



Jaarverslag 2013

Gearhing... samenwerkend maken we het verschil

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Gearhing	4
2. Het model Raad van Toezicht en College van Bestuur	4
Veranderen van percepties	6
Interview met Alex Peltekian	
3. Motto, missie en visie	8
4. Belangrijke ontwikkelingen	10
5. Onderwijs en Zorg	12
6. Evaluatie onderwijskwaliteit	16
7. Samenwerking	16
Goed onderwijs in de regio	17
Interview met Jan Schlaman	
8. Personeel	18
De samenhang van een groter geheel	19
Interview met Rob Schuilenburg	
9. Financiën	20
10. Kengetallen	25
11. Toekomst, risico's en kansen	28
12. Raad van Toezicht, College van Bestuur en medewerkers	31

Voorwoord

Gearhing maakt het verschil

In deze publieksversie van het jaarverslag van Gearhing staat beschreven hoe in 2013 de plannen en doelen van Gearhing gerealiseerd zijn. Gearhing verantwoordt zich over de hoofdlijnen van het gevoerde beleid en de financiële cijfers. Zo geven we inhoud aan de transparantie van onze organisatie.

Het afgelopen jaar stond in het teken het werken in onderwijsteams, de nieuwe organisatie die het jaar daarvoor was ingevoerd. 2012-2013 was het eerste volledige schooljaar in deze vorm.

Ook hebben we gezocht naar mogelijkheden om tot samenwerking te komen met collega besturen van verschillende denominaties in het grote regionale gebied waarin we werkzaam zijn.

Onze scholen staan voor hoogwaardig onderwijs voor de leerlingen en excellent werkgeverschap voor de medewerkers. We blijven denken in nieuwe kansen en ons op positieve wijze onderscheiden. We hebben ambities en perspectieven voor de toekomst van onze scholen. Gearhing maakt het verschil!

Bolsward, juni 2014

Alex Peltekian,
voorzitter college van bestuur



1. Gearhing

De Stichting Samenwerkingsbestuur Gearhing is het bevoegd gezag van 29 scholen voor primair onderwijs in Zuid West Friesland, de gemeenten Littenseradiel, Súdwest-Fryslân en De Friese Meren.

Op 1 oktober 2013 genoten 2182 leerlingen onderwijs op een Gearhingschool dat door 172 fte's personeel werd verzorgd.

2. Het model raad van toezicht en college van bestuur

De wet Goed Onderwijs Goed Bestuur bepaalt dat schoolbesturen verplicht zijn om een scheiding aan te brengen tussen bestuur en intern toezicht op het bestuur. Het besturen van de scholen en het houden van toezicht op dat besturen moeten daarom losgekoppeld zijn. Sinds 1 augustus 2011 is er een college van bestuur (CVB) en een raad van toezicht (RvT). Het college van bestuur vormt statutair het bestuur van de instelling en daarmee het bevoegd gezag in de zin der wet. De raad van toezicht oefent het toezicht op het door het college van bestuur gevoerde bestuur over de scholen.



Leerlingenaantallen Gearing

Onderwijsteam	School	2011	2012	2013	Totaal 2013
1	De Reinbôge (B)	61	52	55	
	De Wynbrekker	62	71	64	
	Twa Yn Ien	104	91	81	200
2	De Skulpe	90	94	93	
	De Pipegaal	113	111	115	
	De Totem	47	42	36	
	De Welle	94	86	79	323
	De Utskoat	82	73	70	
	It Leech	52	49	43	
	It Iepen Stee	59	60	62	
	De Marnewier	45	34	30	
	De Opslach (A)	58	45	41	246
4	Dûbelspan	44	34	30	
	De Krunenstrobbe	32	36	38	
	De Gielguorde	147	149	137	
	De Fôlefinne	37	34	38	
	De Pikeloor	40	36	39	
	It Pertoer	79	73	74	356
5	De Dam	129	123	125	
	De Meerpaal	142	140	151	
	De Tweespan	159	161	161	437
6	De Blinker	130	134	126	
	't Hazzeleger	94	79	112	
	De Kogge	147	139	134	372
7	De Reinbôge (K)	36	33	30	
	De Stjelp	56	54	50	
	De Romte	33	28	23	
	De Miedskoalle	69	68	74	
	De Opslach (W)	86	84	71	248
	Totaal				2.182

Veranderen van percepties

Interview met Alex Peltekian - Voorzitter college van bestuur

Op de Gearhingdag in september 2013 maakt het personeel van Gearhing kennis met Alex Peltekian, de nieuwe voorzitter college van bestuur van Gearhing. Hij volgde Wubbo Wever op die in het voorjaar vertrok en tijdelijk werd vervangen door Joekie Blom. De transitie van 29 scholen met ieder een directeur, naar het werken met 7 onderwijsteams, was afgerond en ging het tweede schooljaar in. Aan de nieuwe voorzitter de taak om het werken in onderwijsteams inhoudelijk verder te verdiepen.

Het werken in onderwijsteams past volgens Alex Peltekian bij zijn persoonlijke missie: de professional weer in zijn kracht zetten. De man of vrouw voor de klas ruimte geven om het vak van leerkracht uit te oefenen. "Het onderwijs is opgezaald met veel regelgeving. Met die benadering ga je er vanuit dat het niet goed gaat. Leerkrachten zijn mensen met het hart op de goede plek en van origine professionals. Ik wil uitgaan van die goede intentie. Ik wil het omdraaien. Onderwijsteams bieden de mogelijkheid om dat te doen."

6

Perceptie

De nieuwe voorzitter is ervan overtuigd dat de beste veranderingen voortkomen uit het veranderen van de perceptie. "Ik benader mensen zoals ik denk dat ze zouden kunnen zijn. Ik zeg hiermee: je staat voor de klas, je doet het goed en je kan het goed. Ik heb ze hoog en dat is niet duur of ingewikkeld. Vertrouwen werkt door van boven naar beneden en andersom. Ruimte en eigenaarschap voor leerkrachten betekent ook dat kinderen meer ruimte krijgen om te doen waar ze goed in zijn. Uiteindelijk gaat het om kwalitatief goed onderwijs op onze relatief kleine scholen. Onderwijs staat bij alles wat we doen op de eerste plaats."

Innovatief

Tot instemming van de voorzitter heeft Gearhing de financiën op orde. Voor de voorzitter belangrijk, want dat schept de voorwaarden om innovatief bezig te zijn. Wat hem betreft gaat vooral om het verhaal achter de cijfers.

Ruimte

"Jarenlang hebben mensen gedacht dat de zon om de aarde draaide. Totdat Copernicus iets anders beweerde. De perceptie veranderde, het gaf een andere kijk op het geheel. Zo is het ook met de verandering binnen Gearhing. Mensen blijven doen wat ze altijd al deden, alleen wordt de perceptie anders. Wat ik wil, is dat leerkrachten vooral gaan merken dat ze meer ruimte krijgen om hun vak uit te oefenen."



3. Motto, missie & visie

Motto: Gearhing maakt het verschil

Het motto geeft de essentie van ons bestaansrecht weer. We maken het verschil voor:

- Kinderen die wij een optimale ontplooiing bieden
- Ouders die kiezen voor betrokken en hoogwaardig onderwijs
- Medewerkers die bij een excellente werkgever in staat gesteld worden om de verantwoordelijkheid te nemen voor het realiseren van hoogwaardig onderwijs in een omgeving waarin ze zichzelf verder kunnen professionaliseren
- De samenleving waarvoor Gearhing meerwaarde creëert

Missie

Gearhing bouwt 'wegen en bruggen' voor openbare, algemeen toegankelijke en samenwerkingsscholen. De medewerkers op de scholen realiseren hoogwaardig onderwijs. Voor deze medewerkers is Gearhing een excellente werkgever.

Visie

De missie wordt gerealiseerd door onze visie. De Gearhingscholen staan voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en bevorderen dit door het unieke van elk kind als uitgangspunt te nemen met aandacht voor:

- De ontwikkeling van het denken, doen en het welbevinden
- Onderwijs dat thuisnabij is
- Het stimuleren van een positief kritische houding vanuit onze waarden en normen (geluk, liefde, vrede, respect, rechtvaardigheid, vrijheid, gelijkwaardigheid en democratie) waardoor de leerling voorbereid is op de toekomst
- De bewustwording van burgerschap en het stimuleren van actieve deelname aan de maatschappelijke omgeving





Gearhing realiseert excellent werkgeverschap door:

- Een veilig en inspirerend werkklimaat
- Competentiegericht integraal personeelsbeleid
- Het bevorderen van netwerken
- Aandacht voor initiatief en inspraak

Om hoogwaardig onderwijs en excellent werkgeverschap te realiseren staat Gearhing voor:

- De eigenheid van elke school in haar eigen context
- Sturing op hoofdlijnen
- Verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen zo laag mogelijk in de organisatie
- Effectiviteit, efficiëntie en daadkracht
- Integrale verantwoordelijkheid op alle niveaus
- Integriteit, transparantie en openheid
- Kwaliteitsbeleid
- Een optimale inzet van middelen
- Partnerschap met ouders

4. Belangrijke ontwikkelingen

Samenwerken

In 2013 werden weer stappen gezet naar nauwere samenwerking met zowel confessionele, als openbare, collega besturen in het grote regionale gebied waar Gearhingscholen zich bevinden. Met een aantal openbare besturen werd ingezet op gezamenlijke inkoop en aanbestedingen, wat financiële en efficiency voordelen oplevert. Met confessionele besturen is gewerkt aan samenwerking met en tussen kleine scholen. De verwachting is dat dit zich in 2014 zeker voortzet.

Hoogwaardig onderwijs

Het realiseren van hoogwaardig onderwijs heeft een impuls gekregen door het werken met onderwijsteams. Schooljaar 2012-2013 is het eerste volledige schooljaar geweest en het kalenderjaar 2013 is het eerste volledige boekjaar dat bij Gearhing met onderwijsteams is gewerkt.



Door het werken met onderwijsteams heeft Gearhing geanticipeerd op de doorzettende trend van vermindering van leerlingenaantallen (krimp). Het is een manier om het primaire proces zoveel mogelijk te ontzien bij personele bezuiniging en tegelijkertijd onderwijskwaliteit een impuls te geven.

De term 'onderwijsteam' verwijst naar inhoud. Zou voor de term 'cluster' gekozen zijn, dan was de nadruk komen te liggen op het bureaucratisch/organisatorisch aspect.

Was in 2012 de eerste focus vooral gericht op het inrichten van de nieuwe organisatie-structuur, begin 2013 is deze verlegd naar het onderwijsinhoudelijke aspect. Daarvoor zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

- Opbrengsten op orde
- Pedagogisch didactisch klimaat op orde
- Tevredenheid op orde (van ouders, leerlingen en personeel)

Aan de hand van vijf thema's wordt hier, onder de titel 'Expeditie Gearhing', in cycli van acht weken, in alle onderwijsteams van Gearhing, breed aandacht aan gegeven:

1. Leerlijnen
2. 1-zorgroute
3. Ouderbetrokkenheid
4. Sociaal emotionele ontwikkeling
5. Integraal Personeels Beleid (IPB)

In schooljaar 2013 - 2014 is met de uitwerking van Expeditie Gearhing begonnen. Begin 2014 is de tussentijdse evaluatie van het werken in onderwijsteams gestart, onder de noemer 'van goed naar beter'.

5. Onderwijs en Zorg

De Gearhingscholen staan voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en bevorderen dit door het unieke van elk kind als uitgangspunt te nemen.

Morgen beter zijn dan vandaag

De Gearhingscholen profileren zich als open en transparante scholen die continue bezig zijn met het verbeteren van onderwijs. Dat betekent vanuit de visie en missie naar een integrale, proactieve ontwikkeling. Gearhing heeft alleen maar kleine scholen. Zowel voor de leerlingen als leerkrachten heeft dit voor- en nadelen. Er zijn ook risico's aan verbonden. Om de kwaliteit van de scholen te versterken en om de risico's te verminderen werkt Gearhing in onderwijsteams. De medewerkers in de onderwijsteams werken inhoudelijk en organisatorisch samen en ook voor de leerlingen komen er gezamenlijke activiteiten.

De 29 scholen zijn geclusterd in zeven onderwijsteams met per onderwijsteam één directeur. Door het werken in onderwijsteams maakt Gearhing een professionaliserings-slag in de ontwikkeling van teams en management. Daardoor kunnen we hoogwaardig onderwijs garanderen. Bijkomend voordeel is dat de organisatie flexibeler, efficiënter en effectiever wordt.

Het jaar 2013 stond vooral in het teken van nadere vormgeving en ontwikkeling van het werken in onderwijsteams. De ontwikkeling van de teams is gekoppeld aan onderwijs-inhoudelijke ontwikkelingen, aansluitend bij de speerpunten van het betreffende onderwijsteam.

Onderwijskundige ontwikkelingen

De onderwijsteams zijn bij de ontwikkeling van onderwijsteams begeleid door extern deskundigen. Bij de start van het schooljaar 2013/2014 is besloten te gaan werken met een beperkt aantal strategische beleidspunten, zodat er rust en eenheid ontstaat. Deels zijn deze onderwerpen al wel in gang gezet in 2012, maar meestal nog niet geborgd. Andere onderwerpen hebben prioriteit door ontwikkelingen binnen en buiten Gearhing. Deze strategische beleidspunten zijn vanuit een achtweekse cyclus uitgewerkt en gecommuniceerd binnen de onderwijsteams. Elk beleidspunt startte vanuit een projectgroep waarin diverse geledingen zijn vertegenwoordigd. Daarna volgden bespreking in het directieoverleg en op schoolniveau, waarbij afspraken werden gemaakt over de implementatie. De thema's die aan bod zijn gekomen in 2013 zijn:

1. Leerlijnen
2. 1-zorg route
3. Ouderbetrokkenheid

Het vierde en het vijfde thema worden begin 2014 opgepakt. Het gaat om de sociaal emotionele ontwikkeling en een herziening van het integraal personeelsbeleid, zodat het meer aansluit bij het werken in onderwijsteams en uitgaat van meer zelfsturing door professionals.

De onderwijskundige ontwikkelingen binnen de onderwijsteams sluiten aan bij de beleidsthema's. De onderwijsteams hebben voornamelijk de onderwijsontwikkeling benaderd vanuit de leerlijnen, om het onderwijs in combinatiegroepen te optimaliseren. Ook de ouderbetrokkenheid heeft prioriteit gekregen binnen de teams.

Boppeslach

De provincie Fryslân stelde geld beschikbaar voor een kwaliteitsimpuls aan het onderwijs van de basisscholen in Friesland. De projectplannen richten zich op verschillende thema's. Er wordt ingezet op het verbeteren van het taalonderwijs, het versterken van het didactisch handelen van de leerkrachten, het versterken van het systematisch werken in de zorg en begeleiding van leerlingen en het versterken van de zorg voor kwaliteit. In het schooljaar 2013-2014 maakten zes scholen gebruik van deze subsidie.

Kwaliteitszorg

De ontwikkeling van kwaliteitszorg is gekoppeld aan competentie management en integraal personeelsbeleid. De persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn gekoppeld aan de kwaliteitsontwikkeling van de school. Op stichtingsniveau worden de tussen- en eindopbrengsten van de leerlingen geëvalueerd. Op twee momenten zijn er gesprekken geweest met directeuren en de intern begeleiders. Wanneer de resultaten te laag zijn, worden scholen extra ondersteund.



Er is vastgelegd op welke wijze directeuren zich verantwoorden over de onderwijskwaliteit en welke informatie daarvoor relevant is. In 2013 is deze systematiek geïmplementeerd. Directeuren zijn in gesprek geweest met het college van bestuur en hebben zich verantwoord over de realisering van het jaarplan met daaraan gekoppeld de realisering van de begroting. Ook hebben zij gegevens aangeleverd op diverse indicatoren zoals opbrengsten, tevredenheidsonderzoeken, personele gegevens en ziekteverzuim. In deze gesprekken is ook aandacht geweest voor het persoonlijk functioneren van de directeuren en hun positie in de ontwikkeling van onderwijsteams.

Interne audits

Nagenoeg alle (adjunct-)directeuren en managers bedrijfsvoering zijn geschoold in het uitvoeren van een audit. Er is een vast auditteam samengesteld van vier medewerkers die de opleiding hebben afgerond. Zij hebben, in samenwerking met andere interne auditoren, audits uitgevoerd op scholen waar een inspectieonderzoek is uitgevoerd. De audits worden besproken met het team en het management. Het geeft de teams voldoende handvatten voor verbetering, die in verbeterplannen worden beschreven. Er hebben acht scholen deelgenomen aan een audit, te weten It Iepen Stee, De Gielguorde, It Pertoer, Krunenstrobbe, It Leech, de Marnewier, Utskoat en de Reinbôge (Bantega).

Weer Samen Naar School (WSNS)

De scholen in de gemeente Littenseradiel zijn onderdeel van het samenwerkingsverband nr. 3.09, Leeuwarden/Franeker e.o. De overige scholen van Gearhing zijn onderdeel van het samenwerkingsverband nr. 3.11, Súdwest-Fryslân.

Coördinerend Intern Begeleider en Zorgcoördinator

Sinds september 2012 heeft Gearhing een eigen orthopedagoog/coördinator leerkrachtbegeleiding/zorgcoördinator in dienst. Zij vervult de rol van coördinerend intern begeleider van samenwerkingsverband 3.09 en werkt intensief samen met de zorgcoördinator van samenwerkingsverband 3.11. De scholing van de intern begeleiders van Gearhing wordt door de orthopedagoog van Gearhing en de zorgcoördinator van 3.11 samen geregeld. De orthopedagoog rapporteert regelmatig aan de voorzitter college van bestuur van Gearhing en aan het bestuur van het samenwerkingsverband.

Vorbereiden scholen op passend onderwijs.

Alle scholen hebben een schoolontwikkelingsprofiel opgesteld. Hierin geven zij aan welke zorg zij kunnen bieden en waarin de teams zich de komende jaren verder zullen scholen.

Inzet expertise.

Gearhing vindt het belangrijk dat kinderen zo thuisnabij mogelijk onderwijs kunnen volgen. Hierbij hoort een goede leerlingenzorg en bijbehorend leerproces, want een goede leerlingenzorg is voorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs. Onderwijs dat is afgestemd op de mogelijkheden en het ontwikkelingsperspectief van het kind. Gearhing wil dat alle leerlingen met handicaps en/of leeruitval, op basis van (psychologisch) onderzoek, passende onderwijsprogramma's krijgen aangeboden.

1-Zorgroute

Alle Gearhingscholen werken volgens de 1-zorgroute. De 1-zorgroute is ontwikkeld, zodat er een herkenbare en eenduidige route is binnen de leerlingenzorg, waarbij het onderwijsaanbod beter aansluit bij de behoefte van de leerlingen. Er dient vooruitgedacht te worden: wat komt er de komende periode aan bod en welke leerlingen hebben extra instructie of begeleiding nodig? Het gaat hierbij niet alleen om leerlingen met een achterstand, maar ook om leerlingen met een voorsprong. Het werken met de 1-zorgroute past binnen de richtlijnen van Passend Onderwijs, opbrengstgericht werken en het werken met referentiekaders.

Implementatie beleid hoogbegaafdheid

Alle teams werden de afgelopen jaren geschoold op het gebied van hoogbegaafdheid. De laatste groep scholen is geschoold in 2013. Daarmee is binnen alle Gearhingscholen expertise aanwezig over het herkennen van leerlingen die hoog- of meer begaafd zijn en hebben leerkrachten zicht op de wijze waarop deze leerlingen uitgedaagd kunnen worden. Op onderwijsteamniveau is daarvoor materiaal van levelwerk aangeschaft. In 2013 hebben leerlingen vanuit Gearhing deelgenomen aan de plusklas, een initiatief van het samenwerkingsverband. Gearhing startte een plusklas in een van de onderwijs-teams (OT6). Eén van de scholen profileert zich als hoogbegaafdheidsprofielschool.



6. Evaluatie onderwijskwaliteit

Inspectie

Bijna alle Gearhingscholen vallen binnen het basisarrangement van de Inspectie van het onderwijs. Dat betekent dat de inspectie vertrouwen heeft in de kwaliteit van de scholen. Alleen basisschool de Krunenstrobbe had in 2013 een aangepast toezicht.

Opbrengsten scholen

De scholen leggen jaarlijks verantwoording af over tussen- en eindopbrengsten. De normen over tussen- en eindopbrengsten van de Inspectie van het Onderwijs zijn daarin richtinggevend. Naar aanleiding van de eindopbrengsten is het bevoegd gezag in gesprek geweest met de scholen die een cito-eindscore onder de norm hadden. Geen van de scholen had een score anders dan verwacht. Op basis van het eigen leerlingvolgsysteem was deze score in de lijn van verwachtingen. Zeker de kleine scholen lopen er tegenaan dat een negatieve score van één of twee kinderen veel invloed heeft op het gemiddelde. In deze gesprekken is ook gekeken naar de verwachte score voor het volgend schooljaar en datgene wat een school nodig heeft om dit te realiseren.

7. Samenwerking

Gearhing werkt samen met:

- Samenwerkingsverband Sneek en Samenwerkingsverband Spectrum op het gebied van leerlingenzorg
- De schoolbesturen van de Basis in Heerenveen en Primus in Joure, één gezamenlijk vervangingsbureau en gezamenlijke aanbestedingen
- BDOF, een samenwerkingsverband van besturen voor openbaar onderwijs in Friesland
- Bureau Meesterschap, voor coaching, scholing, training en interim-management
- Cedin, voor schoolbegeleiding en leerlingenzorg
- Grontmij, voor huisvesting
- OSG, voor de financiële en personele administratie, tevens bestuurs- en management ondersteuning en Payroll
- Penta Rho voor begeleiding van de ombuiging
- NHL, voor de opleiding van ons toekomstig personeel
- SISA Kinderopvang ZWFrl, voor-, tussen- en naschoolse opvang
- Stichting Speelwerk (Lunchplein), voor-, tussen- en naschoolse opvang
- Tredin, voor de zorg rond arbeidsomstandigheden en verzuim

Goed onderwijs in de regio

Interview met Jan Schlaman - Lid college van bestuur

De belangrijkste taken voor een onderwijsteamdirecteur hebben te maken met onderwijs, kwaliteit en personeel. En daar krijgen ze financiën en bedrijfsvoering bij. Scholen krijgen als het ware een zak geld en daar moeten ze alles mee doen. Hoewel hij binnen Gearhing de man van de financiën is, ligt de focus van Jan Schlaman op onderwijskwaliteit en voorwaarden scheppen om het inhoudelijke deel van het onderwijs optimaal uit te voeren.

Gearhing ontstond in 2009 uit de fusie van 29 openbare scholen. De administraties van elf besturen, vier zelfstandige besturen en zeven gemeenten, moesten tot één geheel worden gemaakt. Het was een voorwaarde om vooruit te kunnen kijken. Het was volgens Jan Schlaman een goed moment om de ontwikkeling van samenwerking in gang te stellen. "Een goed financieel evenwicht is belangrijk voor het garanderen van de onderwijskundige doelstellingen. De planning, begroting, rapportage en verantwoording is nu open, helder, transparant en betrouwbaar. Gearhing heeft per onderwijsteam een manager bedrijfsvoering in dienst om de directeuren van de onderwijsteams te ondersteunen. Dit is uniek in Nederland."

Creatief

Gearhing legt verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie. Zo zijn de scholen zelf verantwoordelijk voor de keuzes die ze maken. Gearhing faciliteert de scholen om doelen te behalen. Jan Schlaman vindt het prettig dat het binnen Gearhing bedrijfsmatiger is geworden. "Een van mijn taken is dat de bedrijfsvoering op orde is, zodat het dienstbaar is aan het onderwijsproces. Ieder kwartaal wordt alles tegen het licht gehouden. Die financiële discipline is belangrijk. Het omgaan met beperkte middelen maakt creatiever. Kinderen hebben recht op goed onderwijs. Ook met beperkte financiële middelen willen we dat verwezenlijken."

Kleine scholen

Gearhing heeft alleen maar kleine scholen. 19 van de 29 scholen hebben minder dan 80 leerlingen. Er zijn vier scholen die voor twee groepen door de overheid worden bekostigd, maar in een groot gebouw zitten. Daar moet ondanks de kleine scholentoeslag geld bij. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om kwaliteit



en continuïteit te waarborgen. Er worden 19 lokalen niet bekostigd door het Rijk en in 2016 zullen dat er 23 zijn. Het zijn de gevolgen van een krimpend aantal leerlingen.

Samenwerken

Jan Schlaman kijkt naar mogelijkheden in de toekomst. "Alle scholen in de regio hebben met die krimp te maken. Daarom moeten we meer samenwerken met andere besturen en gemeenten. We willen samen kijken hoe de onderwijsvoorzieningen eruit moeten komen te zien. Ouders denken daar ook over na. Het gaat verder dan het bestaansrecht van een school of de leefbaarheid in de dorpen. Het gaat uiteindelijk om goed onderwijs voor de kinderen in onze regio. Daar hebben de kinderen recht op!"

8. Personeel

Aantal personeelsleden

Het inzetten van personeel wordt uitgedrukt in fte's (fulltime equivalent).

Eén fte is evenveel als één volledige baan.

Jaar	Leerlingen	FTE Directie	FTE Onderwijs personeel	FTE OOP
2009	2382	25,5	139,5	15,7
2010	2312	26,3	132,8	14,1
2011	2327	21,6	131,1	12,6
2012	2213	13,7	134,5	12,5
2013	2182	10,2	136,7	16,1

Ziekteverzuim

Jaar	Verzuimpercentage	Frequentie	Ziekte duur in dagen
2009	7,9 %	1,0	12,9
2010	10,0 %	1,0	13,8
2011	6,7 %	0,7	22,1
2012	5,9 %	1,0	20,6
2013	7,8%	0,9	30,1

De stijging in 2013 wordt voornamelijk veroorzaakt door factoren als langdurige en ernstige ziekte van medewerkers, familieomstandigheden, financiële problemen of een combinatie hiervan met ervaren werkdruk.

De samenhang van een groter geheel

Interview met Rob Schuilenburg - manager personeel en organisatie

Het werken met onderwijsteams heeft belangstelling vanuit het werkveld. Andere besturen, gemeenten en de onderwijsinspectie zijn geïnteresseerd. Gearhing paste in 2012 de manier van werken aan, omdat er bezuinigd moest worden en er onvoldoende samenwerking tussen de krimpende scholen was. Zo ontstond er een nieuw concept: zeven onderwijsteams met daarin totaal 29 scholen.

Rob Schuilenburg was nauw bij de veranderingen betrokken: "De belangrijkste werkzaamheden voor de directeuren van de onderwijsteams waren in 2013 gericht op het veranderen van de subculturen in de scholen en die te maken tot één cultuur. Tegelijkertijd moest er ook ruimte blijven voor autonomie. Waar scholen samen kunnen werken wordt dat nu ook gedaan. Dit past ook goed bij onze naam, want Gearhing betekent samenhang. Als je elkaar daarin vindt, kun je efficiënter werken. In een onderwijsteam zijn taken ook beter te verdelen en is er meer kennis beschikbaar. Het voorkomt ook overbelasting op de scholen. De bijkomende taken worden verdeeld in een onderwijsteam en niet meer op één school. Zo werkt bijvoorbeeld een taal-specialist ook voor de andere scholen binnen een onderwijsteam."

Werkdruk

"Bij verandering ervaren mensen vaak meer werkdruk. Het gaat dan vaak niet over de hoeveelheid werk, maar vooral over het aanpassen bij de nieuwe situatie. Zo ook binnen Gearhing", vertelt Rob Schuilenburg. "Ik hoor nu regelmatig positieve geluiden en leerkrachten noemen de voordelen. Ze geven aan niet meer alles alleen te hoeven doen, dat ze bij een collega van een andere school terecht kunnen en zelf niet steeds het wiel hoeven uit te vinden."

Medezeggenschap

De samenwerking wordt ook zichtbaar in de medezeggenschap. Medezeggenschapsraden van afzonderlijke scholen werken samen in een OMR, één MR voor het onderwijsteam. Hierdoor vervallen vaak de MR-en van de afzonderlijke (kleine) scholen.



Flexibele organisatie

Door het afnemende aantal leerlingen is er binnen Gearhing weinig ruimte voor nieuwe mensen. De gemiddelde leeftijd van leerkrachten neemt toe. Vanaf 2010 zijn vacatures ingevuld door medewerkers op payrollbasis. Het gaat vaak om jonge leerkrachten, net van de pabo. Er is op die manier flexibiliteit voor de organisatie, maar minder mogelijkheden om vast in dienst te komen. Als er ruimte is, gaan we wel reguliere banen aanbieden, zo hebben we dat in 2013 besloten. In 2014 is er formatie ruimte voor een aantal payrollers om in aanmerking te komen voor een benoeming voor onbepaalde tijd.

Gearhing Akademy

Rob Schuilenburg is tevreden over de ontwikkelingen in de onderwijsteams. "Ik zie dat de samenwerking tussen leerkrachten in een onderwijsteam toeneemt. We bieden binnen Gearhing Akademy interne scholing aan. Directeuren van de onderwijsteams kunnen aangeven waaraan behoefte is. Zij kunnen vragen wie mee wil doen, maar ook leerkrachten naar een bijeenkomst sturen. Doordat leerkrachten van elkaar leren is het herkenbaar en toepasbaar. We horen regelmatig dat de leerkrachten het geleerde meteen in de praktijk kunnen brengen. Bovendien leren ze elkaar beter kennen en dat zorgt voor de samenhang die we bij Gearhing graag zien."



9. Financiën

Exploitatierkening

Baten	Werkelijk 2013 €	Begroting 2013 €	Werkelijk 2012 €
Rijksbijdrage OCW	13.701.042	13.140.273	13.388.311
Overige subsidies OCW	30.580	20.521	64.685
Gemeentelijke bijdragen	278.071	274.618	591.006
Overige overheidsbijdragen	149.334	113.628	143.065
Overige baten	234.317	133.985	245.666
Totaal Baten	14.393.344	13.683.025	14.432.733
Lasten			
Lonen en salarissen	9.255.916	9.758.453	9.663.534
Overige personele lasten	2.247.147	1.592.663	2.403.893
Afschrijving inventaris/apparatuur	95.255	113.542	83.043
Afschrijving meubilair/machines	91.777	81.888	92.822
Afschrijving leermiddelen etc.(PO)	120.348	142.942	111.372
Huur gebouwen	13.832	13.700	30.684
Klein onderhoud en exploitatie	115.052	106.932	109.063
Energie en water	209.755	236.275	221.910
Schoonmaakkosten	261.845	260.014	242.581
Heffingen	35.832	32.545	36.995
Dotatie onderhoudsvoorziening	187.085	191.730	191.729
Overige huisvestingslasten	184.091	173.849	189.918
Administratie- en beheerslasten	388.677	389.457	375.909
Inventaris, apparatuur, leermiddelen	723.304	701.172	579.126
Overige instellingslasten	146.472	178.435	182.830
Totaal lasten	14.076.388	13.973.597	14.515.409
Saldo Baten en Lasten	316.956	-290.572	-82.676
Rente baten	65.493	40.300	133.078
Rente lasten	1.256	1.000	1.068
Exploitatiesaldo	381.193	-251.272	49.334

Exploitatie

De optelsom van het verschil tussen de baten en de lasten is positief afwijkend van het begrote resultaat. Dit komt vooral voort uit 'Bijzondere en aanvullende bekostiging' en 'Bijzondere subsidie jonge leerkrachten', beide vanuit het ministerie van OCW. We zijn tevreden met het exploitatieresultaat. De krimp heeft de organisatie tot dusver niet in zwaar negatieve cijfers gebracht. Gearhing is zelfs in staat geweest aanzienlijk te flexibiliseren waardoor het ook in de toekomst aansluitend kan reageren op de krimp. Dat rechtvaardigt de conclusie dat Gearhing financieel goed 'in control' is. De focus kan daardoor liggen op het organiseren van goed onderwijs voor leerlingen in steeds kleiner wordende organisatorische eenheden. Of waar dat wenselijk is: het creëren van grotere organisatorische eenheden door bijvoorbeeld fusies.

Balans

Waar de exploitatierekening de baten en lasten van een kalenderjaar laat zien, geeft de balans aan welke waarden (activa) er aan het begin en aan het eind van een kalenderjaar in een organisatie aanwezig zijn en waar deze vandaan komen (passiva). De balans laat de situatie per 31-12-2013 zien met als vergelijk de stand per 31-12-2012.

Balans en afrekendocument fusie

In 2012 zijn de laatste losse eindjes met de gemeente Littenseradiel en Súdwest Fryslân, als rechtsopvolger van gemeente Wûnseradiel, opgelost en afgerekend. In 2013 was de afrekening met de gemeente Lemsterland de laatste actie in het kader van de afrekening van de fusie. Alle partijen hebben zoals gepland hun bijdrage geleverd aan de financiële gezondheid van Gearhing.

De vermogensopbouw is a in lijn met de planning zoals genoemd in het fusiedocument, de afwijking is ongeveer 2%.



Balans

Activa	31-12-2013 €	31-12-2012 €
Inventaris en apparatuur	1.185.939	1.151.755
Leermiddelen (PO)	569.791	562.450
Deelnemingen/financiële vaste activa	-	-
Debiteuren	9.860	15.320
Ministerie van OCW	665.073	694.466
Overige vorderingen	130.478	175.659
Overlopende activa	197.729	184.297
Liquide middelen	4.466.056	4.261.595
Totaal Activa	7.224.926	7.045.542
Passiva		
Algemene reserve Publiek	3.900.248	3.767.838
Algemene reserve Privaat	93.099	93.099
Bestemmingsreserves/-fonds	248.797	-
Personeelsvoorzieningen	163.974	157.465
Onderhoudsvoorzieningen	864.965	785.010
Overige voorzieningen	144.191	368.052
Crediteuren	386.150	506.084
Belastingen en prem. soc. verzekeringen	9.896	14.035
Schulden terzake van pensioenen	364.093	382.502
Overige kortlopende schulden	148.918	149.858
Overlopende passiva	900.595	821.599
Totaal Passiva	7.224.926	7.045.542

Activa

De materiële vaste activa (inventaris, apparatuur en leermiddelen) zijn redelijk constant in waarde. Er is sprake van een kleine waardestijging terwijl het investeringsprogramma niet geheel is uitgevoerd. Er is een balans tussen de herinvesteringen enerzijds en de afschrijvingen en desinvesteringen anderzijds.

Aan organisaties die van ons een nota hebben ontvangen en nog niet hebben betaald, staat een klein bedrag uit. De grootste debiteur is het ministerie van OCW. De vordering op het ministerie schommelt jaarlijks iets en wordt telkens in januari tot en met mei voldaan in het vooraf bekende betaalritme. De overige vorderingen zijn de bedragen die nog afgerekend moeten worden met gemeenten in het kader van voorgeschoten onderhoudskosten van schoolgebouwen.

De post 'Overlopende activa' bevat enkele vooruitbetaalde bedragen en een reeks van bedragen die zijn ontvangen in 2013 en betrekking hadden op 2012. De belangrijkste post hierin is de te ontvangen rente. De liquide middelen zijn vooral gestegen door het positieve exploitatieresultaat.

Passiva

Het eigen vermogen is gestegen als gevolg van het positieve exploitatieresultaat. Het private deel van de reserves blijft dat label houden om de mogelijkheid open te houden dat de middelen kunnen worden ingezet voor zaken waarvoor de publieke middelen niet ingezet kunnen worden.

Een deel van de niet begrote extra baten is geparkeerd in een bestemmingsreserve. Het bedrag bestaat uit de eind 2013 ontvangen subsidie voor jonge leerkrachten en een reservering van de Aanvullende en bijzondere bekostiging' die eind 2013 is ontvangen. De voorziening voor gebouwenonderhoud is gestegen omdat er relatief weinig meerjarig onderhoud is uitgevoerd in 2013.

De post overige voorzieningen heeft voor een deel betrekking op de reorganisatievoorziening. Het andere deel van de overige voorzieningen is een nieuw gevormde voorziening voor verschuldigde afbouwkosten aan het samenwerkingsverband 'Het Spectrum'. Door de invoering van Passend Onderwijs wordt dit samenwerkingsverband afgebouwd, maar er bestaan nog personele verplichtingen.

10. Kengetallen

De kengetallen zijn voor de duiding van de vele cijfers van de jaarrekening. Ze vatten de cijfers samen en geven betekenis.

Exploitatiekenngetallen

In procenten van totale baten	Werkelijk 2013	Begroting 2013	Werkelijk 2012
Rijksbijdragen	95,40%	96,18%	93,21%
Overige overheidsbijdragen	2,97%	2,84%	5,09%
Overige baten	1,63%	0,98%	1,70%
In procenten van totale lasten	Werkelijk 2013	Begroting 2013	Werkelijk 2012
Personele lasten	81,72%	81,23%	83,14%
Afschrijvingen	2,18%	2,42%	1,98%
Huisvestingslasten	5,85%	6,02%	7,05%
Overige instellingslasten	8,94%	9,08%	7,84%
In procenten van totale baten	Werkelijk 2013	Begroting 2013	Werkelijk 2012
Resultaat (=marge cq rentabiliteit)	2,64%	-1,83%	0,34%

Deze cijfers wijken niet beduidend af van landelijke cijfers en zijn typerend voor een primair onderwijs organisatie. Er is een resultaat behaald van 2.64%.

Nu het niveau van een verantwoord eigen vermogen en weerstandsvermogen is bereikt, streeft Gearhing naar een neutraal resultaat. De middelen die voor onderwijs zijn bedoeld moeten daar ook aan worden besteed.



Kengetallen ten aanzien van de balans

	31-12-2013	31-12-2012
Liquiditeit (=quick ratio =current ratio)	3,02	2,84
Solvabiliteit (EV/TV)	0,59	0,55
Solvabiliteit (EV/VV)	1,42	1,21
Solvabiliteit commissie Don (EV+voorz/TV)	0,75	0,73
Weerstandscapaciteit	€ 4.242.144	€ 3.860.937
Weerstandscapaciteit incl. voorzieningen	€ 5.415.274	€ 5.171.464
Weerstandscapaciteit incl. voorz./excl. mva	€ 3.659.544	€ 3.457.259

Liquiditeit

De liquiditeit duidt de mate aan waarin de organisatie in staat is om op korte termijn aan de betalingsverplichtingen te kunnen voldoen. Een waarde van 1 geeft aan dat de organisatie hiertoe in staat is. Een waarde van 3,02 geeft aan dat de organisatie hiertoe zeer goed in staat is. De commissie Don geeft een bovenwaarde van ongeveer 1,5 als indicatie van wat nastrevenswaardig is.

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in welke mate de organisatie op lange termijn in staat is om aan de verplichtingen te voldoen. In het overzicht is de definitie van de commissie Don aangegeven. De afkorting EV staat voor eigen vermogen en TV voor totaal vermogen. De commissie Don stelt dat de uitkomst niet onder de 0,20 mag uitkomen. Daar voldoet Gearhing ruimschoots aan met een uitkomst van 0,75.

De balanscijfers zijn goed in lijn met de geplande financiële ontwikkeling van Gearhing.

Kengetallen vermogen ten opzichte van exploitatie

	31-12-2013	31-12-2012
Weerstandsvermogen (EV/Baten)	29,47%	26,75%
Weerstandsvermogen incl. voorzieningen	37,62%	35,83%
Weerstandsvermogen incl. voorz./excl. mva	25,43%	23,95%
Kapitalisatiefactor (balanstotaal/exploitatiebaten)	50,20%	48,82%
Rendement/rentabiliteit	1,16%	1,28%

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen (EV/Baten) ligt op het gewenste niveau. Het eigen vermogen werd in het fusiedocument gepland op € 3,6 miljoen en het is nu € 4,29 miljoen. Ook de voor de Bapo gereserveerde middelen zijn hierin verwerkt.

Kapitalisatiefactor

De kapitalisatiefactor, een graadmeter voor de mate waarin er efficiënt wordt gefinancierd, is geïntroduceerd door de commissie Don. De neergelegde norm van de commissie Don is tussen 35% en 60%, afhankelijk van de grootte van de organisatie. Gearhing zit boven de van toepassing zijnde norm. Er wordt een hogere risicobuffer gehanteerd in verband met het grote aantal hele kleine scholen. Gearhing streeft naar een kapitalisatiefactor van 45%.

Positief beeld

De kengetallen laten een positief beeld zien en passen in de financiële toekomstvisie die Gearhing heeft geformuleerd.



11. Toekomst, risico's en kansen

Vijf jaar na de fusie is Gearhing een degelijke organisatie die goed omgaat met de kansen en bedreigingen die elke onderwijsorganisatie momenteel tegemoet ziet. Aan de orde zijn krimp, bezuinigingen, de invoering van passend onderwijs, flexibilisering, kwaliteitseisen, partnerschap met ouders, vooruitstrevende inzet van ICT en innovaties.

Het werken aan verbetering van de kwaliteit van onderwijs krijgt alle aandacht, vooral op scholen waar verbetering noodzakelijk is. De opbrengsten, de waardering door ouders, medewerkers of leerlingen zijn nog niet allemaal op het ambitieniveau.

Ook in 2013 is nog veel aandacht besteed aan de implementatie van de onderwijsteams. Het proces loopt naar wens.

Het verzuimpercentage in 2013 is 7,84 en dat is ruim boven het verzuim in 2012 en ook ruim boven de norm van 6%. Verzuim is typisch een onderwerp dat doorlopend aandacht vraagt.

Financieel gezien is de organisatie robuust ingericht. Wel heeft de huisvesting van een aantal scholen in overleg met de gemeenten nog aandacht, omdat de middelen nog altijd niet toereikend zijn voor het dekken van de kosten. In het afgelopen jaar werd één van de financiële peilers van de opbouw van Gearhing, de 'kleine scholentoeslag' ter discussie gesteld. Inmiddels is de discussie weer gesloten en blijft deze toeslag, onder voorwaarden, gehandhaafd. Toch is er nog kans dat eraan gesleuteld zal worden. Het is een risico waarop lastig te anticiperen is.

Toekomstperspectief

In de eerste helft van 2014 wordt het perspectief voor de komende jaren ontvouwd in een nieuw strategisch beleidsplan. Voor de bedrijfsvoering spelen de leerlingendaling en de aanpassing van de organisatie een grote rol. Gearhing heeft zich de afgelopen jaren flexibel georganiseerd door gebruikmaking van payrolling. In kwantitatieve zin is er sprake van een voldoende aanpassingsvermogen. In kwalitatieve zin is 'Expeditie Gearhing' gelanceerd waarmee ook de kwalitatieve aspecten de aandacht krijgen.

Meerjarenbegroting

In de meerjarenbegroting 2013-2017 is de daling van het aantal leerlingen en daarmee samenhangende daling van het personeelsbestand meegenomen.

Meerjarenbegroting

Bekostigings- onderwerp	Realisatie 2013 x € 1.000	Begroting 2013 x € 1.000	Prognose 2014 x € 1.000	Prognose 2015 x € 1.000	Prognose 2016 x € 1.000
Baten					
Rijksbijdragen OCW	13.731.622	13.160.794	13.091.710	12.851.922	12.521.099
Overige overheidsbijdragen	427.405	388.246	153.474	126.330	124.891
Overige baten	234.317	133.985	251.312	446.707	522.667
Totaal Baten	14.393.344	13.683.025	13.496.496	13.424.958	13.168.657
Lasten					
Personeelslasten	11.503.063	11.351.116	11.320.698	11.213.573	10.750.256
Afschrijvingen	307.380	338.372	333.521	327.070	326.175
Huisvestingslasten	823.401	841.196	1.003.493	1.000.195	998.357
Overige instellings- lasten	1.442.544	1.442.913	1.161.993	1.049.643	1.039.590
Totaal Lasten	14.076.388	13.973.597	13.819.705	13.590.481	13.114.378
316.956	-290.572	-323.209	-165.523	54.279	139.024
Saldo financiële baten en lasten	64.237	39.300	25.060	25.000	25.000
Exploitatie- resultaat	381.193	-251.272	-298.149	-140.523	79.279

In de meerjarenbegroting slaagt Gearhing er in om de inkomsten en uitgaven duurzaam goed bij elkaar te houden, de marge is na 2014 niet veel groter dan 1%. Een uitzondering in 2013 en 2014 wordt natuurlijk gevormd door de 'Bijzondere en aanvullende bekostiging' waarmee het ministerie van OCW het onderwijs in Nederland in 2013 verraste. Het negatief resultaat in 2014 en 2015 betreft de besteding van extra gelden die in 2013 verplicht meegenomen moesten worden bij de baten en in de jaren 2014 en 2015 besteed worden.

In control

In 2013 is wederom gebleken dat Gearhing 'in control' is. We maken wel een voorbehoud ten aanzien van het overheidsbeleid. Besluiten van de overheid kunnen opnieuw van invloed zijn op de meerjarenbegroting. Daardoor is het gedrag van de overheid de grootste risicofactor. Gearhing gaat daarom uit van de inkomsten die zeker zijn en verplichtingen die realistisch zijn.

Perspectief

De daling van het leerlingenaantal leidt tot minder behoefte aan leerkrachten. Tot zelfs 2018 kan de daling ruimschoots gecompenseerd worden door het verminderen van flexibele functies, natuurlijk verloop en vertrekbevorderende maatregelen.

De omvang van de organisatie geeft enige slagkracht, maar middelen spelen soms een beperkte rol bij het oplossen van problemen. Het realiseren van onderwijskwaliteit vergt vooral ambitie, enthousiasme, inspanning en tijd. Het aanpassen van en sturen binnen de organisatie wordt soms gehinderd door gebrek aan flexibiliteit binnen wet- en regelgeving. Dit doet een beroep op creatieve managementvaardigheden en leiderschap om de beste sturing te kunnen geven aan de organisatie.

Gearhing denkt niet in problemen en bedreigingen. Wij verkennen nieuwe kansen en willen ons op positieve wijze onderscheiden. Het is een uitdaging duurzaam een goede kwaliteit van onderwijs te bieden en doeltreffend te anticiperen op ontwikkelingen in de maatschappij. Het vereist creativiteit, flexibiliteit en ambitie om dit met succes te doen.



12. Raad van toezicht, College van bestuur en ondersteuning

Raad van toezicht

Carla van der Velde	voorzitter
Wiebe van der Werf	lid
Evert Salverda	lid tot juli 2013
Frans Hoekstra	lid
Marie Christien van Deursen	lid
Hans Werkman	lid

College van bestuur

Alex Peltekian	voorzitter
Jan Schlaman	lid

Ondersteuning bestuur, management en scholen

Rob Schuilenburg	manager P&O
Juliette Werkhoven	senior beleidsmedewerker onderwijskwaliteit en P&O
Rein Brandsma	senior beleidsmedewerker huisvesting, financiën en facilitaire zaken
Marian van Duinen	orthopedagoog
Marjolein van den Berg	secretaresse
Jenneke van den Bogert	secretaresse



Gearhing T 0515 - 745 090
De Wymerts 7F E info@gearhing.net
8701 WT Bolsward I www.gearhing.nl

Gearhing... samenwerkend maken we het verschil