Lopik	Mw. S. Zwart (a.i.) tot 1-8-2017 Mw. N. Kuipers vanaf 1-8-2017

Organisatiestructuur



2 Verslag van de raad van toezicht

De raad van toezicht en het bestuur werken volgens Policy Governance¹, 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 ouders² van de scholen van Trinamiek en de lokale gemeenschappen waar de scholen onderdeel van uitmaken, en houdt toezicht op de organisatie in het algemeen en het bestuur in het bijzonder. De raad van toezicht bewaakt de missie, de lange termijn doelstellingen en de continuïteit van de Stichting Trinamiek. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de planning, de uitvoering en de verantwoording van het beleid.

De raad van toezicht houdt toezicht op het bereiken van de beoogde resultaten en het respecteren van de kaders voor uitvoering die beschreven staan in het toezichtkader. De beoogde resultaten zijn een vertaling van de waarden en belangen van 'morele eigenaren' naar strategische doelstellingen.

Strategische doelstellingen

De Stichting Trinamiek bestaat, opdat alle leerlingen ...

1. zich optimaal ontwikkelen als mens in relatie tot zichzelf en in relatie tot anderen (persoonsvorming);
2. zich optimaal ontwikkelen als mens in de samenleving (socialisatie);
3. zich kennis en vaardigheden eigen maken die ze nodig hebben voor het verdere leven (kwalificatie)³ ;
4. een waardevolle schooltijd beleven.

Bij de kaders voor uitvoering gaat het om het voorkomen van onethisch, onrechtmatig en onzorgvuldig handelen. Middels het toezichtkader geeft de raad van toezicht invulling aan de Code Goed Bestuur⁴ en bevordert de naleving daarvan.

De raad van toezicht houdt toezicht op de naleving van wettelijke voorschriften, beoordeelt de rechtmatige verwerving en doelmatige besteding van middelen en benoemt de externe accountant.

De raad van toezicht van Trinamiek bestaat sinds de fusie van Lek & IJssel en SKPON tot Trinamiek in 2016. Het jaar 2017 is daarmee het tweede jaar van de raad van toezicht. De raad van toezicht heeft een auditcommissie die adviseert over o.a. de financiële tertiaalrapportages, de jaarrekening en de begroting. 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.

¹ Policy Governance is een systeem bedacht door John en Miriam Carver. 'Aan de slag met Policy Governance - Naar integer en doelgericht toezicht en bestuur', Caroline Oliver - vertaling en bewerking: Hartger Wassink en Helmie van Ravenstein, 2016

² Waar ouders staat kan ook verzorgers gelezen worden.

³ De termen persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie komen uit het boek 'Het prachtige risico van onderwijs', Gert Biesta 2015.

⁴ 'Code Goed Bestuur in het primair onderwijs', PO-raad, augustus 2017

Leden van de raad van toezicht

Naam	Leeftijd	Functie, deelname commissie	Hoofdfunctie(s)	Nevenfunctie(s)	Datum benoeming	Zittingstermijn	Datum aftreden
Dhr. C.J. Windhouwer	50	Voorzitter remuneratie-commissie	Senior adviseur Arcadis	Onafhankelijk voorzitter SWV Zeeluwe Bestuurslid Zon op Nijkerk	1-1-2016	1e	1-1-2024
Dhr. A. van der Broek	54		Lid groepsdirectie Dekker Groep		1-1-2016	1e	1-1-2024
Mevr. D. Mooij	41	Audit-commissie	Hoofd stafbureau St. Orion		1-1-2016	1e	1-1-2024
Dhr. F.J. Seller	72	Remuneratie-commissie		Lid raad van toezicht Stichting Samenwerking Nieuwegein;	6-11-2012	2e	1-8-2018
Dhr. J.H. Wieleman	59	Audit-commissie	Manager Milk Logistics FrieslandCampina		21-12-2007	2e	1-8-2018
Mevr. M.G.B. Vanderkaa	51	Audit-commissie	Directeur KBO-PCOB		20-3-2012	2e	1-8-2020
Mevr. S.E.A. van Gorsel	48	Remuneratie-commissie	Manager P&O HogeschoolTio		6-11-2012	2e	1-8-2020

In 2017 waren geen leden van de raad van toezicht aftredend. Mevrouw D. Mooij heeft op 31 december 2017 om persoonlijke redenen zich teruggetrokken als lid van de raad van toezicht.

Verantwoording aan de raad van toezicht

Het bestuur maakt door het opstellen van verantwoordingsrapportages duidelijk in welke mate de beoogde doelen zijn bereikt en of de kaders voor uitvoering zijn gerespecteerd. Het verantwoordingsschema dat de raad van toezicht in 2016 had opgesteld was leidend in 2017. Aan de hand van de door het bestuur opgestelde verantwoordingsrapportages ging de raad van toezicht met het bestuur in gesprek. Gedurende het jaar bleek dat naast de verantwoordingsrapportages behoefte was aan meer verbinding met de

praktijk en het aangaan van de dialoog met het bestuur en medewerkers. De evaluatie van het toezichtkader heeft geleid tot een 'Programma van ontmoetingen' voor 2018.

In 2017 heeft de raad van toezicht zeven maal overlegd met het college van bestuur. De auditcommissie heeft vier maal vergaderd met het bestuur en de controller. De auditcommissie heeft met de accountant (Van Ree accountants) de jaarrekening doorgesproken. De belangrijkste onderwerpen die de raad van toezicht in 2017 besproken heeft, waren:

- het toepassen van Policy Governance
- de voortgang van de totstandkoming van het Koersplan en de goedkeuring van het Koersplan
- Jaarverslag Trinamiek 2016 (inclusief jaarrekening)

- financiële tertiaalrapportages
- doorstroom van leerlingen van groep 8 naar het voortgezet onderwijs
- de overdracht van De Baanbreker aan een andere stichting
- inzicht in en sturen op personeelskosten
- eigenrisicodragerschap voor het vervangingsbeleid
- huisvestingskosten van scholen in Nieuwegein
- werkdruk van medewerkers en de staking
- de Consentmethode
- de begroting 2018
- het toezichtkader van de raad van toezicht.

De raad van toezicht heeft met het bestuur 15 verantwoordingsrapportages besproken. Daarvan zijn 8 met voldaan beoordeeld. Drie verantwoordingsrapportages zijn als niet voldaan beoordeeld. Belangrijke aandachtspunten voor het bestuur zijn:

- het vooraf tijdig beschikken over een VOG, met name bij invallers
- het verwerven van meer inzicht in de personeelskosten (sturen op euro's i.p.v. op fpe)
- meer duidelijkheid over de besteding van middelen aan het speciaal onderwijs.

Tijdens het bespreken van vier verantwoordingsrapportages kwam de raad van toezicht niet tot een oordeel. Dit heeft deels te maken met de geringe ervaring van de raad van toezicht in het werken volgens Policy Governance. Daarnaast bleek dat de bedachte werkwijze in de praktijk veel tijd vroeg en leidde tot een grote focus op meetbare gegevens. Voor zowel de raad van toezicht als het bestuur waren de eerste ervaringen met het bespreken van de verantwoordingsrapportages zinvol, maar ook aanleiding tot evaluatie. Dit heeft geleid tot een bijstelling van het toezichtkader en de wijze waarop het

college van bestuur verantwoording aflegt. De raad van toezicht heeft geen situaties onderkend waarin potentieel of schijnbaar tegenstrijdige belangen speelden binnen Trinamiek.

De remuneratiecommissie heeft de rol van werkgever vervuld en met het bestuur een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek gevoerd.

Contact met de morele eigenaren

De raad van toezicht heeft twee keer gesproken met een afvaardiging van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad over actuele onderwerpen binnen Trinamiek. Daarnaast heeft de raad van toezicht met ouders gesproken tijdens een werkbezoek aan de school Lucas Galecop in Nieuwegein. De voorzitter heeft telefonisch overleg gehad met de wethouder van Lopik betreffende de openbare school De Zomergaard.

Contact met medewerkers van Trinamiek

Bij verschillende gelegenheden van Trinamiek (de Nieuwjaarsborrel, de opening van het nieuwe Servicebureau en de Onderwijsdag) waren leden van de raad van toezicht aanwezig en hadden contact met medewerkers. Tijdens het werkbezoek van de raad van toezicht spraken de leden met medewerkers.

Door omstandigheden is de ontmoeting met de directeurs van de scholen van Trinamiek uitgesteld naar begin 2018.

Professionalisering van de raad van toezicht

Met behulp van externe begeleiding hebben de leden van de raad van toezicht zich het werken met Policy Governance meer eigen gemaakt.

Een lid van de raad van toezicht heeft het congres van de VTOI bezocht. Een lid heeft deelgenomen aan de 'Conferentie van de verenigingen voor toezichthouders in de semipublieke sector' en aan de bijeenkomst over 'Toezicht op onderwijskwaliteit'.

Zelfevaluatie van de raad van toezicht

In september heeft de raad van toezicht onder externe begeleiding een zelfevaluatie uitgevoerd. Deze zelfevaluatie vormde de aanleiding voor het aanpassen van het toezichtkader.

Honorering leden raad van toezicht

De honorering van de leden van de raad van toezicht heeft plaatsgevonden conform de eerder afgesproken regeling waarbij alle leden een vrijwilligersvergoeding ontvangen (€ 1500,-). Deze vergoeding is inclusief reiskosten. Daarnaast is aan de voorzitter een extra vergoeding verstrekt van € 370,-.



3 Verslag van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR)

De GMR heeft in het verslagjaar 2017 indien van toepassing advies of instemming gegeven over beleid(svoornemens), rapportages en protocollen beschreven in verschillende documenten, zoals het jaarverslag, de reglementen GMR, de begroting, het vervangingsbeleid, het Managementstatuut, Eigenrisicodragerschap, Melding Misstanden, het Bestuursformatieplan 2017-2018 en het Koersplan van Trinamiek.

In vijf vergaderingen is met het college van bestuur van gedachten gewisseld over een grote variatie aan onderwerpen. Enkele in het oog springende bespreekpunten zijn:

- het Koersplan van Trinamiek.
Het Koersplan is diverse keren besproken en uiteindelijk gepresenteerd tijdens een GMR-vergadering. Hieraan voorafgaand heeft een presentatie met bespreking plaatsgevonden met een aantal personen uit de oudergeleding van de GMR. De GMR heeft ingestemd met het Koersplan;

- beleidsrijke krimp;
- de stakingen in het onderwijs en het wel of niet doorbetalen van salarissen;
- functiewaardering van IB'ers.

Er zijn door een afvaardiging van de GMR een tweetal gesprekken gevoerd met een afvaardiging van de raad van toezicht waarbij onder andere gesproken is over de fusie, het toezichtskader en het Koersplan.

Het volledige GMR Jaarverslag 2017 is voor medewerkers te raadplegen op het intranet van Trinamiek (Tri-Net) en voor derden verkrijgbaar bij de ambtelijk secretaris van de GMR.

De GMR wil graag voortvarend aan het werk gaan en heeft besloten het functioneren van de GMR te willen evalueren. In 2017 is de GMR hiermee gestart door middel van een interne enquête. In 2018 gaat de GMR hier verder mee aan de slag.

4 De kwaliteit van het onderwijs

Het Koersplan 2017 - 2022

In de eerste helft van 2017 is door leerkrachten, directeuren en bestuur gewerkt aan de totstandkoming van het Koersplan. De GMR en de raad van toezicht zijn hierbij ook betrokken. Door deze aanpak werd gedurende het proces al draagvlak gecreëerd voor het Koersplan, waardoor dit in september 2017 met veel steun is vastgesteld.

In het Koersplan is samengevat in de visie 'SAMEN VOOR BOEIEND ONDERWIJS'. Drie thema's staan centraal: Boeiend onderwijs, Pedagogisch tact en Samen. Daarbij vormen de waarden Vertrouwen, Vakmanschap en Verbinding de basis van waaruit medewerkers handelen.

In het Koersplan zijn de thema's Boeiend onderwijs, Pedagogisch tact en Samen vertaald naar concrete doelstellingen. Voor deze doelstellingen is vastgesteld of het resultaat meetbaar, merkbaar en/of zichtbaar moet zijn. Daarnaast is bepaald wie verantwoordelijk is/zijn voor een doelstelling en op welke termijn deze behaald die te worden.

Visie

'Samen voor Boeiend onderwijs' is de samenvatting van de visie van Trinamiek. De thema's 'Boeiend onderwijs', 'Pedagogisch tact' en 'Samen' staan hierin centraal met als basis de waarden 'Vertrouwen', 'Vakmanschap' en 'Verbinding'. Deze visie sluit naadloos aan op het toezichtkader, waarin door de raad van toezicht de waarden en belangen van de morele eigenaren van Trinamiek zijn vertaald naar strategische doelstellingen.

Boeiend onderwijs

Boeiend onderwijs is voor Trinamiek onderwijs dat gericht is op talentontwikkeling en rekening houdt met verschillen tussen leerlingen. Het stimuleert **persoonsvorming** waardoor leerlingen zich ontwikkelen als mens in relatie tot zichzelf en tot anderen. Het draagt bij aan **socialisatie**, de ontwikkeling van de leerling als persoon in de samenleving, en het zorgt voor **kwalificatie**⁵ zodat leerlingen beschikken over de basiskennis en -vaardigheden die ze nodig hebben voor het verdere leven.

Boeiend onderwijs is **betekenisvol**, het onderwijs is verbonden met de ontwikkeling en de eigen belevingswereld van leerlingen en de wereld om hen heen. Door aan te sluiten bij hun potentiële aanleg en talenten, interesses, de actualiteit en het plezier van leerlingen zorgt het onderwijs voor een waardevolle schooltijd. Leerlingen ervaren zeggenschap in het leerproces en voelen zich daardoor betrokken en gemotiveerd. Zij leren verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces.

Boeiend onderwijs heeft aandacht voor systeemdenken, het zorgt ervoor dat leerlingen de samenhang en de complexiteit van de wereld om hen heen begrijpen. Leerlingen ontvangen onderwijs dat past bij hun leerlijn en ontwikkelingsniveau. Zij leren verschillende denkgewoonten te hanteren, daarbij gaat het bijvoorbeeld over denken in samenhang en het omgaan met gevoelens.

Boeiend onderwijs kan alleen tot stand komen door professionele en competente vakmensen. Leerkrachten met verstand van kinderen, met inzicht in leerprocessen, met kennis van passende didactiek, vaardig in communicatie en

gevoel voor de omgang met ouders. Deze leerkrachten hebben aandacht voor hun collega's. Zij werken op scholen die beschikken over faciliteiten gericht op de ontwikkeling van leerlingen.

Kwaliteit van onderwijs is voor een belangrijk deel het gevolg van liefde, enthousiasme, passie en innerlijke betrokkenheid⁶. Pedagogisch tact is daarom een belangrijke voorwaarde voor Boeiend onderwijs.

Pedagogisch tact

Pedagogisch tact is **'Het goede doen op het juiste moment ook in de ogen van ieder kind'**.

Het handelen van de leerkracht vanuit pedagogisch tact zorgt ervoor dat iedere leerling zich binnengesloten (= niet buitengesloten) voelt. Werken vanuit pedagogisch tact betekent gelijkwaardigheid en respect voor elkaar en aandacht voor iedere leerling. Leerlingen voelen zich gezien en gewaardeerd. Het zorgt voor een veilige omgeving waarin leerlingen zich fysiek, sociaal en emotioneel kunnen ontwikkelen.

Pedagogisch handelen is voor Trinamiek de vaardigheid om in alle twijfel en onzekerheid onderscheid te maken tussen wat goed is en wat verkeerd, passend en ongepast, in de omgang met leerlingen. Van Manen⁸ noemt dit 'Weten wat te doen, wanneer je niet weet wat te doen'. Tactvol handelen doet een leerkracht onvoorzien, onmiddellijk, situationeel en improviserend: gevoelig, ontvankelijk, bedachtzaam. Het draait om helpen, bemoedigen, terechtwijzen, respecteren, aansporen en prikkelen.

Behalve in de omgang met leerlingen drukt Pedagogisch tact ook een houding uit naar collega's, ouders en andere direct betrokkenen bij het onderwijs. De school creëert en koestert een sfeer waaruit blijkt dat gehandeld en gedacht wordt vanuit respect, gelijkwaardigheid en aandacht.

Om de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor Boeiend onderwijs en Pedagogisch tact te stimuleren en te faciliteren werkt Trinamiek volgens de principes van de lerende organisatie (Samen).

Samen

Samen staat voor het zijn van en het werken in een lerende organisatie⁹. Het belangrijkste kenmerk van een lerende organisatie is externe gerichtheid: wat gebeurt er buiten en wat betekent dit voor binnen? Een lerende organisatie heeft drie pijlers die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn: persoonlijk meesterschap en een gedeelde visie, mentale modellen en teamleren en als derde systeemdenken.

Persoonlijk meesterschap en gedeelde visie

Persoonlijk meesterschap houdt in dat we in ons denken en handelen proactief zijn en niet reactief. Het legt de regie bij de leerkracht die zichzelf de vraag stelt wie zij wil zijn voor de leerling en zij geeft daaraan invulling¹⁰. Vanuit een persoonlijke missie is iedere leerkracht haar eigen instrument.

Bij de ontwikkeling van de visie van Trinamiek waren veel medewerkers betrokken. De visie is vertaald naar het Koersplan. Daarin staan doelstellingen die meetbaar, merkbaar en zichtbaar zijn. De (beleids)keuzes die het bestuur, directeuren en leerkrachten maken zijn in lijn met de visie en waarden van Trinamiek.

Mentale modellen en teamleren

Mentale modellen ontwikkelen we in de loop der tijd. Opgedane ervaringen hebben invloed op onze kijk op de wereld. We trekken conclusies en komen tot overtuigingen. Leerkrachten hebben inzicht in de werking van mentale modellen, zij zijn zich er bewust van, kunnen hun denken aan anderen zichtbaar maken en informeren naar het denken van anderen.

Leren doen we individueel en met elkaar. Bij teamleren gaat het om de dialoog, het luisteren naar elkaar, zich verplaatsen in het perspectief van de ander. Daarbij gaan we op zoek naar de waarde die uitspraken hebben voor ons allen. In teams op scholen en in het directeurenoverleg wordt hierbij de consentmethode¹¹ gebruikt. We luisteren naar elkaar (beeldvorming), gaan met elkaar in dialoog (meningsvorming) en komen tot consent (besluitvorming). Ieder besluit wordt met consent van alle aanwezigen genomen. Dat maakt iedereen verantwoordelijk en stimuleert eigenaarschap.

Systeemdenken

Systeemdenken is een manier van kijken naar de werkelijkheid. Het is het vermogen om relaties te zien en te begrijpen in dynamische systemen. Daardoor zien we het totaalbeeld en niet slechts de details¹². Om de wereld om ons heen beter te begrijpen maken we binnen Trinamiek, op school en in de klas gebruik van cyclisch denken, gedragspatroongrafieken, relatie-cirkels en causale lussen¹³. Dat helpt ons om de wereld om ons heen beter te begrijpen en om betere beslissingen te nemen om onze wereld te veranderen.

Trinamiek heeft een expertisenetwerk voor Boeiend onderwijs en Pedagogisch tact en een expertisenetwerk voor de lerende organisatie waaraan leerkrachten deelnemen. Door het delen van kennis en het bespreken van casussen ondersteunen deze netwerken leerkrachten bij hun werk in de dagelijkse praktijk. Opgedane kennis en ervaring wordt gedeeld met collega's waardoor de expertise van alle leerkrachten toeneemt. Zo nodig wordt een professionele leergemeenschap gevormd. Binnen en tussen scholen vindt collegiale consultatie plaats. Iedere school voert periodiek een audit uit om zicht te krijgen op het eigen functioneren en verbeterpunten.

In een lerende organisatie leren alle medewerkers continu van en met elkaar. De **Trinamiek Academie** biedt voor de medewerkers een breed palet aan opleidingen die aansluiten bij de doelstellingen uit het Koersplan. Dit palet wordt aangevuld met relevante externe opleidingen. Medewerkers passen de nieuwe inzichten toe in de praktijk.

Samen betekent ook **medezeggenschap van ouders en leerlingen**.

Leerlingen zijn actief betrokken bij de school. Leerkrachten luisteren naar wat er speelt en vragen leerlingen wat zij vinden. Iedere school heeft een leerlingenraad. Op een democratische wijze worden besluiten genomen en daarmee wordt actief burgerschap gestimuleerd.

Ouders voelen zich welkom op de school van hun kind(eren). Ouders en de school hebben een visie op samenwerken vastgesteld. Zowel in de

medezeggenschapsraad als daarbuiten denken ouders actief mee over het beleid van de school. Ouders en leerkrachten werken voortdurend samen om het leren en een gezonde ontwikkeling van leerlingen te ondersteunen, zowel thuis als op school. Zij ervaren een gelijkwaardige respectvolle relatie in gesprekken en contacten. Ook voelen zij zich verantwoordelijk voor elkaar en zijn daarop aanspreekbaar. Scholen staan open voor 'tips & tops' en nemen klachten van ouders serieus.

Samen is onderdeel uitmaken van een samenwerkingsverband voor passend onderwijs en samenwerken met het Voortgezet onderwijs, voor- en buitenschoolse kinderopvang, gemeenten en andere partners.

Trinamiek is een levend en lerend systeem, een groep van 25 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.

⁵ De termen persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie komen uit het boek 'Het prachtige risico van onderwijs', Gert Biesta 2015.

⁶ 'Ont-moeten', Jan Jutten 2008.

⁷ Pedagogische sensitiviteit in de omgang met kinderen, Max van Manen 2014.

⁸ Pedagogische sensitiviteit in de omgang met kinderen, Max van Manen 2014.

⁹ Zinnen in de tekst over de lerende organisatie zijn (letterlijk) ontleend aan: 'Sleutels Handvatten voor de lerende organisatie', Jan Jutten 2013

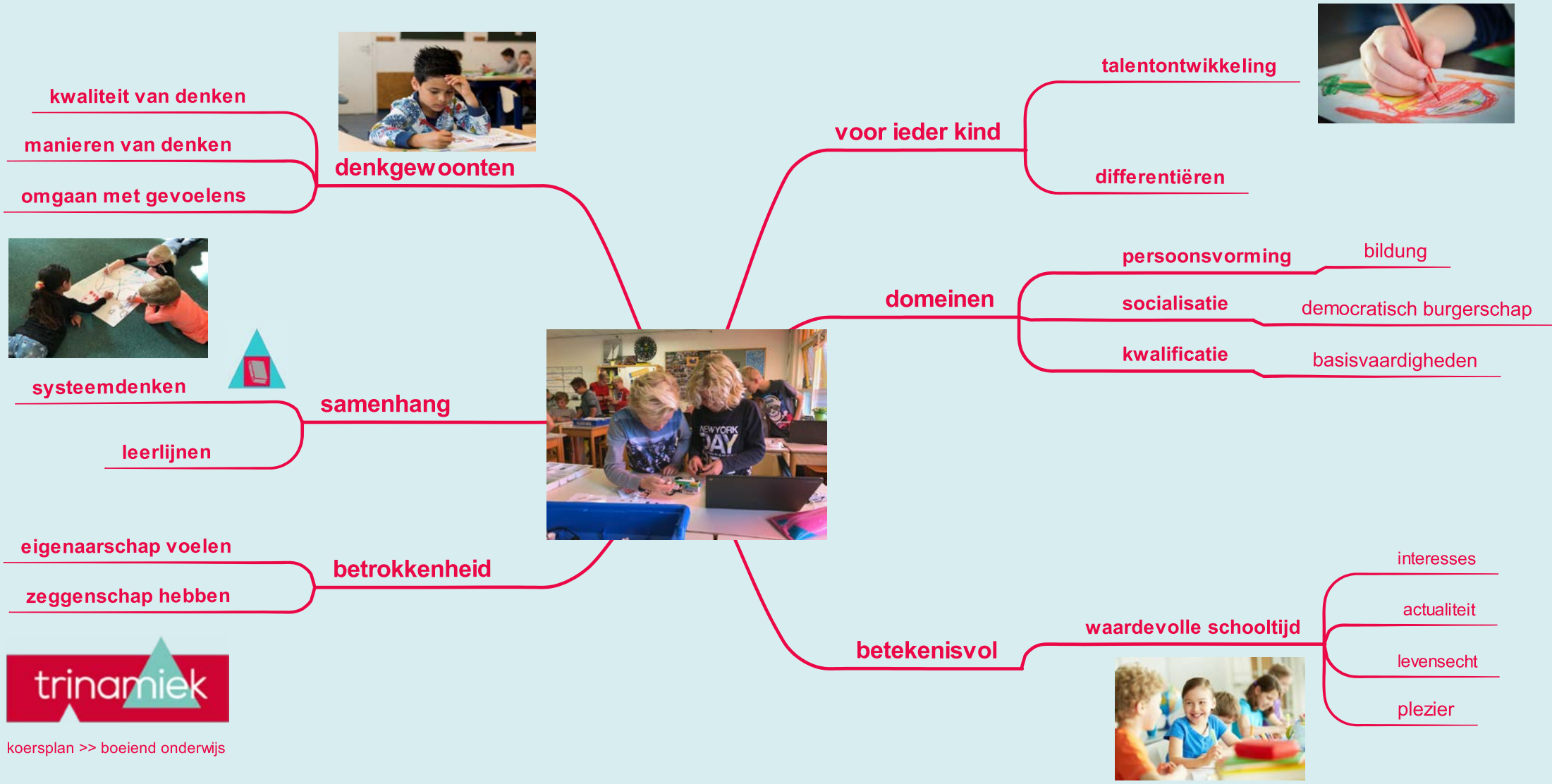
¹⁰ Waar 'zij' staat, kan ook 'hij' gelezen worden.

¹¹ Besluit met consent, Baudy Wiechers 2017.

¹² Systeemdenken in een lerende school, Jan Jutten, 2013

¹³ www.steeef.nl/boeiend-onderwijs-tools

Boeiend onderwijs



koersplan >> boeiend onderwijs

Pedagogisch tact

fysiek

sociaal

emotioneel



veilige omgeving



aandacht voor ieder kind



respectvolle omgang

binnensluiten



onvoorwaardelijk

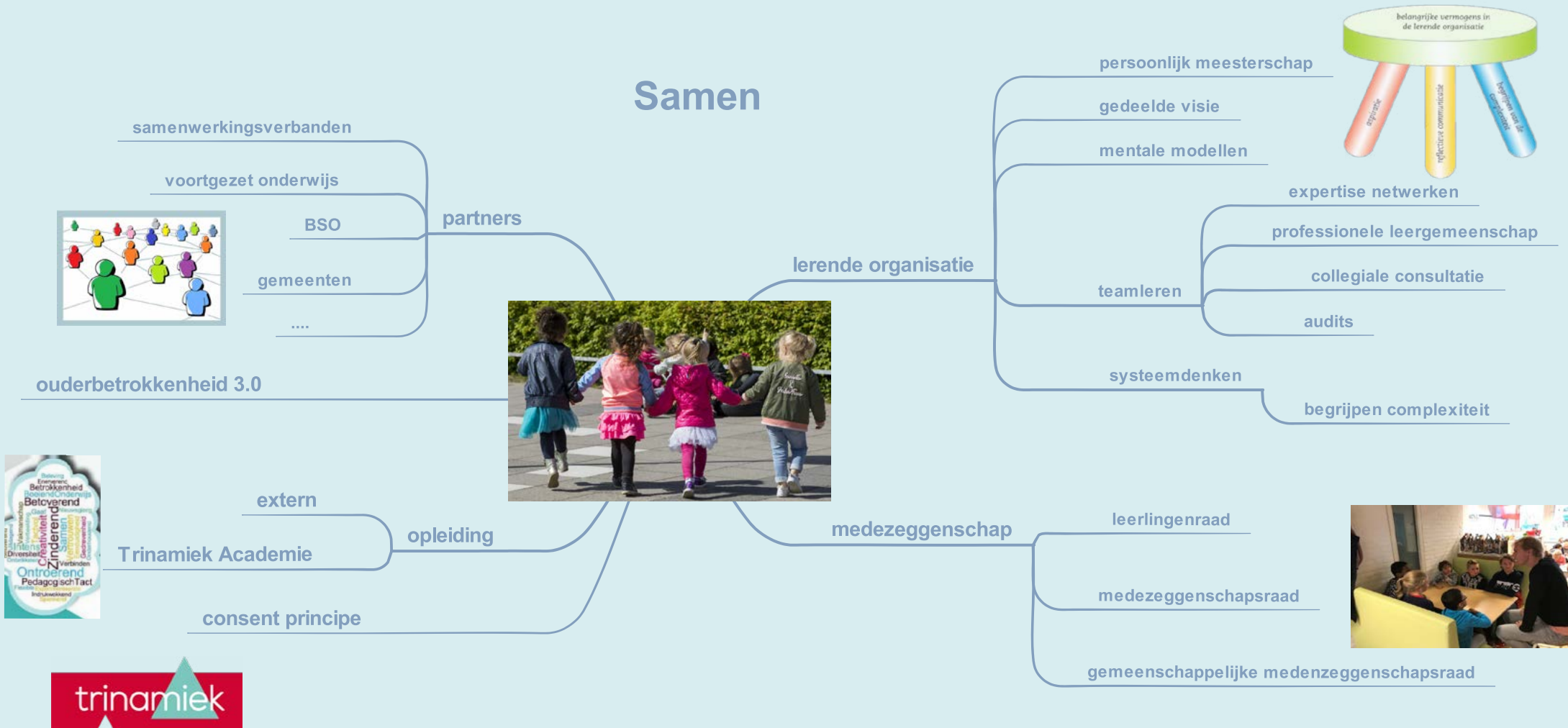


gelijkwaardigheid



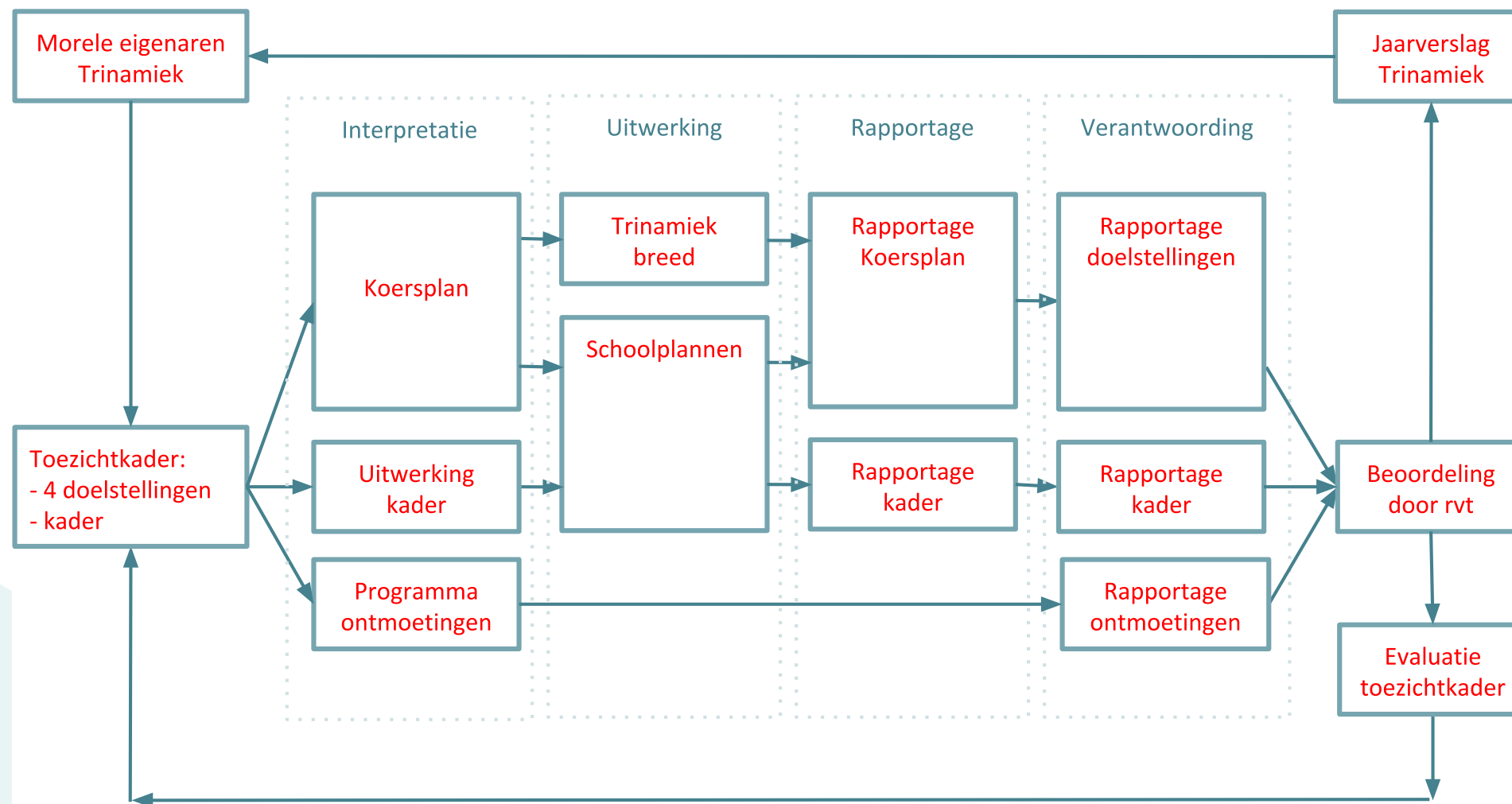
koersplan >> pedagogisch tact

Samen



koersplan >> samen

Het Koersplan is een interpretatie van de strategische doelstellingen die de raad van toezicht heeft bepaald. In onderstaand schema staat de relatie tussen de strategische doelstellingen, het Koersplan en de rapportage en verantwoording. Dit schema is uitgewerkt voor het nieuwe toezichtkader van de raad van toezicht.



Toelichting op het schema

- de raad van toezicht stelt het toezichtkader op, waarbij de waarden en belangen van de morele eigenaren het uitgangspunt zijn voor de beoogde resultaten. Het toezichtkader beschrijft de beoogde resultaten en het meest omvattende kader;
- het bestuur werkt de beoogde resultaten (strategische doelstellingen) uit in een strategisch beleidsplan en werkt het meest omvattende kader uit;
- het bestuur stelt jaarlijks een programma op met ontmoetingen, onder andere met de morele eigenaren en legt dit ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht;
- het Koersplan wordt uitgewerkt in Trinamiek brede activiteiten en in de schoolplannen van alle scholen.
- de resultaten (meetbaar, merkbaar en zichtbaar) van de Trinamiek brede activiteiten en de schoolplannen worden gerapporteerd aan het bestuur.
- het bestuur stelt een verantwoordingsrapportage op waarin de beoogde resultaten, op basis van de doelstellingen in het strategisch beleidsplan staan beschreven;
- het bestuur stelt een verantwoordingsrapportage op waaruit blijkt dat de grenzen van de ruimte die de raad van toezicht heeft gegeven niet overschreden zijn;
- het bestuur legt na de ontmoetingen de bevindingen en ervaringen (merkbaar, zichtbaar en meetbaar) van de raad van toezicht vast;
- de raad van toezicht beoordeelt de verantwoordingsrapportages;
- de beoordeling van de verantwoordingsrapportages is input voor het gesprek van de remuneratiecommissie met het bestuur;
- de raad van toezicht rapporteert in het jaarverslag (in) welke (mate) de beoogde resultaten bereikt zijn en of hierbij het meest omvattende kader is gerespecteerd;
- de raad van toezicht evalueert het toezichtkader en past dit indien nodig aan.

Om de scholen te ondersteunen bij het behalen van de doelstellingen is de Projectgroep Kwaliteit ingesteld. Deze projectgroep heeft een

projectplan opgesteld en heeft een start gemaakt met het ontwikkelen van instrumenten, handleidingen en protocollen. Bijvoorbeeld een handleiding voor het uitvoeren van een audit en een kijkwijzer voor het schoolbezoek van een bestuurder.

Alhoewel het Koersplan pas in de loop van 2017 gereed was, is in heel 2017 gewerkt aan Boeiend onderwijs, Pedagogisch tact en Samen. In de volgende paragrafen staat dit beschreven.

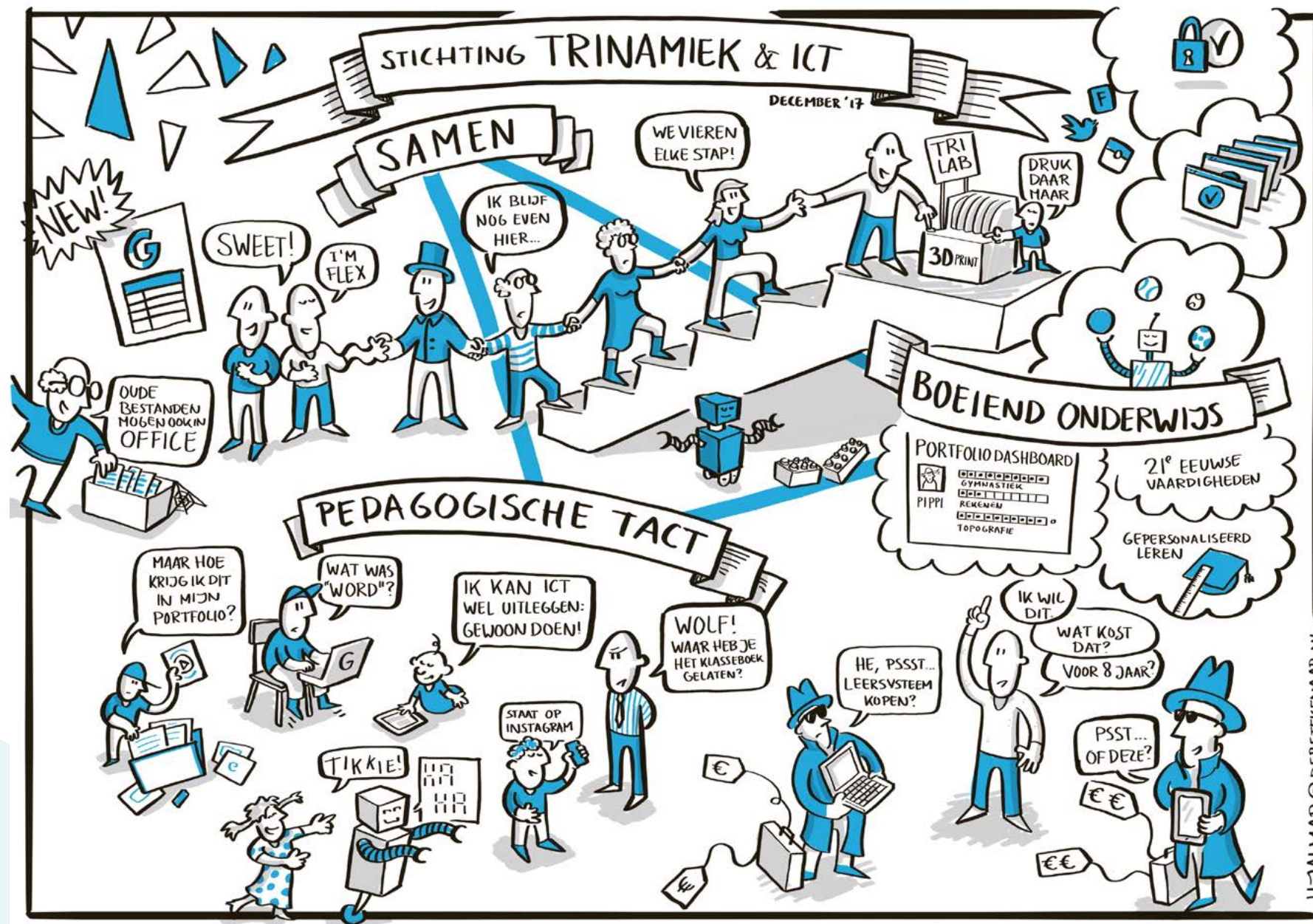
Werken aan de kwaliteit van het onderwijs

Op de scholen is op verschillende manier gewerkt aan de kwaliteit van het onderwijs, daarbij ondersteund door de bovenschoolse netwerken en de Trinamiek Academie. Een rapportage aan de hand van de doelstellingen van het Koersplan was vanwege het vaststellen van het Koersplan in het najaar van 2017 nog niet haalbaar. Hieronder volgt een beschrijving van de activiteiten van de bovenschoolse netwerken, de Trinamiek Academie en het Worldteacher programma van Edukans.

Bovenschools netwerk ICT

Trinamiek nam begin 2017 een driejarig ICT beleidsstuk aan dat een duidelijke beschrijving van de taken van een ICT-coördinator op school-niveau bevat en inzichtelijk maakt hoe dit in uren gefaciliteerd wordt. Het ICT-beraad (het overleg van ICT coördinatoren) was in 2017 goed bezet en dat zorgde voor grote stappen in de advisering rondom ICT vraagstukken. Een mooi voorbeeld daarvan is het gedragen besluit in de aanschaf van een oudercommunicatiesysteem.

Per augustus is een bovenschools hoofd-ICT aangesteld voor 1 dag per week. De zaken die op bovenschools niveau geregeld moeten en kunnen worden, worden daardoor uit handen van de scholen genomen. Bijvoorbeeld de Europese aanbestedingen, het bewaken van de rode draad in ontwikkelingen, het aansturen van nieuwe collega's, bovenschoolse vraagstukken als telefonie/printers/bewerkingsovereenkomsten en de coördinatie en het voorzitterschap van het ICT-beraad.



Het ICT netwerk zette de stap naar een vernieuwingstraject voor de websites van scholen en van Trinamiek. Door samenwerking met een extern bureau ontstaat een heldere en herkenbare uitstraling naar buiten. In de eerste helft van 2018 werken de eerste vijf pilotscholen hun website uit. De ervaringen en leermomenten uit deze pilot zijn inzetbaar bij het vervolgtraject voor andere scholen.

Het intranet (Tri-Net) van Trinamiek is uitgerold waarmee een effectief en efficiënt platform is gerealiseerd voor interne communicatie. Via Tri-net worden 'best practices', bovenscholse informatie en allerlei formulieren voor de financiële administratie gedeeld.

De Europese aanbesteding van printers en kopieermachines leverde een besparing op voor veel scholen.

De Trinamiek scholen gebruikten in 2017 steeds vaker verschillende digitale uitleenmaterialen voor scholen zoals BleuBots, LEGO WeDo dozen en de 3D-printers. Leerkrachten zijn geschoold door trainingen. Zo dragen ICT-middelen en ICT onderwijs bij aan Boeiend onderwijs.

Doelen voor 2018

Er staan veel ICT aangelegenheden op de agenda zoals de impact van de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) op onze organisatie. De innoverende materialen worden verder ingevoerd en mogelijk uitbreidt met nieuwe onderdelen. De aanbesteding van ICT-hardware wordt uitgeschreven en ingevoerd. Verder start een traject voor de vernieuwing van telefonie voor de Trinamiek scholen omdat het huidige systeem niet voldoet aan onze eisen voor betrouwbaarheid en capaciteit. Ook wordt in het schooljaar 2018-2019 gewerkt aan een projectplan over het behandelen van lesstof voor Social Media voor de groepen 1 tot en met 8.

Bovenschools netwerk excellente leerlingen

In 2017 stond de visie om zoveel mogelijk thuisnabij passend onderwijs aan alle leerlingen aan te bieden opnieuw centraal, waaronder vanzelfsprekend ook de groep excellente leerlingen. De ontwikkeling en verspreiding van

een algemene doelenlijst in 2016 leidde tot een beter inzicht in de praktijk. In de doelenlijst staan doelen uitgesplitst naar drie thema's om tot passend en vooral boeiend onderwijs te komen voor excellente leerlingen. Deze thema's zijn: de kwaliteit van onderwijs, beleid & organisatie en scholing. Voor elk van deze drie thema's zijn basisdoelen geformuleerd en in het directieberaad zijn afspraken gemaakt over de realisatie daarvan in 2018. Daarnaast zijn er streefdoelen en uitbreidingsdoelen voor scholen die zich op het vlak van boeiend onderwijs aan excellente leerlingen kunnen en willen onderscheiden.

Begin 2017 maakte de doelenlijst duidelijk dat de praktijk verder af stond van onze visie, dan verwacht. Met name de beschreven basisdoelen van het compacten en verrijken van de lesstof en het begeleiden van de leerlingen daarbij waren bij veel leerkrachten wel bekend, maar voor een deel in de praktijk moeilijk structureel toe te passen.

We constateerden dat het onderwijs op een aantal Trinamiek Scholen nog een slag te maken heeft. De belangrijkste stap die we op dit vlak namen, is die van bewustwording. Daar is op alle niveaus van Trinamiek aan gewerkt. De bovenscholse aangestelde coördinator speelde daarbij een centrale rol. Zo zijn het directieberaad, de kenniskring en het intern begeleider netwerk geïnformeerd over het geconstateerde verschil tussen visie en praktijk. Verder is in deze laatste twee netwerken door het jaar heen uitgebreid aandacht besteed aan de noodzaak tot compacten en verrijken en de manier waarop dit georganiseerd en bereikt kan worden. Deze kennis staat ook centraal tijdens teamtrainingen, trainingen binnen de Trinamiek Academie en in het traject van leerkrachten met een specifieke begeleidingsvraag rondom een excellente leerling. Ter ondersteuning is door de bovenscholse coördinator gewerkt aan een brede kennis- en materiaalbank die toegankelijk is voor alle medewerkers van Trinamiek.

Op directieniveau was discussie over de manier waarop we leerkrachten zo goed mogelijk kunnen faciliteren om excellente leerlingen passend te begeleiden op hun specifieke educatieve behoefte. Het directieberaad ging in het najaar van 2017 inhoudelijk akkoord met plannen om kennis en

vaardigheden te vergroten bij de groepsleerkrachten. Deze plannen bleken echter financieel niet geheel haalbaar en werden daarna aangepast.

De focus voor komend jaar is gericht op een andere invulling van het bereiken van onze visie. Het vraagt voor 2018 een creatieve blik van eenieder om nieuwe oplossingen te vinden. Het delen van kennis en vaardigheden staat daarbij centraal om weer een stap dichterbij onze visie te komen en excellente leerlingen thuisnabij passend Boeiend onderwijs te bieden.

Bovenschools netwerk interne begeleiding

De interne begeleiders zijn in 2017 drie keer bijeen geweest en de belangrijkste agendapunten waren:

- Het inzichtelijk krijgen van de besteding van de gelden van passend onderwijs:
Hoeveel geld is er beschikbaar?
Hoe wordt dit verdeeld over de scholen?
Welke diensten en voorzieningen zijn in te zetten?
Om een goede verdeling en inzet van de Profi Pendi-gelden voor passend onderwijs te bewerkstelligen is de procedure met betrekking tot aanvragen goed overlegd met de stuurgroep en met het bestuur en Christiaan Bekker (Orthopedagogisch Didactisch Centrum);
- Informeren en afstemmen over de rol van de interne begeleiders bij de werkzaamheden van de bovenschoolse coördinatoren. De intern begeleiders namen in 2017 ook deel aan een bijeenkomst van de talentcoaches;
- Voorlichting over de IEP-toets omdat een aantal scholen een overstap naar een andere eindtoets voor groep 8 overwegen;
- Verschillen in functiewaardering van de intern begeleiders van Trinamiek. Na overleg met het bestuur en de GMR is dit per kalenderjaar 2018 rechtgetrokken en heeft elke intern begeleider met voldoende werkervaring en opleiding een LB-functie;
- Intervisie met als onderwerpen Kindkans, (dyslexie)software, ervaringen met betrekking tot arrangementen en begeleiders;

- Een collectief lidmaatschap voor LBBO, de landelijke beroepsgroep voor begeleiders in het onderwijs.
- De activiteiten van het netwerk dragen bij aan de lerende organisatie (Samen). Intern begeleiders leren van en met elkaar en dragen hun kennis over.

Voor 2018 staan onder andere de volgende speerpunten op het programma:

- Afstemming over de samenwerking met de nieuwe kwaliteitsfunctionaris.
- Scherp blijven op de procedure rondom de aanvraag van extra ondersteuning:
Hoe loopt het in de praktijk?
Wat moet er nog aangescherpt worden?
Welke vragen en wensen spelen er nog binnen de scholen?

Bovenschools netwerk rekenen

Het afgelopen jaar lag de focus voor het bovenschools rekenen op de volgende onderwerpen:

- Dyscalculie
- Kennisdeling
- Taal in de rekenles

Er is een duidelijk en werkbaar format opgesteld voor dyscalculie dat in alle scholen door de rekencoördinator met de intern begeleider besproken kan worden.

In het cursusaanbod van de Trinamiek Academie werd een training aangeboden die zich richtte op het kunnen toepassen van het handelingsmodel en het drieslagmodel voor de rekenlessen en rekengesprekken. Het drieslagmodel maakt inzichtelijk waarom kinderen uitvallen bij de CITO-toets, terwijl het rekenen in de klas wel goed lukt en het handelingsmodel helpt de leerkracht kwalitatief goede instructie te geven aan zwakke- en sterke rekenaars.

De kenniskring rekenen, waar rekencoördinatoren ervaringen uitwisselen en elkaar informeren over ontwikkelingen op het gebied van rekenen, leverde

ook in 2017 goede kennisdeling op van de rekencoördinatoren. De kenniskring nodigt ook gastsprekers uit zoals een leerplanontwikkelaar van het SLO die promoveerde op het onderwerp 'Hoe kunnen leerkrachten in meertalige basisschoolklassen leerlingen ondersteunen bij het leren van taal die nodig is voor rekenen-wiskunde?' en die vertelde over scaffolding in de rekenles. Zo kwam het onderwerp taal in de rekenles vanzelfsprekend aan bod! Tot slot is het cursusaanbod 'Met Sprongen Vooruit' van het Julie Menne Instituut opgenomen in de Trinamiek Academie. Hierop kunnen alle medewerkers van scholen inschrijven.

Bovenschools netwerk taal

In 2017 zijn de collega taalcoördinatoren meer met elkaar verbonden geraakt. Tijdens een intervisiebijeenkomst dacht iedereen met elkaar mee over mogelijke oplossingen voor problemen die taalcoördinatoren ervaren bij de uitvoering van hun taken. Een van de meest voorkomende problemen is vervolgens gebruikt als input voor een netwerkbijeenkomst later in het jaar.

Door te werken aan verbinding weten taalcoördinatoren elkaar steeds meer te vinden om ideeën uit te wisselen, informatie uit cursussen te delen en ervaringen met taalmethodes met elkaar uit te wisselen. Een mooi voorbeeld van een lerende organisatie (Samen).

In 2018 staat het verkennen van diverse CITO-toetsen op het programma. Een ander speerpunt is het inspireren van onze collega's om kinderen te leren begrijpen wat ze lezen zonder de begrijpend leeslessen op zich in te zetten.

Onderwijsdag 2017

Op de Dag van de Leraar op 5 oktober 2017 organiseerde Trinamiek de Onderwijsdag voor alle medewerkers van Trinamiek. Deze onderwijsdag was ook gelijk de start van een Kunst & Cultuurtraject waaraan alle Trinamiek scholen gedurende drie jaren deelnemen. In een diversiteit aan workshops zijn de deelnemers meegenomen in theater, dans, drama, muziek, beeldende kunst en creatief schrijven.

Trinamiek Academie en scholing

Trinamiek werkt voortdurend aan onderwijs en ontwikkeling van leraren en leerlingen. Om de kwaliteit en continuïteit te borgen, investeren we in alle medewerkers van Trinamiek. We investeren tijd, geld en betrokkenheid op velerlei plekken in de organisatie:

- op scholen door teamontwikkelingstrajecten en individuele scholingstrajecten van leerkrachten en overige medewerkers;
- op directieniveau in de vorm van studiedagen en intervisie;
- door de Trinamiek Academie, het opleidingsaanbod is voor alle medewerkers kosteloos beschikbaar;
- in de netwerken van Trinamiek: taal, rekenen, intern begeleiders, ICT, schoolopleiders, talentcoaches (voor de begeleiding van excellente leerlingen) en startende leerkrachten;
- door deelname aan het aanbod van Kunst Centraal;
- door deelname aan workshops en lezingen op de Onderwijsdag op 'de dag van de leraar'.

Het Koersplan en de scholingsbehoefte bepalen de inhoud van de Trinamiek Academie. Het cursusaanbod van de Trinamiek Academie sluit daardoor aan bij de kernthema's uit het Koersplan: Boeiend onderwijs, Pedagogisch tact en Samen/de lerende organisatie. De academie geniet steeds meer bekendheid en het aantal aanmeldingen voor cursussen stijgt. Er zijn scholen die met een hele bouw of een heel team inschrijven op een bepaald aanbod omdat het goed past binnen de schoolontwikkelingen en er zijn individuele inschrijvingen van leerkrachten die graag willen bijscholen op een bepaald onderwerp.

Sommige trainingen bleken erg populair en wij waren in de gelukkige omstandigheid om bijna al die trainingen te herhalen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Trainingen nieuw ICT materiaal (Lego-We-Do, Bluebot, 3D-printers);
- Omgaan met autisme en ADHD in de klas;
- Pedagogisch Tact;
- Engels voor leraren.

Het aanbod van de academie wordt zowel door interne als externe experts verzorgd. Sommige cursussen bestaan uit een dagdeel of een dag maar er zijn ook cursussen met meerdere bijeenkomsten. De meeste cursussen vinden plaats in de goed geoutilleerde vergaderzalen van het Servicebureau. De meeste cursussen zijn geregistreerd in het Lerarenregister. Deelnemers ontvangen altijd een certificaat van deelname.

Edukans - Ghana-reis

In het kader van het Worldteacher programma van Edukans bezocht in 2017 een eerste groep Trinamiek leraren en directeuren een aantal basisscholen in Ghana om te werken aan Boeiend onderwijs. Samen met de leraren en directeur van iedere basisschool zijn allerlei vormen van 'active learning' geïntroduceerd en in praktijk gebracht.

Naast de vruchtbare samenwerking met de Ghanese scholen heeft de reis

ook voor de collega's van Trinamiek veel opgeleverd, zoals:

- het verbeteren en verdiepen van onderwijscompetenties;
- de groei in flexibiliteit, creativiteit en stressbestendigheid;
- het vergroten van communicatieve vaardigheden en burgerschap.

Al deze leerpunten zorgen ervoor dat Trinamiek heeft besloten zich ook de komende jaren te verbinden aan het Worldteacher programma van Edukans.

Het meten van de kwaliteit van het onderwijs

De kwaliteit van het onderwijs is in 2017 gemeten door:

- uitslagen van de Cito-eindtoets basisonderwijs;
- uitstroom naar verschillende soorten onderwijs;
- leeropbrengsten van het leerlingvolgsysteem;
- inspectiebezoeken aan enkele scholen;
- oudertevredenheidsonderzoeken.

Uitslagen Cito-toetsen afzonderlijke scholen

Uitslagen Cito-toetsen 2017

	Ongecorrigeerd	Landelijk ongecorrigeerd	Gecorrigeerd	Landelijk gecorrigeerd
Agnesschool	539,8	535,1	537,4	535,2
De Ark	538,1	535,1	536,2	535,2
De Ark van Noach	538,2	535,1	546,4	535,2
Blink	530,3	535,1	532,8	535,2
De Christoffel	527,2	535,1	532,2	535,2
Egbertusschool	535,6	535,1	534,5	535,2
O.L.V. van Fatima	536,3	535,1	535,1	535,2
Gerardus Majella	535,4	535,1	534,9	535,2
Jan Bunnik	532,4	535,1	533,4	535,2
De Kring	534,8	535,1	534,4	535,2
Lucas Batau	530,4	535,1	532,3	535,2
Lucas Galecop	536,6	535,1	535,3	535,2
Nicolaasschool	534,2	535,1	533,7	535,2
De Opstap	531,3	535,1	530,8	535,2
WIJ (Overkant)	Route 8 - 189,7	nvt	Route 8 - 189,7	nvt
WIJ (Paulus)	Route 8 - 197,9	nvt	Route 8 - 197,9	nvt
De Regenboog	544,8	535,1	537,5	535,2
De Schouw	532,3	535,1	532,3	535,2
St. Victorschool	527,2	535,1	531,2	535,2
De Tweeklank	537,3	535,1	536,4	535,2
Het Vogelnest	540,8	535,1	537,7	535,2
Vroonestein	531	535,1	531,9	535,2
De Wegwijzer	532,4	535,1	532,8	535,2
SBO Wenteltrap	nvt (SBO)	nvt	nvt	nvt
De Zomergaard	525,1	535,1	532,5	535,2

Uitstroom naar verschillende soorten voortgezet onderwijs

Aan het einde van het schooljaar 2016-2017 hebben 591 leerlingen onze 24 scholen verlaten (de Baanbreker en De Wenteltrap zijn niet in de tabel meegenomen). Zij gingen naar de volgende vormen van voortgezet onderwijs:

	totaal aantal lln.	VSO	PRO	VMBO KL t/m Havo	VMBO KL t/m VMBO GL	Vmbo KL met Lwoo	Vmbo KL	Vmbo GL	vmbo BL t/m Vmbo TL met Lwoo	VMBO BL t/m VMBO KL met Lwoo	VMBO BL t/m VMBO KL	BO BL t/m VMBO GL met Lwoo	Vmbo BL met Lwoo	VMBO BL	Vmbo TL	Vmbo KL t/m Vmbo TL	Vmbo BL t/m Vmbo TL	Vmbo TL t/m Havo	Havo	Havo t/m VWO	Vwo	overig
Agnes	24												1	9			1		5	8		
Ark	50					3							1	10			8	7	10	11		
Ark van Noach	57					3							4	7			7	9	8	19		
Blink	7						1						2	2			1	1				
Christoffel	10					2							1	2			4	1				
Egbertus	16					1								3				4	5	3		
Fatima	20					4							1	5			3	1	4	8		
Gerardus Majella	19												23	3			1	2	3	5		
Jan Bunnik	26					1				2			4	2			2	5	4	6		
De Kring	17					5								1				2	3	6		
Lucas Batau	40					12							2	7			4	9	2	4		
Lucas Galecop	38					9				1			2				5	4	7	10		
Nicolaas	25					5							1	5					6	8		
De Opstap	57					16							5	5			8	5	4	14		
WIJ (Paulus)	19					5							3				7	2	1	1		
Regenboog	4									1											3	
Schouw	43					5				1			4	17				11		5		
St. Victor	23					3				5			5	3			1	5		1		

	totaal aantal lln.	VSO	PRO	VMBO KL t/m Havo	VMBO KL t/m VMBO GL	Vmbo KL met Lwooo	Vmbo KL	Vmbo GL	vmBO BL t/m Vmbo TL met Lwooo	VMBO BL t/m VMBO KL met Lwooo	VMBO BL t/m VMBO KL	BO BL t/m VMBO GL met Lwooo	Vmbo BL met Lwooo	VMBO BL	Vmbo TL	Vmbo KL t/m Vmbo TL	Vmbo BL t/m Vmbo TL	Vmbo TL t/m Havo	Havo	Havo t/m VWO	Vwo	overig
Tweeklank	12					2								4			1	3			2	
Vogelnest	10					2												4	2		2	
Vroonestein	32					9	1						2	6			2	2	3		7	
Wegwijzer	21									5			1					1	4		6	
Zomergaard	13						2						2	2			2	1	3		1	
WIJ (De Overkant)	8												1	2			3		2			

Leeropbrengsten van het leerlingvolgsysteem

Al onze basisscholen werken met het leerlingvolgsysteem 'Parnassys'. Hieraan gekoppeld werken wij met het kwaliteitsinstrument 'Integraal'. Deze instrumenten ondersteunen de reflectie en dialoog over de kwaliteit van ons onderwijs. De Baanbreker (Praktijkschool) en De Wenteltrap (school voor speciaal basisonderwijs) hanteren hun eigen instrumenten, respectievelijk Magister en Dotcomschool.

Inspectiebezoek 2017

In 2017 heeft de inspectie in het kader van kwaliteitsonderzoek 5 van onze scholen bezocht:

- Basisschool Vroonestein in Nieuwegein
- Basisschool Lucas Galecop in Nieuwegein
- Basisschool De Opstap in IJsselstein
- Basisschool De Kring in Woerden
- Agnesschool in IJsselstein (2016/2-17)

Op alle scholen wordt het basisarrangement gehandhaafd. De inspectie heeft aan de niet bezochte scholen op basis van de documentenanalyse het basisarrangement verleend.

Oudertevredenheidsonderzoek

Net als in 2016 hebben de Trinamiek scholen in 2017 ook een OuderTeVredenheidsonderzoek (OTV) afgenomen. De 10 criteria voor ouderbetrokkenheid 3.0 vormden de basis van het onderzoek (gebaseerd op de zes standaarden van de Parent Teacher Association). De uitkomsten van het OTV zijn besproken in het directieberaad om zo van en met elkaar te leren. Hieronder een vergelijking van de OTV 2017 met 2016:

- Vergelijkbare respons van ouders: 2016 - 32 %; 2017 - 31 %;
- De gemiddelde score per item vertoont een lichte daling: 2016 - 3.36; 2017 - 3.29 (op een schaal van 1 tot 4);
- Het deelnamepercentage van de scholen is gestegen: 2016 - 67%; 2017 - 96%;

- Het totale gemiddelde per school is 3.29 op een schaal van 1 tot 4:
Hoge score van 3.73:
 - De informatie van de school is voor ouders begrijpelijk.
Mooie score van 3.40:
 - De school staat open voor verbeteringsuggesties; De school laat zien dat leraren, leerlingen en ouders actief worden betrokken bij het schoolbeleid.
Voldoende score voor:
 - Ouders zijn tevreden over hoe ze geïnformeerd worden over de gang van zaken op school (3.31).
 - Leraren, leerlingen en ouders voelen zich verantwoordelijk voor elkaar en zijn daarop aanspreekbaar (3.27).
School overstijgend:
 - De school gaat op een transparante manier om met klachten (3.15).
 - Een ouder weet wat er met zijn/haar inbreng gebeurt (3.05).

Algemene conclusie: er is tevredenheid over de ouderbetrokkenheid op scholen van Trinamiek bij ouders.

In 2018 worden de 10 criteria voor ouderbetrokkenheid 3.0 meer toegesneden op Trinamiek. Ook wordt in samenspraak met de projectgroep 'Kwaliteit', de verbinding gemaakt tussen het Koersplan en de leerling-, de ouder- en de medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Omgaan met klachten

Klachten van leerlingen en/of ouders worden in eerste instantie besproken met degene die het probleem of de ontevredenheid veroorzaakt. Indien dat niet tot een oplossing leidt, kan het probleem voorgelegd worden aan de directeur van de school. Op deze manier worden de meeste klachten opgelost. Bij de vertrouwenspersoon voor ouders zijn acht meldingen gedaan. Met deze ouders heeft de vertrouwenspersoon gesproken. Een aantal klachten kon niet op schoolniveau worden opgelost. Het bestuur heeft over drie klachten gesprekken gevoerd met ouders. Er zijn geen klachten ingediend bij de Landelijke Klachtencommissie Onderwijs.

Medewerkers hebben geen meldingen gedaan bij de vertrouwenspersoon.

Samenwerkingsverband

Trinamiek maakt deel uit van vier samenwerkingsverbanden voor passend onderwijs:

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

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

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De maatschappelijke boodschap van Trinamiek is het verzorgen van Boeiend onderwijs. Dat doen de scholen van Trinamiek in samenwerking met ouders en de omgeving van de school.

Trinamiek scholen staan dicht bij de samenleving en werken samen met ouders en sociale en kerkelijke instellingen om een meerwaarde te zijn voor zowel de kinderen als hun directe omgeving.

Vanuit onze bedrijfsvoering heeft duurzaamheid onze aandacht. Waar mogelijk kiezen wij voor het duurzame alternatief zoals groene stroom, zonnepanelen, FSC papier, LED verlichting. Duurzaamheid is ook een kwaliteitsfactor in onze Europese aanbestedingen.

Toelatingsbeleid

Onze basisscholen kennen geen toelatingsbeleid. Het kan echter wel voorkomen dat omwille van de klassengrootte op scholen een

wachlijst bestaat voor één of meerdere leergroepen. Voor ons SBO en praktijkonderwijs is een toelatingsverklaring benodigd zoals vermeld in de Wet op het Passend Onderwijs.

Onderzoek

De Wet op de Jaarverslaggeving (BW 2: 391 lid 2) geeft aan dat Trinamiek haar verrichtingen op het gebied van onderzoek dient te verantwoorden. Als stichting voor primair onderwijs en praktijkonderwijs doen we geen structureel onderzoek behalve waar het gaat op het verbeteren van de eigen organisatie en het onderwijs, zoals eerder verwoord. We verwachten dat dit in de toekomst zo blijft.

Internationalisering

De Wet op de Jaarverslaggeving (BW 2: 391) geeft aan dat Trinamiek haar verrichtingen op het gebied van internationalisering dient te verantwoorden. Onze school met praktijkonderwijs De Baanbreker werkt samen met internationale partners in het kader van Europese platformsubsidies. De verwachting is dat dit op enig moment stopt.

5 Personele zaken

Er hebben zich in 2017 geen zaken voorgedaan met behoorlijke personele betekenis zoals benoemd in de richtlijnen voor het jaarverslag RJ 660.514.

Werkgelegenheidsbeleid

Trinamiek voert het werkgelegenheidsbeleid. Het werkgelegenheidsbeleid is geregeld in artikel 10.1 en volgende van de cao PO. Voor personeel met een dienstverband voor onbepaalde tijd geldt een werkgelegenheidsgarantie. Deze werkgelegenheidsgarantie is aan het begin van het schooljaar 2017 – 2018 voor de komende twee schooljaren voor personeel in vaste dienst afgegeven.

Ziekteverzuim

Het netto ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2017 voor de gehele organisatie 5,4%. Dit is een daling van 0,4% ten opzichte van 2016. Ook in de komende jaren zal aandacht zijn voor het verder terugdringen van het ziekteverzuim.

Het ziekteverzuim van Trinamiek is lager dan het landelijk gemiddelde. Het landelijk gemiddelde over 2016 was 6,2%. Voor 2017 is dit cijfer nog niet bekend.

Het ziekteverzuim van Trinamiek over 2016 en 2017 zag er als volgt uit:

Verzuimcijfers	2016	2017
Ziekteverzuimpercentage	5,8%	5,4%
• kort verzuim	0,6%	0,5%
• middellang verzuim	0,9%	0,6%
• lang verzuim	2,8%	2,5%
• 1 jaar	1,6%	1,7%
Meldingsfrequentie	0,8	0,9

Het gevoerde beleid inzake van de beheersing van uitkeringen na ontslag

Trinamiek voert een actief beleid om tot beheersing te komen van uitkeringen na ontslag.

Alle beëindigingen middels een beëindigingsovereenkomst die plaatsvonden in 2017 hebben geen financiële consequenties voor het bestuur. Al deze vergoedingsverzoeken zijn positief getoetst.

6 Huisvesting en beheer

Trinamiek heeft 25 scholen en de gebouwen (scholen) staan in 6 verschillende gemeenten. Het onderhoud en beheer van de gebouwen is bovenschools geregeld. Daarnaast beschikt Trinamiek over een gebouw voor het Servicebureau dat in april 2017 in gebruik is genomen.

Voor het beheer en onderhoud werken we met een meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Trinamiek gebruikt een eigen webbased onderhouds- en planningsprogramma. Dit wordt volledig in eigen beheer bijgehouden en geactualiseerd. De kosten van het gebouwonderhoud worden bovenschools verantwoord.

Ieder jaar wordt het MJOP tegen het licht gehouden, in samenspraak met de betreffende schooldirecties. De gebudgetteerde kosten uit het onderhoudsplan dienen daarbij als leidraad. De opgenomen werkzaamheden worden bekeken en gewogen. Daarbij gebruiken we de volgende criteria:

- **Noodzaak en urgentie**
 - Zijn de geplande werkzaamheden noodzakelijk?
 - Is het goed om deze nu uit te voeren?

Als de staat van onderhoud uitstel toelaat, worden de geplande werkzaamheden en/of het jaar van uitvoering aangepast om te voorkomen dat er werk wordt uitgevoerd dat (nog) niet nodig is.

- **Efficiëntie**
 - Is de volgorde van werkzaamheden efficiënt?
 - Als er bepaalde werkzaamheden uitgevoerd gaan worden, moeten er dan ook gelijk andere werkzaamheden meegenomen worden?

Voor alle werkzaamheden geldt dat we streven naar een effectief en efficiënt inzetten van de beschikbare middelen. Bijkomend voordeel van onze werkwijze is dat het meerjarenonderhoudsplan jaarlijks geactualiseerd wordt. Aansluitend worden de uit te voeren werkzaamheden begroot en wordt onderzocht of dit past binnen de gestelde budgetten. Vervolgens wordt de onderhoudsbegroting voor de gehele stichting opgesteld en die wordt voorgelegd aan het directieberaad, het bestuur en de raad van toezicht.

De uit te voeren onderhoudstaken worden gedeeltelijk door de eigen bovenschoolse medewerkers uitgevoerd. De (grotere) klussen waarbij hoogwaardige kennis en/of de inzet van gespecialiseerde bedrijven wordt verlangd, worden uit- of aanbesteed aan derden. Inmiddels hebben we een goed bestand van vertrouwde en betrouwbare bedrijven die werkzaamheden voor ons kunnen uitvoeren.

Renovatie en nieuwbouw

In april 2017 heeft Trinamiek haar nieuwe Servicebureau aan de Boerhaaveweg te IJsselstein in gebruik genomen. Een enorme verbetering qua voorzieningen, comfort en werkplekken. Er is nu ook voldoende ruimte voor overleggen, vergaderingen en trainingen en de daarbij benodigde parkeervoorzieningen zijn aanwezig.

Naast het reguliere onderhoud aan de gebouwen is Trinamiek momenteel ook bouwheerder van twee nieuwbouwprojecten; de nieuwbouw van Wij (de voormalige Paulusschool) in IJsselstein en de nieuwbouw van de Parkschool (De Wegwijzer) in Vianen. De verwachting is dat beide scholen eind 2018 hun nieuwe gebouw in gebruik kunnen nemen.

Tevens zijn in 2017 de eerste voorbereidingen gestart voor 2 nieuwbouwprojecten. Dit zijn de realisatie van een nieuw scholencomplex aan de Touwlaan te IJsselstein ter vervanging van de bestaande Fatimaschool en de Nicolaasschool met daarbij een Kinderopvang. In de wijk Doorslag in Nieuwegein komt een nieuwe MFA (Multifunctionele Accommodatie) waarin scholen van drie schoolbesturen (Stichting Robijn, Stichting Fluenta en Stichting Trinamiek), een Kinderopvang en een Sporthal gehuisvest worden.

Deel 2: Financieel verslag

1 Verantwoording

Voor onze financiële administratie gebruiken we Exact Globe. Voor de personeels- en salarisadministratie maken wij gebruik van HR2day. In onze interne verantwoordingscyclus splitst Trinamiek de materiële uitgaven van de personele uitgaven. De materiële uitgaven verantwoorden we per tertiaal. Onze scholen leggen verantwoording af over hun materiële budget, dit is exclusief de onderhoudskosten. De kosten voor onderhoud en administratie, beheer en bestuur worden in de gemeenschappelijke exploitatie verantwoord. De personele inzet en uitgaven worden verantwoord in ons bestuursformatieplan en worden per schooljaar verantwoord door de afdeling personeelszaken. Deze inrichting van onze planning- en controlcyclus, uitgesplitst naar budgethouder, is in 2016 opnieuw vastgesteld en wordt periodiek tegen het licht gehouden.

Trinamiek kiest voor deze inrichting van haar bedrijfsvoering omdat:

- veel risico's (met name aangaande lumpsum, maar ook voor onderhoud van onze gebouwen) door de stichting gedragen worden en daardoor individuele scholen minder kwetsbaar maakt;
- het administratief voordeel oplevert;
- de directeur uitsluitend verantwoordelijk is voor de eigen school exploitatie, waarin alleen die kosten worden geboekt waar de directeur ook daadwerkelijk invloed op heeft, en de inzet van reguliere (i.e. geen vervangings-) formatie;
- we formatie toekennen op schooljaar op basis van het actuele leerlingaantal in plaats van dat van vorig jaar.

Trinamiek wil de tijd die schooldirecteuren moeten besteden aan administratieve taken zoveel mogelijk beperken.

2 Financiële keuzes door ontoereikende bekostiging

Hoewel de resultaten over 2017 beter zijn dan begroot, teert Trinamiek in 2017 desondanks in op haar vermogen. Doordat Trinamiek in het -verre- verleden een meer dan gezonde vermogenspositie heeft opgebouwd, kan de stichting in deze financieel moeilijke jaren blijven investeren in onderwijskwaliteit.

Om dit te illustreren: in de gehele periode 2012 tot en met 2017 hadden zowel Trinamiek als het totaal van haar rechtsvoorgangers ieder jaar (uitgezonderd 2014¹⁴) meer lasten dan baten. Dit betekent dat Trinamiek de voorgaande vijf jaar significant investeerde vanuit haar vermogenspositie, het z.g. 'schatkistbankieren'.

Deze resultaten illustreren het belang van hogere bekostiging, waarvoor in 2017 maar ook in 2018 op grote schaal stakingen zijn gehouden. Als bestuur onderstrepen wij de noodzaak van een hogere bekostiging om de kwaliteit te verbeteren en het beroep aantrekkelijker te maken. Dit laatste is zeker nodig om de tekorten aan leerkrachten die er op korte en middellange termijn ontstaan tegen te gaan.

Zo moet Trinamiek scherpe keuzes maken om haar bedrijfsvoering in lijn te houden met de -beperkte- bekostiging. Wij streven ernaar om tekorten (m.n. in de materiele bekostiging) zo min mogelijk effect te laten hebben op het primaire proces, echter ook Trinamiek ontkomt er niet aan om de tekorten in de materiele bekostiging op te vangen door te besparen op personeel.

Ook is het noodzakelijk om kennis die binnen onze organisatie niet of beperkt aanwezig is in huis te halen of in te kopen voor het Servicebureau, waardoor de besparingen op overhead als gevolg van de fusie niet zo groot zijn als gehoopt. Bijvoorbeeld de inhuur van externen op het gebied van de aanbestedingswetgeving en de AVG.

Om dit goed te duiden, is het nodig onderscheid te maken in:

1. Financiële middelen die we niet krijgen, maar wel noodzakelijk zijn om de geleverde kwaliteit blijvend te kunnen garanderen;
2. Financiële middelen die we wel krijgen, maar die te laag zijn, zodat op grond daarvan keuzes gemaakt moeten worden. Dit zijn oneigenlijke keuzes en die leiden op termijn ontegenzeggelijk tot kwaliteitsverlies.

¹⁴ 2014 kenmerkte zich doordat de Rijksoverheid in december éénmalig een groot bedrag voor het vasthouden van jonge leerkrachten uitkeerde, dit hebben we in de jaren erop moeten terugbetalen. Hierdoor heeft de hele sector incidenteel een positief resultaat moeten schrijven. Zonder deze investering had 2014 ook een negatief resultaat.

Ad 1 Financiële middelen die we niet krijgen

De politieke discussie gaat vaak uit van de extra financiële middelen die zijn gegeven aan het Primair Onderwijs. In de volgende tabel is voor het jaar 2017 opgenomen welke bedragen (in miljoenen euro's) voor het Primair Onderwijs in Nederland zijn opgenomen in de Rijksbegroting. Dit zijn extra middelen minus ombuigingen vanuit de begroting. Deze bedragen worden aangevuld met bedragen waar geen/onvoldoende compensaties tegenover staan (Bron: OCW). Daarnaast staan de bedragen voor Trinamiek die zijn berekend door de rijksbijdragen te delen door het aantal leerlingen landelijk (afgerond 1,5 miljoen) en te vermenigvuldigen met 4.658 leerlingen van Trinamiek in het PO.

	Landelijk *€ 1mln	Trinamiek *€ 1.000
Middelen min ombuigingen		
Extra middelen	694	2.155
verrekende ombuigingen	-338	-1.050
subtotaal	356	1.105
Niet gecompenseerde lasten		
Stijging werkgeverslasten	-120	-373
Werkloosheidpremies	-133	-413
BAPO/Duurzame inzetbaarheid	-96	-298
Materiele bekostiging	-375	-1.165
Geen middelen voor personeelsbeleid, financieel management	PM	PM
ICT, burgerschap, privacywetgeving		
subtotaal	-724	-2.249
totaal	-368	-1.144

Vanwege het gegeven dat de definitieve bekostiging veel te laat wordt vastgesteld (twee jaar na afloop van het schooljaar), het structurele karakter van de financiële middelen niet altijd duidelijk is en omdat de genoemde bedragen te laag zijn, hanteren wij¹⁵ een voorzichtige gedragslijn bij de inzet van de middelen. Dit is een belangrijke verklaring dat het resultaat minder negatief is dan begroot.

Hierdoor kunnen we de later alsnog toegekende middelen niet proactief inzetten. Dit gaat nu ten koste van het personeelsbeleid en de kwaliteit. Als de bekostiging in een eerder stadium (bijvoorbeeld voor 31 december van het lopende schooljaar) definitief vastgesteld kan worden, kunnen deze middelen wel structureel ingezet worden.

Ad 2 Bedragen die we wel krijgen

We krijgen uiteraard wel middelen, maar die zijn te laag. Als gevolg van het structurele tekort aan middelen wordt het steeds moeilijker om de geboden kwaliteit vast te houden, laat staan verbeteren. Deze problematiek wordt vergroot doordat er onvoldoende middelen zijn voor personeelsbeleid, financieel management, ICT, burgerschap, privacywetgeving, duurzaamheid, etc. De overheid en onze omgeving gaat er echter vanuit dat wij (als werkgever en organisatie) voldoende capaciteit en kwaliteit voor een goede bedrijfsvoering vrij maken. Het (primair) onderwijs kent de uitdaging haar maatschappelijke opdracht uit te voeren binnen (steeds complexere) wet- en regelgeving en meer veeleisende stakeholders.

De inzet van middelen vraagt daarom om het maken van scherpe keuzes. Keuzes, die gezien de wisselende eisen vanuit onze omgeving, in hun aard niet structureel kunnen zijn. Dergelijke keuzes zijn namelijk per definitie niet gericht op de lange termijn ontwikkeling.

¹⁵ Net als overigens de gehele sector.

Trinamiek maakt de volgende keuzes om deze problematiek zo goed als mogelijk het hoofd te bieden:

1. Zoveel mogelijk formatie naar groepsleerkrachten

Trinamiek constateert dat, bij gedwongen besparingen op scholen als gevolg van budgettaire beperkingen, de keuze veelal valt op het terugbrengen van de overhead binnen een school. Dit leidt tot minder uren conciërge, klassenassistenten, IB en directie.

Ook heeft de fusie van de drie rechtsvoorgangers geleid tot besparing op het bestuursniveau, echter deze wordt deels teniet gedaan door extra eisen vanuit onze omgeving en wet- en regelgeving.

2. Inzet op ontwikkeling leerkrachten

Trinamiek investeert in de kwaliteit van onze medewerkers door meer dan gemiddeld te investeren in opleidingen, onze opleidingscoördinator en de Trinamiek Academie. Door onze krachten te bundelen als grotere organisatie, kunnen we hierdoor meer ontwikkelingsperspectief bieden dan wanneer we dit niet gedaan hadden. Trinamiek kiest er bewust voor om meer dan de benchmark te investeren in ontwikkeling van haar medewerkers omdat wij dit noodzakelijk achten om de doelen uit ons koersplan te realiseren.

3. Primaire proces eerst

Trinamiek kiest ervoor, mede vanuit pragmatische overwegingen, allereerst de middelen te bestemmen om het primaire proces door te laten gaan, ongeacht de bekostiging. Dit betekent dat we de noodzakelijke middelen voor energie, minimaal noodzakelijke leermiddelen en schoolmeubilair in kaart brengen alvorens keuzes te maken. Dit betekent dat, om bijvoorbeeld onze schoolgebouwen te verwarmen, geld vanuit personele budgetten gealloceerd dient te worden.

4. Sober en doelmatig onderhoud

Trinamiek realiseert zich dat met investeringen in onze gebouwen er verbetering aangebracht kan worden aan het onderwijsklimaat. Onze

onderhoudsmedewerker kiest er echter voor om –zeker wanneer een gebouw op afzienbare termijn in aanmerking komt voor vernieuwing- uitsluitend de noodzakelijke onderhoudsactiviteiten uit te voeren. Trinamiek opereert met een huisvestingsratio van 7,6% niet boven de benchmark.

5. Vervangingsvraagstukken

De Wet Werk en Zekerheid (WWZ) wordt niet genoemd als bezuinigingsoperatie en/of veroorzaker van tekorten, maar heeft er wel effect op. De beperkingen veroorzaakt door de WWZ zorgen ervoor dat er per saldo steeds minder kan worden voldaan aan de verplichting om de vervangingen te realiseren. De belangrijkste redenen zijn de beperkte bekostigingsmogelijkheden mensen “boven de sterkte” te benoemen, de WWZ-regelgeving op zichzelf en het feit dat de huidige cao hier niet op ingericht is. Dat is een slechte maar helaas een onoverkomelijke keuze die er toe bijdraagt dat op termijn steeds minder mensen voor het mooie vak van leraar zullen kiezen en daardoor is de WWZ mede veroorzaker van het tekort aan leraren en uitval van lesuren.

6. Ter discussie stellen van kleine leslocaties

Trinamiek heeft in 2016 een leslocatie (De Overkant) opgeheven. Op dit moment stellen we het openhouden van enkele kleine leslocaties ter discussie waarbij de belangenafweging is de noodzaak om onderwijs te realiseren op zoveel mogelijk plaatsen in ons werkgebied afgezet tegen de financiële werkelijkheid dat een kleine leslocatie (zeker zonder BRIN-nummer) niet binnen de ter beschikking gestelde bekostiging kan opereren.

3 Treasurybeleid

Voor de richtlijnen beleggen en belenen verwijzen wij naar ons treasury-statuut. De liquide middelen staan op meerdere spaarrekeningen die direct opvraagbaar zijn. Er zijn geen gelden belegd en Trinamiek maakt ook geen gebruik van financiële instrumenten zoals Rentewaps.

In 2017 is ons nieuwe Servicebureau in gebruik genomen dat is gefinancierd uit eigen (liquide) middelen.

Verder beoordelen we periodiek in overleg met de raad van toezicht welk deel van ons vermogen aangehouden moet worden voor de continuïteit van de organisatie. Het deel van ons vermogen dat niet aangehouden hoeft te worden kan een bestemming krijgen. In deze jaarrekening staan de bestemmingsreserves vermeld. Hierdoor daalt de vrij besteedbare liquiditeit in de periode 2017-2021. Uit ons kasstroomoverzicht en de liquiditeit indicator blijkt dat Trinamiek de komende jaren voldoende liquide middelen heeft. Verder verwacht Trinamiek geen ontwikkelingen in haar financieringsstructuur.

4 Balans

Balans (In Euro's)

Staat van baten en lasten over 2017 € (x1.000)

Trinamiek

Activa	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil
Liquide middelen	7.762.121	7.658.402	103.719
Vaste activa	3.606.190	3.153.163	453.027
Vorderingen	1.709.687	1.821.535	-111.848
Totaal activa	13.077.998	12.633.100	444.898

Staat van baten en lasten over 2017 € (x1.000)

Trinamiek

Passiva	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil
Eigen vermogen	6.953.608	7.065.175	-111.567
voorzieningen	2.219.438	1.838.166	381.272
Kortlopende schulden	3.904.952	3.729.759	175.193
totaal passiva	13.077.998	12.633.100	444.898

Resultaat

Staat van baten en lasten over 2017

Trinamiek

	Realisatie 2017 € (x1.000)	Begroting 2017 € (x1.000)	Vershil € (x1.000)
Bijdrage OCW	27.354.648	26.206.081	1.148.567
Bijdragen gemeenten	162.298	105.604	56.694
Overige inkomsten	487.287	296.266	191.021
Totaal baten	28.004.233	26.607.951	1.396.282
Personeelslasten	23.159.410	22.014.250	1.145.160
Afschrijvingen	555.145	648.997	-93.852
Huisvestingslasten	2.098.248	2.123.321	-25.073
Overige lasten	2.316.742	2.178.527	138.215
Totaal lasten	28.129.545	26.965.095	1.164.450
Saldo van baten en lasten	-125.312	-357.144	231.832
Financiële baten en lasten	13.745	-	13.745
Netto resultaat	-111.567	-357.144	245.577

5 Kasstroomoverzicht 2017

Het kasstroomoverzicht laat zien hoe Trinamiek ondanks een negatief resultaat eindigt met meer liquiditeiten dan aan het begin van het boekjaar. Voor Trinamiek is voldoende liquiditeit een randvoorwaarde om aan haar verplichtingen te voldoen. Dit vertaalt zich in een liquiditeitsratio van meer dan 0,5. Een liquiditeitswaarde daarboven wordt niet noodzakelijk geacht, echter op dit moment is het direct opvraagbaar houden van onze liquide middelen op

vermogensrekeningen bij Nederlandse grootbanken de meest rendabele manier, waarbij we ook aan ons treasury statuut voldoen. Aangezien de liquiditeitsratio hierdoor geen aanleiding geeft om scherp te sturen op de beschikbare kasmiddelen wordt het resultaat van het kasstroomoverzicht een gegeven.

Kasstroomoverzicht	2017	2016
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	-125.311	-342.878
Afschrijvingen	555.145	569.266
mutaties voorzieningen	381.272	444.239
aanpassingen bedrijfsresultaat	936.417	1.013.505
veranderingen in vorderingen (-/-)	111.848	234.454
veranderingen in schulden	-175.193	-972.958
Veranderingen in vlottende middelen	287.041	-1.207.412
Ontvangen interest	18.925	25.557
Betaalde interest	-5.180	-4.635
totaal interest	13.745	20.922
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.111.892	-515.863
Investerings in materiële vaste activa	1.077.943	1.329.871
Desinvesteringen in materiële vaste activa	69.770	133.437
Investerings in deelnemingen / samen werkingsverbanden	0	0
mutaties leningen	0	0
Overige investeringen in financiële vaste activa	0	0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.008.173	-1.196.434
Mutatie in liquide middelen	103.719	680.571

6 Financiële kengetallen

Kengetallen			Signaleringsrens commissie Don		Ondergrens
	2017	2016	Ondergrens	Bovengrens	toezichtshouder
Solvabiliteit	53,2%	55,9%	20,0%	geen	geen
Liquiditeit	2,4	2,5	0,5	1,5	geen
Rentabiliteit	-0,4%	-1,2%	0,0%	5,0%	geen
Kapitalisatiefactor	41,4%	43,0%	geen	35,0%	geen
Weerstandsvermogen	24,8%	25,1%	10,0%	40,0%	18,7%

Trinamiek voldoet aan de afspraken die we gesteld hebben in hoofde van de financiële kengetallen.

Trinamiek verantwoordt haar financiële positie aan de hand van haar weerstandsvermogen. In 2016 is met de raad van toezicht afgesproken dat de minimaal aan te houden vermogenspositie bepaald is als 19,2% van de totale baten.

Dit leidt ertoe dat Trinamiek investeert in het onderwijs uit haar vermogen en dat vertaalt zich in een begrote en gerealiseerde negatieve rentabiliteit.

De liquiditeit en solvabiliteit is zo ingericht dat Trinamiek aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. We vertalen dit door, door minimaal aan de signaleringsgrens van de commissie Don te voldoen.

Verklaring begrippen

Solvabiliteit (eigen vermogen gedeeld door het totale vermogen)

De solvabiliteit geeft de verhouding tussen eigen en vreemd vermogen aan en verschaft inzicht in de financieringsopbouw. De solvabiliteit geeft ook aan in hoeverre de instelling op langere termijn aan haar verplichtingen kan voldoen.

Liquiditeit (de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden) De liquiditeit geeft aan in hoeverre op korte termijn aan de verplichtingen kan worden voldaan.

Rentabiliteit (resultaat uit de gewone bedrijfsvoering gedeeld door de totale baten) De rentabiliteit geeft aan of er sprake is van een positief danwel negatief bedrijfsresultaat in relatie tot de totale baten.

Kapitalisatiefactor (totaal kapitaal minus gebouwen en terreinen,

uitgedrukt in een percentage van de totale baten) De kapitalisatiefactor geeft aan hoe efficiënt het kapitaal wordt benut voor de vervulling van de taken.

Weerstandsvermogen (eigen vermogen gedeeld door totale baten)

Het weerstandsvermogen beschrijft in hoeverre de stichting in staat is haar risico's af te dekken.

7 Toelichting exploitatie 2017

Het jaar 2017 sluit af met een resultaat van € 111.567 negatief. Begroot was € 357.144 negatief. De belangrijkste oorzaken hiervan liggen in een aantal onverwachte meevallers enerzijds, tegenover hogere loonkosten in de eerste zeven maanden van het jaar anderzijds. Daarnaast zijn investeringen uit Bestemmingsreserves deels uitgesteld. Het resultaat ten gunste van de Algemene reserve (bestemmingsreserves niet meegenomen) is € 33.310 positief.

Toelichting baten

Trinamiek heeft in 2017 € 1.396.281 meer binnengekregen dan begroot. Dit wordt hieronder toegelicht:

Rijksbijdragen

De rijksbijdrage van OCW komt € 1.148.567 hoger uit dan begroot. De belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- we ontvingen € 84.000 groeibekostiging (materieel en formatief); deze wordt om beleidsmatige redenen niet begroot;
- we ontvingen € 56.900 aan bekostiging onderwijs aan Nieuwkomers (hierdoor is de investering vanuit de Bestemmingsreserve lager dan begroot);
- we ontvingen € 682.000 meer dan begroot als gevolg van het Loonakkoord en overige indexering van de Rijksoverheid;
- de Rijksoverheid indexeerde de Materiële instandhouding met € 82.600, de Prestatiebox met € 99.500 (onder meer door extra gelden voor Cultuur) en het budget voor Personeel en arbeidsbeleid met € 54.000 voor gestegen Werkgeverslasten;
- we ontvingen vanuit onze Samenwerkingsverbanden € 155.800 meer dan begroot;

Dit betreft een totaal van incidentele middelen (terug te leiden tot individuele leerlingen), doorgezette middelen boven de 2% SBO doorverwijzing en structurele middelen onder meer door de meer heldere organisatie binnen ons grootste samenwerkingsverband Profi Pendi.

Overige overheidsbijdragen

In 2017 zijn de gemeentelijke bijdrage € 56.694 hoger uitgevallen dan begroot; De belangrijkste reden hiervoor is dat diverse scholen gedurende het jaar gemeentelijke subsidies hebben binnengekregen met als belangrijkste bijdragen € 19.700 gemeentelijke subsidie voor de startgroep Nieuwegein op de Schouw en € 10.500 gemeentelijke subsidie voor vluchtelingen vanuit de gemeente IJsselstein.

Overige baten

Deze inkomsten komen € 191.021 boven begroting uit met name door:

- De Baanbreker € 63.760 aan Europese platform subsidies binnenkrijgt. Dit geld wordt ook ingezet in personeel op de school;
- bijdragen verhuur medegebruik stijgen met € 14.861 vanwege meer verregaande samenwerking met kinderopvang partijen. Sommige van onze gebouwen hebben te maken met leegstand als gevolg van de krimp. Deze leegstand wordt dan ingezet om externe partijen de school binnen te halen, zoals kinderopvang of logopedie;
- de overige baten zijn € 119.350 beter dan begroot. Deze post is de verzamelpost waarop veel onvoorziene inkomsten geboekt worden. Enkele voorbeelden zijn:
 - Opheffing TSO rekeningen in verband met continurooster, saldo overgedragen aan school voor € 15.928
 - Sponsoring lustrum op één van onze scholen € 8.263
 - Teruggave belastingdienst in verband met incorrecte loonheffing 2016 € 6.545
 - Subsidie Muziekimpuls € 9.486

Daarnaast is Trinamiek in toenemende mate al haar bankrekeningen (ook de zogenaamde schoolrekeningen en ouder rekeningen) die juridisch eigendom van de stichting zijn en dus onder verantwoordelijkheid van Trinamiek vallen aan het opnemen in haar administratie (voorheen stonden deze rekeningen op de balans als “derdengelden”). Deze keuze leidt tot een toename van baten, doorgaans in de overige baten, en navenant bijbehorende kosten.

Toelichting lasten

Trinamiek komt met € 28.129.545 totale lasten € 1.164.450 hoger uit dan de begroting. De toelichting staat hieronder.

Personeelslasten

De personeelslasten zijn met € 1.145.160 hoger uitgekomen dan begroot. Deels is de oorzaak dat de loonkosten per medewerker gestegen zijn als gevolg van het Loonakkoord. Dit Loonakkoord wordt gevolgd door hogere inkomsten vanuit de Rijksoverheid. Daarnaast had Trinamiek te maken met een overschrijding in loonkosten over de laatste maanden van het schooljaar 2016/17. De overschrijding kan cijfermatig als volgt ontleed worden:

- het bestuursformatieplan PO heeft € 744.552 hogere kosten dan begroot over de periode januari-juli 2017. € 549.266 hiervan wordt opgevangen door hogere inkomsten, voornamelijk de met terugwerkende kracht toegekende compensatie van het Loonakkoord. Hierdoor komt het totaalresultaat van het Bestuursformatieplan PO € 197.000 onder begroting uit over de eerste 7 maanden;
- de laatste 5 maanden laten € 121.414 hogere kosten zien ten opzichte van de begroting, ruim gecompenseerd door hogere inkomsten;
- voor onze VO sector zijn de personeelslasten € 157.008 hoger dan begroot over het gehele jaar. Deze overschrijding is het gevolg van onze bewuste keuze om onze flexibele personeelsbehoefte (lees: vervangingen) ook flexibel in te vullen via een uitzendbureau. De

overschrijding in personeelslasten wordt deels door de school zelf opgevangen en leidt deels tot een overschrijding op schoolniveau;

- wij geven aan opleidingskosten € 30.533 meer uit dan begroot. Dit wordt opgevangen door hogere inkomsten (met name gemeentelijke) en besparingen in overige instellingslasten. Op resultaatniveau opereert onze opleidingscoördinator binnen de afspraken.

Afschrijvingen

De afschrijvingen komen € 93.852 lager uit dan begroot. Dit heeft de volgende drie belangrijkste redenen:

- veel (relatief grote) investeringen worden voorzichtigheidshalve vroeg in het jaar begroot om het proces te kunnen starten. Om praktische redenen worden deze vaak doorgeschoven naar later in het jaar. Ook enkele directiewisselingen hebben ervoor gezorgd dat investeringen later, of niet uitgevoerd worden;
- om dezelfde redenen zijn de afschrijvingskosten van het nieuwe Servicebureau opgenomen per januari 2017. In werkelijkheid begonnen we pas in april met afschrijven (datum overdracht) waardoor er € 10.000 bespaard werd ten opzichte van de begroting;
- er zijn gedurende het jaar enkele activa inventarisaties geweest. Dit heeft geleid tot (beperkte) versnelde afschrijvingen.

Huisvestingslasten

Onze huisvestingslasten komen met € 24.378 lager dan de begroting nagenoeg op begroting uit. Enkele kleine uitschieters zijn:

- we gaven € 53.211 meer uit dan begroot aan schoonmaak. Dit betreft doorgaans keuzes op schoolniveau om incidenteel of structureel te investeren op schoonmaak boven het basisniveau;
- we kwamen € 35.502 beter uit dan begroot op energie door collectieve inkoop een een relatief zachte winter.

Overige lasten

De overige lasten komen € 138.216 boven begroting uit. Dit wordt als volgt geanalyseerd:

- de uitkering aan vrijwilligersvergoedingen dalen met € 13.890 ten opzichte van de begroting. De reden hiervoor is doordat we binnen de wettelijke maxima opereren enkele vrijwilligers niet langer hun diensten aanbieden;
- enkele scholen begroten de maximale bedragen voor de (G)MR, maar in werkelijkheid wordt maar een fractie uitgegeven. Hiermee geven we € 9.026 minder uit dan begroot;
- we gaven € 61.733 meer uit dan begroot aan leerlingbegeleiding. Dit betreft voornamelijk externe inkoop Passend Onderwijs dat begroot is als een project. Het bedrag past ruim binnen de afspraken Passend Onderwijs;
- met € 14.830 meer dan begroot geven scholen marginaal meer uit aan leermiddelen c.q. de jaarbestelling;
- scholen geven gezamenlijk € 60.100 aan licenties en € 31.366 aan ICT meer uit dan begroot. Hiermee constateren we dat scholen de meevallers die ze hebben voornamelijk uitgeven op deze posten;
- onze administratiekosten stijgen met € 51.739 ten opzichte van de begroting door onze investeringen in de bovenschoolse organisatie. In de begroting van 2018 is dit als structurele post meegenomen;
- hetzelfde geldt voor de accountantskosten die € 16.006 hoger zijn dan begroot.
- de post overige uitgaven is € 80.415 beter dan begroot doordat dit vaak de "restpost" is op de begroting. Deze uitgaven worden doorgaans op andere posten ingezet;
- de post 'projecten' laat onder meer de investeringen uit Bestemmings-reserves zien, maar ook het interventie budget Passend Onderwijs. Deze posten zijn (wanneer zij uitgegeven zijn) doorgaans op andere posten uitgegeven; daardoor is het resultaat € 69.794 beter dan begroot.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn begroot op nihil, de werkelijkheid is dat de baten de lasten (marginaal) overtreffen doordat we nog wel wat rente krijgen op ons vermogen. Het resultaat is € 13.745.

Analyse exploitatie 2017 ten opzichte van 2016

(In Euro's)

	Realisatie 2017	Realisatie 2016	Vershil
	€ (x1.000)	€ (x1.000)	€ (x1.000)
Bijdrage OCW	27.354.648	27.662.336	-307.688
Bijdragen gemeenten	162.298	66.281	96.017
Overige inkomsten	487.287	470.973	16.314
Totaal baten	28.004.233	28.199.590	-195.357
Personeelslasten	23.159.410	23.344.886	-185.476
Afschrijvingen	555.145	569.266	-14.121
Huisvestingslasten	2.098.248	2.006.167	92.081
Overige lasten	2.316.742	2.622.149	-305.407
Totaal lasten	28.129.545	28.542.468	-412.923
Saldo van baten en lasten	-125.312	-342.878	217.566
Financiële baten en lasten	13.745	20.922	-7.177
Netto resultaat	-111.567	-321.956	210.389

Baten

De baten zijn € 195.357 lager dan in 2016, ondanks gestegen bekostiging per leerling als gevolg van het Loonakkoord. Dit illustreert het dalende

leerlingenaantal van Trinamiek, gekoppeld met de beperkte bekostiging vanuit Passend Onderwijs. De daling in leerlingen van 1 oktober 2015 naar 1 oktober 2016 (verantwoordelijk voor het grootste deel van de daling in bekostiging) is dan ook de reden hiervan. Vooruitkijkend naar de toekomst stabiliseert deze daling zich tot het niveau van de daling van het voedingsgebied, zie hiervoor de leerlingprognoses uit de continuïteitsparagraaf.

De gemeentelijke subsidies zijn hoger dan in 2016 doordat directeuren meer gebruik maken van gemeentelijke geldstromen zoals vluchtelingen subsidies en een incidentele subsidie voor geïntegreerd onderwijs voor driejarigen in Nieuwegein.

De overige baten zijn vergelijkbaar met 2016.

Personeelkosten

De lonen en salarissen dalen in 2017 met een lager bedrag dan de bekostiging. Dit komt doordat we eind 2016 de formatie niet voldoende hebben laten dalen in vergelijking met de dalende bekostiging. Dit leidde tot een tekort in 2016, maar ook in de eerste maanden van 2017. Vanaf augustus lopen de loonkosten weer in de pas met de bekostiging.

Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn € 14.121 lager dan 2016 doordat we een locatie hebben afgestoten (Jenaplanschool De Overkant) en de afschrijvingen hier nu gelijkmatig mee dalen. Verder zien we een verschuiving binnen de afschrijvingskosten van traditionele onderwijs lesmethodes in fysieke vorm naar afschrijvingen in (aangeschafte) licenties en ICT hardware.

Huisvestingskosten

De huisvestingskosten zijn in 2017 € 92.081 hoger dan in 2016, voornamelijk veroorzaakt door a) de verhuizing en nieuwbouw van WIJ (voorheen

Paulusschool/Overkant) en b) de verhuizing en eerste investering in het Servicebureau. Deze laatste wordt betaald uit de Bestemmingsreserve vanuit de gift van de Steunstichting Lopikerwaard.

Overige lasten

De overige lasten komen met € 305.407 lager uit dan in 2016 doordat de Desinvesteringen die vorig jaar een significante last meebrachten (€ 133.437) dit jaar fors lager zijn. Daarnaast huren we minder mensen / kennis in dan in 2016.

8 Toelichting op vermogen en vermogensbestemming

Onderstaand hoofdstuk beschrijft het eigen vermogen van Trinamiek en de mutaties daarin gedurende 2017.

Mutaties Eigen vermogen	2017 Definitief
Totaal	
Start boekjaar	€ 7.065.175
Resultaat boekjaar	-€ 111.568
Eind boekjaar	€ 6.953.607

Toelichting op vermogen

Het eigen vermogen van de stichting (totaal van de Algemene reserve en Bestemmingsreserves) was per begin boekjaar gelijk aan € 7.065.175. Dit vermogen was onderverdeeld in de Algemene reserve en diverse bestemmingsreserves, waarvan één bestond uit Privaat Vermogen.

Hoewel de mutatie van het totaal Eigen Vermogen als gevolg van het resultaat 2017 bescheiden (en lager dan begroot) was, komt dit voornamelijk doordat vermogen gealloceerd in Bestemmingsreserves en begroot uit te geven in 2018 gedeeltelijk later ingezet wordt.

Resultaat Bestemming 2017

Het eigen vermogen is ultimo boekjaar onderverdeeld in algemene reserve en de volgende bestemmingsreserves:

Algemene Reserve	
Start boekjaar	€ 6.610.535
Resultaat boekjaar	€ 33.310
Formeren bestemmingsreserven	-€ 641.699
Eind boekjaar	€ 6.002.146

Het resultaat, wanneer de bestemmingsreserves buiten beschouwing gelaten worden, is € 33.310 positief. Dit wordt ten gunste van de Algemene reserve geboekt.

Daarnaast heeft het bestuur, na akkoord van de raad van toezicht voor € 641.669 uit de Algemene Reserve bestemd ten gunste van een aantal Bestemmingsreserves. Verder zijn er, om deze rapportage overzichtelijk gehouden een tweetal Bestemmingsreserves samengevoegd.

Privaat vermogen	2017
Start boekjaar	€ 190.000
Resultaat boekjaar (kosten verhuizing/inrichting servicebureau)	-€ 44.436
Inbreng Privaat vermogen	€ 19.300
Formeren bestemmingsreserven	€ 0
Eind boekjaar	€ 164.864

Afspraken met Scholen

Start boekjaar	€ 264.640
Resultaat boekjaar	-€ 113.842
Formeren bestemmingsreserven	€ 62.484
Eind boekjaar	€ 213.283

Bestemmingsreserve Onderwijs aan Nieuwkomers

Start boekjaar	€ 0
Resultaat boekjaar	-€ 5.900
Formeren bestemmingsreserven	€ 115.215
Eind boekjaar	€ 109.315

Het privaat vermogen (voorheen Bestemmingsreserve faciliteiten Servicebureau) bestaat uit het deel van het vermogen dat voortkomt uit niet-publieke middelen. In 2017 hebben we het deel van de inrichting van en verhuizing naar het nieuwe Servicebureau dat incidenteel van aard is

ten laste van dit vermogen gebracht. Het resterende deel van het privaat vermogen heeft momenteel geen bestemming.

De bestemming Afspraken met Scholen is de samenstelling van de Bestemmingsreserve Kwaliteit Onderwijs / IKC vorming Ark en Ark van Noach en de Bestemmingsreserve Vernieuwingstraject Wegwijzer plus een aantal bestuurstoezeggingen dat er budget uit 2017 naar 2018 (of later) meegenomen kan worden.

De Bestemmingsreserve Onderwijs aan Nieuwkomers is gevormd uit het positief resultaat gepresenteerd in de jaarrekening 2016. Dit vloeit voort uit de wens om het sterk incidentele geld voor nieuwkomers in Nederland gestructureerd, ten behoeve van onderwijs aan kinderen met taalachterstanden te bestemmen, onafhankelijk of deze voor de criteria voor extra subsidie in aanmerking komen. De geplande activiteiten ten laste van deze bestemmingsreserve zijn uitgevoerd in 2017; echter Trinamiek heeft – meer dan gepland- in 2018 weer gelden binnen gekregen. Hierdoor kunnen we bestaande faciliteiten langer in stand houden.

Daarnaast zijn er in 2017 de volgende bestemmingsreserves gevormd:

Bestemmingsreserve Netwerken en scholing

Start boekjaar	€ 0
Resultaat boekjaar	€ 0
Formeren bestemmingsreserven	€ 85.000
Eind boekjaar	€ 85.000

Bestemmingsreserve Beleidsmedewerker Kwaliteit

Start boekjaar	€ 0
Resultaat boekjaar	€ 0
Formeren bestemmingsreserven	€ 210.000
Eind boekjaar	€ 210.000

Bestemmingsreserve Digitaal Portfolio voor leerlingen

Start boekjaar	€ 0
Resultaat boekjaar	€ 0
Formeren bestemmingsreserven	€ 24.000
Eind boekjaar	€ 24.000

Bestemmingsreserve Passend Onderwijsaanbod voor excellente leerlingen

Start boekjaar	€ 0
Resultaat boekjaar	€ 0
Formeren bestemmingsreserven	€ 95.000
Eind boekjaar	€ 95.000

Bestemmingsreserve vernieuwing websites scholen en Trinamiek

Start boekjaar	€ 0
Resultaat boekjaar	€ 0
Formeren bestemmingsreserven	€ 50.000
Eind boekjaar	€ 50.000

9 Ontwikkeling van de balans ten opzichte van voorgaand boekjaar

Activa

Aan de activazijde nemen de Vaste Activa toe. Dit wordt veroorzaakt door de investering van het (restant van) ons nieuwe Servicebureau groot € 686.000.

Aan de andere kant nemen de activa op onze scholen af, doordat scholen netto meer afschrijven dan investeren door budgettaire beperkingen.

Tenslotte is de investering in ons Servicebureau de verklaring voor de afname in vorderingen; in 2016 hadden we een vordering 'bouw Servicebureau' voor € 234.600 op de balans staan. Deze is in 2017 afgeboekt als gevolg van bovenstaande investering.

De mutaties in liquide middelen worden toegelicht in ons kasstroomoverzicht hierboven.

Passiva

Ons eigen vermogen daalt met ons netto resultaat. Dit is hierboven toegelicht in het hoofdstuk resultaatbestemming.

De voorzieningen stijgen met € 381.273 door de volgende redenen: Enerzijds hebben we een voorziening (te verwachten) uitkeringskosten opgenomen conform het advies uit het accountantsrapport van vorig jaar groot € 107.667. Anderzijds is onze voorziening Groot Onderhoud toegenomen met € 287.147 doordat we in enkele gevallen ervoor gekozen hebben het (gepland) groot onderhoud uit te stellen in verband met aankomend nieuwbouw of verhuizingen en afwezigheid van een onmiddellijke noodzaak.

10 Fusieharmonisatie en grondslagen

Per 1 januari 2016 zijn de administraties van Lek en IJssel, SKPON en de Kring geconsolideerd tot één administratie. Gedurende 2016 zijn een aantal verschillen in de registratie/administratie geharmoniseerd, zoals toegelicht in het jaarverslag over 2016.

Sindsdien zijn er geen wijzigingen opgetreden in de grondslagen van onze administratie. Enkele gerelateerde zaken zijn:

Voorziening Groot Onderhoud

Voor onze fusie werkte slechts een van de fusiepartners met een voorziening Groot Onderhoud, andere partners schreven af op groot onderhoud of droegen het hele onderhoud over aan de gemeente. Sinds 2018 is de nieuwe voorziening Groot Onderhoud is opgesteld op basis van het Meerjarenonderhoudsplan voor al onze gebouwen, inclusief het Servicebureau.

In 2017 constateerden we dat er bij één school abusievelijk afgeschreven werd op groot onderhoud uitgevoerd voor de fusiedatum. Omdat voor dit gebouw nu zowel afgeschreven wordt als een voorziening opgebouwd, leidt dit tot onjuiste (lees: dubbele) kosten. Om deze ongewenste situatie af te wikkelen; schrijven we de nog openstaande afschrijvingen in één keer af; dit leidt tot een incidentele last van € 62.400.

11 Subsidieverantwoording

In de richtlijn jaarverslaggeving of de beschikking van partijen staat dat wij de navolgende bedragen dienen te verantwoorden via ons jaarverslag:

Betuws Primair Passend Onderwijs

Het samenwerkingsverband bekostigt ons met € 7.238 als ondersteuning voor individuele leerlingen. Dit geld is ingezet als 190 uur¹⁶ ondersteuning voor deze leerlingen. Tevens geeft het Samenwerkingsverband ons € 1.867 algemene ondersteuning Passend Onderwijs 17/18. Dit geld is ingezet als gedeeltelijke dekking van het Socratisch Onderwijs dat Blink verzorgd. Het resterende bedrag wordt vergoed door de oudervereniging Vrienden van Vernieuwend onderwijs.

Prestatiebox

In 2012 heeft de overheid de prestatiebox ingevoerd voor het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs. Bovenop de lumpsum krijgen scholen een bedrag dat voorheen via het Jaarverslag werd verantwoord. Per 1 augustus 2015 vervalt deze verantwoordingsplicht. Daarom verantwoordt dit jaarverslag de prestatiebox niet financieel.

Trinamiek hecht wel aan de doelen waarvoor de Prestatiebox bedoeld is, te weten: verbeteren van Taal en rekenen, wetenschap en techniek, cultuureducatie, talentontwikkeling en professionalisering.

Trinamiek investeert in deze doelen met onze specialisten Taal en Rekenen op de scholen en bovenschoolse coördinatoren. Daarnaast hebben onze scholen een gevarieerd cultuuraanbod of lesaanbod op het gebied van wetenschap en techniek, al naar gelang hun profilering. Diverse Trinamiek scholen profileren zich op het gebied van cultuur, wetenschap of techniek.

Trinamiek investeert in cultuureducatie met het programma Cultuureducatie met Kwaliteit.

Daarnaast hecht Trinamiek aan de scholing van haar personeel en heeft daar in haar begroting ruimte voor gemaakt. In 2017 bedroegen de totale uitgaven voor nascholing en de Trinamiek Academie € 415.096.

¹⁶ Uitgaand van een GPL van € 63.332 en 1.659 uur normjaartaak.

12 Continuïteitsparagraaf

Onderstaande paragraaf beschrijft de continuïteitsparagraaf van Trinamiek.

Extra middelen aanpak werkdruk 2018/19

Op 6 maart 2018 werd bekend dat de Rijksoverheid Trinamiek € 710.397 toekent voor het schooljaar 2018/19 ter vermindering van de werkdruk. Dit bedrag is eerder toegekend dan verwacht, in de meerjarenbegroting is dit bedrag opgenomen stijgend in de periode 2019-2022.

Trinamiek is verheugd met deze toekenning omdat dit laat zien dat de Rijksoverheid ook inziet dat het Primair Onderwijs te weinig bekostigd wordt om haar doelen te bereiken; vooral in relatie tot het stijgend beroep dat de samenleving doet op het basisonderwijs. Op het moment van schrijven is bekend hoeveel het bedrag is, maar niet hoe dit ingezet wordt. De regeling aanpak werkdruk beschrijft dat de inzet van deze middelen bepaald dient te worden op BRIN-nummer, op schoolniveau door het team en de MR. Omdat deze keuzes op dit moment nog niet bepaald zijn, is de vervroeging van deze middelen voor extra werkdruk nog niet meegenomen in dit jaarverslag.

Personele bezetting 2017 - 2021

Onderstaande tabel geeft de ontwikkeling weer tussen directie, het onderwijspersoneel (OP) en ondersteunend personeel (OOP) over de jaren

2015 tot en met 2020. Let wel dat 2014 en 2015 de gegevens Lek en IJssel presenteren, terwijl voor de jaren 2016-2021 Trinamiek als gepresenteerd wordt.

Het aantal FTE zal de komende jaren afnemen, door een dalend aantal leerlingen. Dit meerjarenoverzicht is opgesteld aan de hand van de Meerjarenbegroting en het Bestuursformatieplan 2017/18. Concluderend zien we dat, ondanks geprognosticeerde leerlingendaling, Trinamiek door de werkdrukgeden van de Rijksoverheid netto meer medewerkers in dienst zal hebben in 2021 dan in 2017.

In dit meerjarenoverzicht is geen rekening gehouden met onzekere factoren, zoals de hoogte van de bekostiging, de bestuurs-gpl en de gevolgen van de aangepaste cao's. Omdat de stichting werkgelegenheidsbeleid hanteert zijn er een aantal maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat de risico's op boventaligheid van personeel zo klein mogelijk zijn. Een verdere toelichting op het personeelsbeleid wordt gegeven in het jaarverslag, onderdeel "Personele zaken".

(In FTE)	Lek en IJssel		Trinamiek					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Bestuurders			2	2	2	2	2	2
Directie	18,8	18,4	22,9	24,3	24,2	24,8	24,9	24,9
OP	218,2	214,4	263,4	254,7	253,9	259,7	261,0	260,6
OOP	27,1	26,6	45,4	46,5	46,4	47,4	47,7	47,6
totaal	264,1	259,5	333,7	327,5	326,5	333,9	335,6	335,1

13 Begroting 2018-2022

Trinamiek stelt jaarlijks, conform haar Planning & Controlcyclus een begroting op. Deze begroting geeft richting aan de inzet van middelen en helpt Trinamiek gezond financieel management te voeren. In 2014 t/m 2017 is er negatief begroot om een deel van de gunstige financiële reserves beschikbaar te stellen voor het onderwijs. Ook in 2017 is dit het geval.

Vanaf 2017 mag er uitsluitend negatief begroot worden ten laste van vooraf door de raad van toezicht geaccordeerde bestemmingsreserves. Hierdoor blijft het door de stichting, op basis van onze risico-analyse noodzakelijk geachte, weerstandsvermogen in stand. De stand van deze bestemmingsreserves is bij de analyse van de balans toegelicht.

Bijdragen OCW	26.554.007	24.256.510	24.597.238	24.708.355	24.679.205
Bijdragen gemeenten	56.600	53.600	53.600	53.600	53.600
Overige baten	189.093	189.093	189.093	189.093	189.093
3. Totaal baten	26.799.700	24.499.203	24.839.930	24.951.048	24.921.898
Lonen en salarissen	21.599.161	19.402.596	19.594.454	19.892.439	20.055.838
Overige personeelskosten	759.622	727.052	734.241	745.407	751.530
Besparingsopdracht / investeringsruimte	0	308.389	409.450	196.331	-753
Afschrijvingen	639.575	610.808	610.808	610.808	610.808
Huisvestingskosten	1.898.961	1.807.761	1.732.761	1.732.761	1.732.761
Leermiddelen/verbruiksmateriaal	612.965	499.018	493.879	488.964	487.511
Organisatiekosten	1.723.166	1.342.964	1.342.964	1.342.964	1.342.964
4. Totaal lasten	27.233.449	24.698.588	24.918.557	25.009.675	24.980.660
5. Financiële baten&lasten	6.000				
Resultaat	-427.749	-199.385	-78.627	-58.627	-58.762

Ontwikkelingen

Voor de jaren 2017 tot en met 2021 is een meerjarenraming gemaakt op basis van de prognoses van het aantal leerlingen. Deze meerjarenraming geeft aanleiding tot een financieel meerjarenperspectief doordat Trinamiek krimp in haar leerlingaantallen –en dus bekostiging- voorziet afgezet tegen investeringen vanuit de Rijksoverheid in de vorm van de eerder genoemde Werkdrukgeden. Landelijk is er sprake van een daling van het aantal leerlingen in het primair onderwijs. Regionaal bestaan er grote verschillen. Ook in onze regio loopt het aantal leerlingen terug. Dit vertaalt zich in de leerlingprognoses van Trinamiek die ook een daling laten zien.

Cijfermatige begroting 2018 - 2022

De begroting 2018 zoals hieronder gepresenteerd is een samenvatting van de door de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht vastgestelde begroting.

14 Defusie De Baanbreker

Trinamiek voorziet een daling van de Rijksbijdragen en bijbehorende lasten vanaf 2019 als gevolg van de voorgenomen defusie van De Baanbreker in 2018.

Toelichting baten

Los van de defusie stabiliseren de rijksbijdragen. De komt doordat twee tegengestelde krachten elkaar opheffen. Onze rijksbijdragen krimpen als gevolg van de geprognoseerde leerlingendaling. Daartegenover staat dat de rijksbijdragen als gevolg van het werkdruk akkoord zullen stijgen en we verwachten extra gelden vanuit de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs te verkrijgen als gevolg van een positieve verevening.

Toelichting lasten

In ons meerjarenperspectief beschrijven we hoe de aanpassing op formatie als gevolg van de leerlingen ontwikkelingen plaatsvindt. We gaan er vanuit dat onze formatieve inzet in de klas daalt als gevolg van het aantal leerlingen. Daarnaast zal er ook een besparing moeten plaatsvinden op andere plekken dan doordat er aan minder kinderen lesgegeven hoeft te worden.

Trinamiek blijft haar materiële kosten voortdurend tegen het licht houden. Vooral onze huisvestingslasten zullen dalen als gevolg van strategische keuzes zoals het samenvoegen van leslocaties en nieuwbouw waardoor onze gebouwen efficiënter gebruikt zullen worden.

15 Meerjarenraming leerlingen

Bovenstaande begroting is gebaseerd op onderstaande leerlingaantallen (2015-2017) en prognoses (2018-2021). Trinamiek beoordeelt haar leerlingprognoses periodiek, zeker omdat de leerlingprognoses de grondslag zijn voor de formatieverdeling. Onderstaande leerlingenprognose is de basis voor meerjarenbegroting zoals gepresenteerd in het voorgaande hoofdstuk. Doordat de prognose doorlopend wordt aangepast kunnen de getallen van deze meerjarenprognose afwijken van de getallen uit het Bestuursformatieplan.

In de raming op de pagina hiernaast (pagina 55) hebben we de voorgenomen Defusie van De Baanbreker, zoals hiervoor vermeld, verwerkt.

Leerlingaantallen Trinamiek		realisatie			prognose			
Brin	School	01-okt-15	01-okt-16	01-10-17	01-10-18	01-10-19	01-10-20	01-10-21
03YO	Victor	133	126	116	108	119	118	117
06KO	Wegwijzer	267	253	258	254	254	262	264
06KO02	Regenboog	50	48	55	54	53	47	51
06LI	Jan Bunnik	232	231	227	220	218	215	215
06TX	Kring	153	148	150	142	132	133	130
08EC	Zomergaard	88	83	72	76	71	71	71
08MO	Egbertus	139	137	143	152	155	155	158
08ND	Gerardus	106	101	92	86	80	76	71
09AV	Nicolaas	193	185	167	158	138	138	138
09XS	Paulus	140	139	191	183	172	164	159
09XS01	Overkant	102	81	0	0	0	0	0
10QC	Fatima	230	248	290	316	330	340	350
11EU	Agnes	195	195	200	182	186	185	184
11QK	Lucas Batau	267	250	236	230	228	234	234
11QK02	Christoffel	78	82	68	59	59	64	65
12BG	Vroonestein	225	215	204	193	192	195	194
12BG01	Vogelnest	93	85	78	70	67	54	54
12KO	Tweeklank	115	137	163	180	187	189	198
12ZO	Schouw	373	375	363	361	361	356	355
23UH	Opstap	418	416	419	416	418	415	417
25KJ	Ark	255	236	615	586	565	524	488
27PW	Lucas Galecop	267	231	225	205	205	212	223
27XF	Ark van Noach	480	433	0	0	0	0	0
29YD	Blink	67	53	60	66	71	70	78
subtotaal BAO		4666	4488	4392	4.297	4.261	4.217	4.214
04DR	Wenteltrap	182	170	175	170	160	160	150
06BM	Baanbreker	182	159	168	0	0	0	0
Subtotaal VO/SBO		364	329	343	170	160	160	150
Trinamiek		5030	4817	4735	4.467	4.421	4.377	4.364

Meerjarenontwikkeling balansposities 2018 tot en met 2021

Balansposities € (x1.000)

	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021
Liquide middelen	7.658.402	7.762.141	6.970.267	7.115.406	7.062.906	7.010.406
Vaste activa	3.153.163	3.606.191	3.786.191	3.606.191	3.606.191	3.606.191
Vorderingen	1.821.535	1.273.025	1.273.025	1.273.025	1.273.025	1.273.025
Totaal activa	12.633.100	12.641.357	12.029.483	11.994.622	11.942.122	11.889.622
Eigen vermogen	7.065.175	6.953.615	6.461.741	6.306.880	6.254.380	6.201.880
voorzieningen	1.838.166	2.219.438	2.099.438	2.219.438	2.219.438	2.219.438
Kortlopende schulden	3.729.759	3.468.304	3.468.304	3.468.304	3.468.304	3.468.304
totaal passiva	12.633.100	12.641.357	12.029.483	11.994.622	11.942.122	11.889.622

De balansposities zijn beschreven op basis van de begroting 2018-2022 en aangepast op de definitieve realisatie over 2017.

Bij het prognosticeren van de balansposities per ultimo 2018 tot en met 2021 gaan we uit van de posities per 2017 gecorrigeerd voor de wijzigingen in voorzieningen als gevolg van de defusie van De Baanbreker en het begrootte resultaat voor de jaren 2018-2021. Tevens prognosticeert dit overzicht dat de begrootte investeringen in activa op scholen die in 2017 uitgesteld zijn, in 2018 alsnog uitgevoerd worden.

Meerjaren Ontwikkeling kengetallen 2018 tot en met 2020

	2018	2019	2020	2021	2022
Weerstandsvermogen	23,5%	24,0%	23,1%	22,7%	22,5%
Solvabiliteit	51,4%	54,0%	53,4%	53,1%	52,8%
Liquiditeit	1,7	1,8	1,7	1,7	1,7
Kapitalisatiefactor	40,2%	38,3%	37,2%	36,8%	36,6%
Rentabiliteit	-6,8%	-2,4%	-1,3%	-0,9%	-0,9%

Trinamiek voldoet met de vigerende begroting aan de ondergrenzen van het ministerie van OCW en de afspraken met de Raad van Toezicht en Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad voor de periode 2018-2022.

16 Aanbestedingswetgeving

Trinamiek voldoet aan de aanbestedingswetgeving door meervoudig onderhands, nationaal of Europees aan te besteden, wanneer nodig. In 2017 zijn onze printers Europees aanbesteed. Tijdens de jaarrekeningcontrole over 2016 is geconstateerd dat ook het Onderwijslespakket Europees aanbesteed moet worden. Deze aanbesteding is gepubliceerd in februari 2018. Ook zal in 2018 Onderwijsmeubilair en ICT hardware Europees aanbesteed worden.

Trinamiek heeft in haar inkoopbeleid opgenomen dat, naast bovenstaande aanbestedingen, er Europees aanbesteed zal worden op de volgende terreinen:

- Schoonmaak
- Energie

De aanbesteding zal plaatsvinden wanneer de huidige contracten aflopen bij de langstlopende fusiepartner.

17 Risicoparagraaf

Sinds 2017 beheert Trinamiek haar risico's met onze eigen risicoanalyse. Op basis hiervan zijn afspraken gemaakt met de toezichthouder over de aan te houden vermogenspositie. Het kerndoel van deze exercitie is het berekenen van de benodigde vermogenspositie om de continuïteit van de stichting te waarborgen. In lijn hiermee streeft Trinamiek ernaar om het vermogen dat boven deze positie aangehouden wordt te investeren in de kwaliteit van het onderwijs. Dit dient echter gecontroleerd te gebeuren om te voorkomen dat er structurele verplichtingen aangegaan worden die niet gedekt kunnen worden uit de reguliere exploitatie.

Omdat Trinamiek te maken heeft met krimp en daaruit volgend dalende inkomsten kiezen we voor een conservatieve investeringsagenda. De reden hiervoor is dat Trinamiek de dalende inkomsten vanuit de krimp dient te beheersen, incidenteel extra investeren in het reguliere proces leidt tot eenmalige extra ruimte, waarbij het daaropvolgende jaar de krimp van twee jaar cumuleert. Hierdoor kiest Trinamiek ervoor om niet haar vermogen aan te wenden voor structurele uitgaven, met name personeelsinzet. De risicoanalyse wordt jaarlijks voorafgaand aan de begroting opnieuw bijgesteld.

Samenvatting uit de risico-analyse

Risico	Gevolgen	Beheersmaatregel
Sterkere daling aantal leerlingen (op de lange termijn) dan geprognoseerd	<ul style="list-style-type: none"> • Personeeloverschot • Scholen komen onder de gemeentelijke opheffingsnorm • Lagere inkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen en onderhouden van betrouwbare leerlingprognoses gekoppeld aan een flexibele schil via het bestuursformatieplan. • Project beleidsrijke krimp leidt tot een meerjarenvisie • Krimp beheersen door onderscheidend onderwijs aan te bieden • Gecontroleerd lesplaatsen consolideren als gevolg van krimp
Flexibiliteit personeelsbestand	<ul style="list-style-type: none"> • Personeeloverschot 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanhouden van de flexibele schil van ongeveer 10% van het personeelsbestand. • Aanwezigheid van een sociaal statuut. • Samenwerking met overige besturen in de regio op het terrein van personeelsvoorziening, mobiliteitsbeleid, loopbaanbeleid en duurzame inzetbaarheid. • Monitoren natuurlijk verloop.

Risico	Gevolgen	Beheersmaatregel
De gemeenten confronteren ons met eigen bijdragen inzake energieneutraal bouwen.	<ul style="list-style-type: none"> Via afschrijvingen langjarig hogere kosten. Besparing op energie cq. schoonmaak niet altijd gerealiseerd cq. in de bekostiging meegenomen. 	<ul style="list-style-type: none"> Beleid is in principe geen eigen bijdrage in nieuwbouw. Voortdurend overleg met gemeenten over nieuwbouwprojecten. Kritisch zijn op rekenmodellen gemeenten/bouwheer inzake eigen investeringen.
Dekking centrale kosten uit krimp gelden valt weg bij stabilisatie leerlingaantal of groei.	<ul style="list-style-type: none"> Daling van inkomsten bij gelijkblijvende uitgaven. 	<ul style="list-style-type: none"> Bezuinigingen op staf- en schoolniveau waar mogelijk.
Lerarentekort leidt tot onvoldoende gekwalificeerd personeel.	<ul style="list-style-type: none"> Klassen combineren of accepteren van lager gekwalificeerde leerkrachten. 	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerken met PABO's; eigen ontwikkeling van leerkrachten via Trinamiek academie



Trinamiek

Boerhaaveweg 39
3401 MN IJsselstein

www.trinamiek.nl