



# BESTUURSVERSLAG 2021 ONDERWIJS

*Samen zichtbaar sterker!*



Definitief  
vastgesteld na  
goedkeuring RvT  
d.d. 20-4-2022

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
1. Het bestuur .....	4
1.1 Organisatie .....	4
1.2 Profiel .....	7
1.3 Dialoog .....	9
2. Verantwoording onderwijsbeleid .....	13
2.1 Coronacrisis .....	13
2.2 HRM.....	20
2.3 Bedrijfsvoering .....	26
2.4 Risico's en risicobeheersing .....	32
3. Verantwoording financiën onderwijs .....	36
3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief .....	36
3.2 Staat van baten en lasten en balans .....	37
3.3 Financiële positie .....	39
Bijlagen .....	42

# Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van de stichting CKC Drenthe (onderwijs) over 2021. Dit verslag is tekstueel gelijk aan het bestuursverslag van de stichting CKC Drenthe Kinderopvang over 2021, maar de financiële verslagen kunnen we helaas (nog) niet integreren. Wel zijn we er trots op dat er grote stappen zijn gezet richting samenwerken, samen werken en integraliteit. De ingezette koers zullen we in 2022 vervolgen.

Deze rapportage informeert u over de stand van zaken rondom inhoudelijke en financiële resultaten van CKC Drenthe. De verslagen weerspiegelen de praktijk van kinderopvang en van onderwijs. Hierin hebben we gezocht naar een evenwicht tussen 'harde' getallen en 'zachte' resultaten. We hebben gekeken naar de ontwikkeling in onze organisatie. Halen we onze doelstellingen, lopen we in de pas m.b.t. cijfers en financiën? Dat zijn de harde aantallen en resultaten. Deze vinden we belangrijk. Maar we hebben ook oog voor andersoortige resultaten en verhalen. Daarom leest u ook het verhaal achter de cijfers. In de bestuursverslagen wordt duidelijk dat we beide kanten, de harde en de zachte, nodig hebben om in de praktijk van kinderopvang en onderwijs een verschil te maken.

Een belangrijke stap in 2021 was het vaststellen van ons Koersplan 2021-2025 met grote betrokkenheid van o.a. directies, toezichthouders en medezeggenschapsorganen. Met dit Koersplan 2021-2025 hebben we onze visie herijkt en onze strategische doelen voor de komende 4 jaar bepaald. Doelstellingen waarmee we onze prachtige organisatie ontwikkelen naar nog duurzamer, inclusiever, integraler en professioneler. Samen zichtbaar sterker!

Een van de uitgangspunten binnen de vastgestelde gewenste professionele cultuur is gedeeld leiderschap. Alle directies en experts binnen onze organisatie worden daarom actief betrokken bij de ontwikkelteams voor de realisatie van de doelstellingen van het Koersplan en bij de klankbordgroepen ter ondersteuning van de afdelingen HRM, bedrijfsvoering, onderwijs & ondersteuning en kinderopvang.

Om het integrale karakter van CKC Drenthe te bevorderen en qua verantwoordelijkheden mogelijk te maken hebben we in 2021 een statutaire aanpassing gedaan voor beide stichtingen. Deze statutaire aanpassing was ook nodig voor de benoeming van een nieuwe bestuurder. Met het vertrek van Albert Velthuis als bestuurder op 31 juli 2021 heeft de Raad van Toezicht besloten om de topstructuur te wijzigen in een collegiaal College van Bestuur en dus af te stappen van de benaming 'voorzitter' en 'lid'. Per 1-8-2021 is Eric Rietkerk benoemd als de nieuwe bestuurder van CKC Drenthe. Zoals hierboven te lezen valt is integraliteit een van de uitgangspunten van CKC Drenthe. In dat opzicht is het fijn te kunnen vertellen dat de OR, COC en de GMR een verkenning zijn gestart om gezamenlijk te komen tot een integrale CKC-raad op bestuursniveau, wat hopelijk op termijn ook gaat leiden tot integrale raden op de kindcentra zelf.

Tot slot willen we zeker niet ongenoemd laten dat we als bestuur erg trots zijn op al onze medewerkers die zich in de afgelopen periode weer bijzonder hebben ingezet om in tijden van Corona de goede dingen voor kinderen te doen in onderwijs en opvang. Het zijn intensieve en onzekere tijden. Dagelijks merken we de gevolgen van Corona door besmettingen en quarantaines. Dagelijks proberen de medewerkers de didactische en pedagogische gevolgen van deze crisis zo klein mogelijk te houden. En midden in deze hectische werkelijkheid is men ook in staat geweest om vooruit te denken door het opstellen van plannen van aanpak voor het NPO. Wij zijn alle medewerkers dankbaar voor hun enorme inzet en ouders en kinderen voor hun flexibiliteit. We zijn erg blij dat we aan het einde van het jaar iets konden versoepelen, zodat kinderen weer aan leuke activiteiten konden deelnemen.

Eric Rietkerk en Bianca Poede  
College van Bestuur CKC Drenthe

# 1. Het bestuur

CKC Drenthe bestaat uit de Stichting Christelijke Kindcentra Drenthe voor christelijk primair onderwijs en de Stichting CKC Drenthe Kinderopvang. Waar gesproken wordt over CKC Drenthe bedoelen we in dit verslag de hele organisatie voor opvang en onderwijs. CKC Drenthe verzorgt christelijk basisonderwijs en kinderopvang op 30 kindcentra in Assen, Aa en Hunze, Borger-Odoorn, Tynaarlo, Noordenveld en Midden-Drenthe. Onze kindcentra hebben elk hun eigen karakter, maar delen de ambitie om toonaangevend te zijn. Naast reguliere kindcentra heeft CKC Drenthe een kindcentrum voor speciaal basisonderwijs, een Leonardo-afdeling voor hoogbegaafde leerlingen, Taalklassen voor nieuwkomers, UnIQ voor hoogbegaafde leerlingen met ernstige gedragsproblemen en twee samenwerkingsscholen met het openbaar onderwijs in Noordenveld; De Schans onder verantwoordelijkheid van OPON en SPEEL en LEER onder verantwoordelijkheid van CKC Drenthe. Samen doen we er alles aan om ieder kind zo optimaal mogelijk te begeleiden in de ontwikkeling van talenten en een stabiele basis te leggen voor de toekomst.

Op 1-1-2021 bezochten 5222 kinderen onze kindcentra voor het volgen van onderwijs. In totaal 634 medewerkers zetten zich binnen het onderwijs in om naast het bieden van kwaliteit een prettige en veilige sfeer te creëren op de kindcentra.

## 1.1 Organisatie

### Contactgegevens

- Naam schoolbestuur: stichting Christelijke Kindcentra Drenthe
- Bestuursnummer: 32073
- Adres: Groningerstraat 96, 9402 LL Assen
- Telefoonnummer: 0592-346801 (onderwijs)
- Email: [info@ckcdrenthe.nl](mailto:info@ckcdrenthe.nl)
- Website: [www.ckcdrenthe.nl](http://www.ckcdrenthe.nl)

### Contactpersoon

Mocht u naar aanleiding van het lezen van dit bestuursverslag willen reageren, dan kunt u contact opnemen met Eric Rietkerk of Bianca Poede van het College van Bestuur via tel. 0592-346801 of [info@ckcdrenthe.nl](mailto:info@ckcdrenthe.nl).

### Overzicht kindcentra

In bijlage 1 treft u een lijst aan met de adresgegevens van alle 30 kindcentra van CKC Drenthe, aangevuld in bijlage 2 met een factsheet van het (opvang)aanbod per locatie. U vindt de gegevens ook bij elkaar op onze website: <https://www.ckcdrenthe.nl/locaties/>.

### Juridische structuur

De organisatie CKC Drenthe bestaat uit twee verschillende stichtingen: kinderopvang en onderwijs. Er is een gezamenlijk besturingsmodel voor beide stichtingen op basis van het model Raad van Toezicht en College van Bestuur. Beide stichtingen hebben bij wet twee verschillende juridische verantwoordelijkheden. De stichting Christelijke Kindcentra Drenthe is ingeschreven in het handelsregister bij de Kamer van Koophandel onder nummer 40045606. CKC Drenthe (onderwijs) is sinds 2008 aangesloten bij de sectororganisatie voor primair onderwijs, de PO-raad. CKC Drenthe is sinds december 2019 aangesloten bij de NVOI-NVTK, een vereniging voor Toezichthouders uit de sectoren kinderopvang en onderwijs. En tenslotte is CKC Drenthe Kinderopvang sinds september 2021 aangesloten bij de branchevereniging voor maatschappelijke kinderopvang (BMK).

## Organisatiestructuur

### *Bestuur en toezicht*

Het besturingsmodel van de stichtingen bestaat uit elk een College van Bestuur (CvB) en een Raad van Toezicht (RvT). Leden en voorzitter van de RvT respectievelijk het CvB van CKC Drenthe Kinderopvang kunnen slechts zijn de leden en voorzitter van de RvT respectievelijk CvB van CKC Drenthe Onderwijs. Het College van Bestuur vertegenwoordigt de stichting in en buiten rechte. Deze vertegenwoordigingsbevoegdheid komt mede toe aan ieder lid van het College van Bestuur afzonderlijk. De wijze van besluitvorming is vastgelegd in de statuten van de stichtingen. De Raad van Toezicht is de werkgever van het College van Bestuur en stelt de arbeidsvoorwaarden van de leden van het College vast. De verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur zijn vastgelegd in het bestuursstatuut CKC Drenthe onderwijs en opvang.

### *Directies*

De verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het College van Bestuur en de directies van de kindcentra zijn vastgelegd in het managementstatuut CKC Drenthe onderwijs en opvang. De directeuren worden aangestuurd door het CvB. De directeuren werken voornamelijk samen in (regionale en centrale) directieoverleggen en klankbord- en ontwikkelgroepen.

### **VERWIJZING**

Hier kunt u het bestuurs- en managementstatuut van CKC Drenthe downloaden.

[bestuursstatuut CKC Drenthe onderwijs en opvang](#)

[managementstatuut CKC Drenthe onderwijs en opvang](#)

n.b. naar verwachting komen er voor beide documenten aangepaste versies in mei 2022.

### *Ondersteuningsbureau*

De verschillende beleidsterreinen - te weten bedrijfsvoering, HRM, kinderopvang, onderwijs en onderwijsondersteuning zijn op terrein onderverdeeld in afdelingen onder leiding van 4 afdelingsdirecteuren. Aan het eind van het jaar is de afdeling kinderopvang gedeeltelijk opgegaan in respectievelijk de afdeling bedrijfsvoering en HRM. De afdelingsdirecteuren werken samen op organisatieniveau en zijn aanwezig bij het centrale en het regionale directie-overleg.

### *Medezeggenschap*

Iedere school heeft een medezeggenschapsraad (MR) waarin het personeel en de ouders vertegenwoordigd zijn.

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) bestaat uit 12 leden: 6 personeelsleden en 6 ouders, aangevuld met een ambtelijk secretaris vanuit het ondersteuningsbureau. De GMR houdt zich bezig met het bovenschoolse onderwijsbeleid.

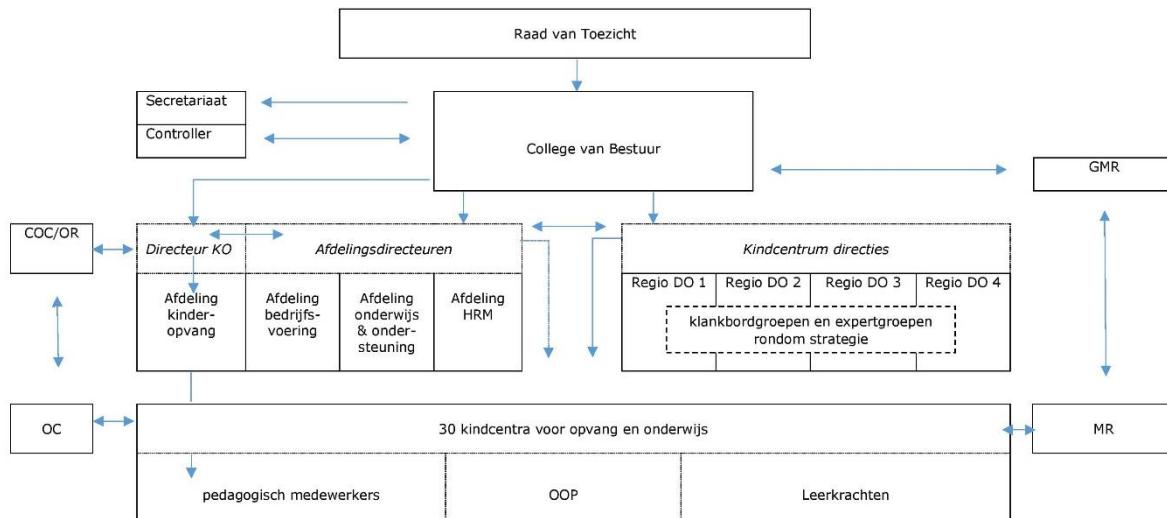
Eind 2021 zijn de eerste verkennende gesprekken gevoerd rondom het opstarten van een centrale CKC-raad, waarin de Ondernemingsraad (OR) en Centrale OuderCommissie (COC) vanuit de kinderopvang en de GMR vanuit onderwijs vertegenwoordigd zullen zijn. Deze ontwikkeling zal in 2022 worden vervolgd met een beoogde start van een integrale CKC-raad in het vierde kwartaal van 2022. Vervolgens kan deze integratie ook op lokaal niveau plaatsvinden.

Het ondersteuningsbureau heeft ook een eigen medezeggenschapsorgaan. Hierin zitten twee medewerkers van onderwijs en één medewerker van kinderopvang. In de ontwikkelingen die er zijn om in 2022 te komen tot een CKC raad is speciale aandacht voor de positie van deze groep medewerkers.

### *Kindcentra*

In onderstaande afbeelding wordt zichtbaar dat de afzonderlijke stichtingen in de organisatie onderdeel zijn van een geheel. De organisatie is op weg naar een situatie waarbij onderwijs en opvang, binnen de wettelijke kaders, zo optimaal mogelijk integraal samenwerken. Dit heeft geleid tot de volgende wijzigingen (al gerealiseerd of gepland) in de CKC-brede organisatie:

- Integrale afdelingen HRM en Bedrijfsvoering, zodat de afdelingen Onderwijs en Kinderopvang zich kunnen richten op de inhoud. Het voornemen is om van de afdelingen Onderwijs en Kinderopvang in 2022 één afdeling kwaliteit te maken.
- De COC/OR en de GMR zullen in 2022 één CKC raad gaan vormen. De horizontale lijn met de OR/COC ligt sinds de statutenwijziging op 9-7-2021 net als de GMR op het niveau van het CvB.
- De controller krijgt in 2022 een plaats in de afdeling bedrijfsvoering, met ook een zelfstandig lijntje naar het CvB.
- Het lijntje tussen de directeur kinderopvang en de pedagogisch medewerkers vervalst door de integrale verantwoordelijkheid van kindcentrum directeuren voor onderwijs én opvang.



## Governance

In de Statuten en in het Bestuurs- en Managementstatuut is de scheiding tussen bestuur en intern toezicht vormgegeven. CKC Drenthe houdt zich aan de [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#), de [Governance Code Kinderopvang 2019](#) en aan de [code-goed-toezicht van de vtoi-nvtk](#). In deze codes zijn basisprincipes vastgelegd omtrent professionaliteit van bestuurders en toezichthouders in het primair onderwijs en de kinderopvang. Per 1-1-2021 is er door de PO-raad een nieuwe code Goed Bestuur Primair Onderwijs vastgesteld, die nog meer is toegespitst op integrale kindcentra.

## Functiescheiding

De [Code Goed Bestuur in het primair onderwijs](#) benadrukt de verplichte scheiding van de functies van bestuur en intern toezicht binnen organisaties voor primair onderwijs. Bij CKC Drenthe is sprake van functionele scheiding (two-tier)<sup>1</sup>.

## College van Bestuur

Het CvB bestaat in januari 2021 uit dhr. Albert Velthuis (voorzitter) en mw. Bianca Poede-Steenbeek (lid). Per 1 augustus 2021 is Albert Velthuis afgetreden en opgevolgd door dhr. Eric Rietkerk. In de nieuwe samenstelling is gekozen voor een collegiaal bestuur. Om dit mogelijk te maken zijn op 9-7-2021 de statuten van beide stichtingen gewijzigd.

<sup>1</sup> Onderbrenging van de functies van bestuur en intern toezicht in twee verschillende organen van het bevoegd gezag. Daarbij komt bijvoorbeeld de functie van bestuur bij een college van bestuur of statutairbestuurder te berusten (bestuur) en de functie van intern toezicht bij een raad van toezicht (intern toezichtsorgaan).

<b>Naam</b>	<b>(Neven-)functies</b>
Dhr. A. Velthuis (tot 1-8-2021)	-
Mw. B.K.P. Poede-Steenbeek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RVT SCOG Groningen (voortgezet onderwijs)</li> </ul>
Dhr. E.A. Rietkerk (vanaf 1-8-2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter raad van Toezicht S.G. (V)SO Leijpark, Tilburg</li> <li>• Auteur Werken met Kwaliteit versie (V).S.O. van Gorkum</li> <li>• Voorzitter Landelijk Onderwijs netwerk ChristenUnie</li> </ul>

### **Intern toezichtsorgaan**

Voor het jaarverslag van de Raad van Toezicht verwijzen wij graag naar bijlage 3. In dat verslag is ook de samenstelling van de Raad van Toezicht weergegeven.

De leden van de Raad van Toezicht ontvangen een vergoeding voor hun werkzaamheden. Het maximumbedrag van de totale vergoeding is de helft van de normvergoeding van de WNT klasse A, in 2021 nog gebaseerd op 5 leden maar sinds 1-1-2022 gebaseerd op 6 leden. De voorzitter ontvangt ten opzichte van de leden een toeslag van 25%.

### **Gemeenschappelijke medezeggenschap**

Voor het jaarverslag van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad verwijzen wij graag naar bijlage 4.

## **1.2 Profiel**

Zoals in het voorwoord beschreven is in 2021 een nieuw Koersplan gerealiseerd, waarin de visie, missie en waarden van CKC Drenthe opnieuw en meer integraal worden beschreven, samen met de ontwikkelopdrachten voor de periode 2021-2025. Dit proces van ophalen en beschrijven van onze koers is in de zomer van 2021 afgerond en in oktober tijdens een CKC-event gepresenteerd aan alle medewerkers. De titel van het Koersplan, Samen zichtbaar sterker, geeft direct al aan wat we het belangrijkste vinden, dat we het samen willen doen!

### **Concept**

Samen met de kinderen die ons zijn toevertrouwd, vormen we als open christelijke kindcentra van CKC Drenthe met ouders, CKC-professionals en sociale partners een hechte leef- en leergemeenschap. Een integrale en inclusieve gemeenschap, steeds op zoek naar verbinding met de wereld om ons heen. Waar kinderen zich, in een veilige omgeving, kansrijk ontwikkelen binnen een aantrekkelijk, breed en kwalitatief sterk aanbod. Waar kinderen spelend en lerend stappen zetten en plezier maken. Wij creëren met passie deze inspirerende omgeving waar professionaliteit dé leidraad is.

### **Ambitie**

CKC Drenthe wil kinderen stimuleren in hun ontwikkeling tot gelukkige, zelfstandige en zelfbewuste wereldburgers. Mensen die bijdragen aan een waarde(n)volle en duurzame maatschappij. Deze ambitie willen we waar maken door ons op vier gebieden te ontwikkelen:

- **Christelijk & duurzaam:**  
Onze christelijke identiteit helpt ons, ons te gedragen als waarde(n)vol mens en als gemeenschap. Zij geeft richting aan het ambitie, ons concept en ons gewenste handelen.
- **Integraal & breed aanbod**  
CKC Drenthe treedt op als eenheid: wij bieden op onze kindcentra onderwijs én kinderopvang aan vanuit één organisatie, één team, onder één aansturing, met één visie en vanuit één pedagogisch



klimaat.

- **Inclusief & kansrijk**  
Kinderen krijgen binnen CKC Drenthe een gelijke kansrijke start van hun leven, zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen. Ongeacht ondersteuningsbehoefte, achtergrond en/of identiteit.
- **Inspirerend, professioneel & lerend**  
Wij zijn een professionele, lerende organisatie. We streven naar persoonlijk meesterschap door zelfkritisch te zijn en door het geven en ontvangen van feedback.

## Doelstellingen

Voor de komende vier jaar zijn onze belangrijkste doelstellingen:

1. CKC Drenthe wordt door kinderen en CKC-professionals ervaren als een organisatie waar men zich met plezier kan ontwikkelen en/of werken.
2. De kindcentra van CKC Drenthe hebben een integraal karakter: één organisatie, één team, onder één aansturing, met één visie en vanuit één pedagogisch klimaat.
3. De kindcentra van CKC Drenthe hebben pedagogische en educatieve doorgaande lijnen, zowel in opbouw door de tijd, als tussen momenten van formeel en informeel leren.
4. Kinderen en CKC-professionals zijn reflectief op hun eigen handelen en hebben de kennis en de vaardigheden ontwikkeld om feedback te geven en te ontvangen, waardoor ze hun ontwikkeling en/of professionaliteit versterken.
5. CKC Drenthe kent heldere, kwalitatieve besluitvorming met oog voor draagvlak.
6. De kindcentra van CKC Drenthe bieden een kwalitatief aanbod tijdens het informele leren.
7. De kindcentra van CKC Drenthe bieden kwalitatief onderwijs bij de vakken rekenen en taal.
8. Kinderen en CKC-professionals worden gezien en uitgedaagd in hun talenten.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

CKC Drenthe staat midden in de samenleving en hecht daarom veel waarde aan sociale en milieuaspecten. Daar waar mogelijk proberen we met onze gebouwen een bijdrage te leveren aan de energietransitie. Zo worden er zonnepanelen en warmtepompen aangebracht, waarmee de nieuwe gebouwen (bijna) energieneutraal zijn. Nieuwe gebouwen gaan van het gas af en oude gebouwen worden beter geïsoleerd. Ook de kinderen worden bewust gemaakt van duurzame keuzes, zoals bijvoorbeeld met behulp van projecten op het gebied van afvalvermindering, meedoen aan de dag van de duurzaamheid of het aangaan van een energy challenge.

In ons Koersplan zijn de van toepassing zijnde Sustainable Development Goals (SDG's) opgenomen, nl. doel 4: Kwaliteitsonderwijs, doel 10: Ongelijkheid verminderen en doel 11: Verantwoorde consumptie en productie. Via de managementrapportages maken we zichtbaar op welke manier deze doelen terug te zien zijn in onze bedrijfsvoering.

### VERWIJZING

Hier kunt u het Koersplan 2021-2025 van CKC Drenthe downloaden.

[Koersplan 2021-2025 CKC Drenthe.](#)

## Besturings-/werkfilosofie College van Bestuur

Wij nemen als bestuurders een leidende positie in. In ons leiderschap tonen wij voorbeeldgedrag en sturen wij op gedrag wat past bij onze leidende principes: vakmanschap, verbinding, vertrouwen, visie en verantwoording. Het Rijnlands denken zit daarmee verweven in ons handelen en de cultuur van onze organisatie. Hierdoor creëren wij een stimulerende ontwikkelomgeving voor onszelf en anderen.

Ons leiderschap sluit aan bij de context en is daardoor situationeel, maar in basis altijd dienstbaar en ondersteunend. Doordat onze organisatie een eenheid is en tegelijk met haar omgeving een complex



geheel van factoren erkennen wij onze afhankelijkheid van elkaar. Wij zoeken daarom binnen kaders samen met anderen voortdurend naar verbeteringen in ons werk en/of slimme(re) manieren van organiseren. Daarbij stellen wij onszelf en anderen de vraag: wanneer zijn we tevreden? We stellen ons bij het samenwerken open voor verschillende perspectieven en streven bij besluitvorming naar eenheid en consensus, waarbij we oog hebben voor continuïteit.

Bovengenoemde ambitie, het koersplan en de zojuist beschreven werkfilosofie inspireert het CvB in zijn handelen. Daarbij stellen de bestuurders zichzelf en anderen voortdurend de volgende vraag: "Wat worden onze kinderen hier beter van?"

## **Toegankelijkheid & toelating**

De kindcentra van CKC Drenthe staan midden in de samenleving. Dat betekent dat in principe alle kinderen van harte welkom zijn bij ons onderwijs en opvang te volgen. Kinderen inschrijven op onze kindcentra betekent meedoen aan alle activiteiten die plaatsvinden vanuit de christelijke identiteit. Alleen met een goede onderbouwing kunnen wij besluiten een kind niet toe te laten binnen het onderwijs. Dit kan het geval zijn als de school geen passend aanbod kan bieden. Het besluit over toelating van kinderen berust formeel bij het College van Bestuur (CvB). Het CvB zal toetsen of de procedures zorgvuldig en verantwoord gevolgd zijn en of het besluit van de directie van het kindcentrum voldoet aan zorgvuldige en verantwoorde besluitvorming.

Een belangrijk document is het schoolondersteuningsprofiel (SOP) van de school. Het is een document dat de mogelijkheden van ondersteuning in kaart brengt en daarmee de handelingsruimte en handelingsverlegenheid van de school markeert.

## 1.3 Dialoog

### **Belanghebbende organisatie/groep**

#### *INTERN*

- *Kinderen*

### **Beknopte omschrijving van de samenwerking of dialoog**

Het kind staat centraal! Op onze kindcentra leren we kinderen niet alleen basiskennis, maar ook om samen op te trekken, waardering te tonen voor de ander en verantwoordelijk te zijn voor hun eigen gedrag. Er is sprake van brede ontwikkeling, socialisatie en persoonsvorming. Oudere kinderen geven de kindcentra feedback middels tevredenheidspeilingen, sociale veiligheidsonderzoeken en door het voeren van een dialoog binnen de leerlingenraad. Daarnaast zijn de pedagogisch medewerkers en leerkrachten gefocust op het ontvangen van signalen rondom welbevinden en ontwikkeling tijdens hun dagelijkse werk en anticiperen hierop.

- *Personeel*

Informatievoorziening aan personeelsleden verloopt in 2021 via de directies. Belangrijke mededelingen worden wekelijks verspreid via het weekbericht. Medewerkers geven de kindcentra en de organisatie feedback middels tevredenheidspeilingen en overige vragenlijsten. Afdelings- en locatiedirecteuren en het CvB zijn daarnaast gefocust op het ontvangen van signalen en verhalen rondom welbevinden, professionaliteit en ontwikkeling van medewerkers en anticiperen hierop. Het CvB haalt deze signalen ook actief op, o.a. door één keer per jaar in gesprek te gaan met alle teams. Waar nodig wordt dit binnen de gremia van toepassing gedeeld.

- *GMR/MR'en en OR/(C)OC*

Op kindcentrumniveau worden de medezeggenschapsorganen betrokken bij het beleid en bij de realisatie van de inzet van middelen. De CKC-brede middelen en het CKC-brede beleid worden besproken met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de Ondernemingsraad of de Centrale Oudercommissie. Afhankelijk van het onderwerp geven deze commissies gevraagd of ongevraagd

advies aan de directies of het CvB, of maken ze gebruik van hun instemmingsbevoegdheid.

- *Raad van Toezicht* Het bestuur legt aan de RvT verantwoording af over het gevoerde beleid en de inzet van middelen. Dit gebeurt via frequent geplande vergaderingen en verder o.a. via de kwartaalrapportages. Afhankelijk van het onderwerp voert de RvT een dialoog met het CvB, geeft de RvT gevraagd of ongevraagd advies aan het CvB, of verleent ze goedkeuring aan besluiten zoals vermeld in de statuten

#### EXTERN

- *Ouders / verzorgers* Naast de communicatie op kindcentrumniveau worden de ouders/-verzorgers twee keer per jaar op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen binnen CKC Drenthe middels 'CKC in Beeld'. Bij uitzondering worden de ouders/verzorgers rechtstreeks schriftelijk geïnformeerd over belangrijke ontwikkelingen. Alle communicatie verloopt via de directies. Ouders geven het kindcentrum feedback middels tevredenheidspeilingen. Directeuren, overige kindcentrummedewerkers, backoffice kinderopvang en het ondersteuningsteam zijn daarnaast gefocust op het ontvangen van signalen van ouders rondom de ontwikkeling van hun kind(eren) en tevredenheid over de dienstverlening en organisatie, en anticiperen hierop.
- *Donateurs* De donateurs worden twee keer per jaar op de hoogte gehouden van het reilen en zeilen binnen CKC Drenthe middels 'CKC in Beeld'.
- *De gemeenten in ons werkgebied* Vanuit het bestuur is er intensief overleg op allerlei niveaus met de zes gemeenten in het werkgebied. Dat kan gaan over huisvesting, de lokale educatieve agenda, het VVE-beleid etc. etc.
- *Ministerie van OCW* Het bestuur legt aan het ministerie van OCW verantwoording af over het gevoerde onderwijsbeleid en de inzet van middelen middels het indienen van het jaarverslag.
- *Inspectie v/h onderwijs* Minstens één keer in de vier jaar bezoekt de onderwijsinspectie ons schoolbestuur en voert verificatieonderzoeken uit op een aantal aangesloten scholen. Onderzocht wordt of het bestuur op zijn scholen zorgt voor onderwijs van voldoende kwaliteit en of het financieel in staat is om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. Daarnaast worden er periodiek thema-onderzoeken uitgevoerd op de scholen, zodat iedere school minstens 1 x per vier jaar door de inspectie bezocht wordt.
- *Beroepsopleidingen* Vanuit het bestuur wordt er actief geparticipeerd in het traject 'Opleiden in de School'. Daarnaast is er overleg met de lerarenopleiding Stenden Hogeschool over het curriculum en de begeleiding van beginnende leerkrachten. Ook wordt er samengewerkt met het Drenthe College en het Alfacollege (MBO) en met de RUG (t.b.v. Leonardo).
- *Samenwerkingsverband* Vanuit de Wet passend onderwijs is het samenwerkingsverband verantwoordelijk voor een samenhangend geheel aan ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen scholen en de verdeling van de ondersteuningsmiddelen, terwijl de zorgplicht bij de school dan wel het schoolbestuur ligt. Vanuit CKC Drenthe is er dan ook intensief overleg met de verschillende SWV's. Afvaardigingen van de verschillende besturen vormen het bestuur van het SWV, waarmee er een gedeelde verantwoordelijkheid ligt voor de gang van zaken binnen het SWV. Ook op leerling niveau wordt er

samengewerkt. Het SWV beslist of een kind een toelaatbaarheidsverklaring krijgt voor het SBO/SO/VSO op voordracht van het ondersteuningsteam van CKC Drenthe.

- *Jeugdzorg* Op kindniveau wordt er door de kindcentra samengewerkt met partners uit de jeugdzorg, waarvoor kinderen op basis van de jeugdwet geïndiceerd worden door indicatiestellers van de gemeente en huis- of jeugdarts.
- *Andere kindcentra voor opvang en onderwijs en het voortgezet onderwijs* Structureel worden bijeenkomsten georganiseerd om op schoolniveau de verbinding met het voortgezet onderwijs te onderhouden, met als doel een doorgaande lijn in het funderend onderwijs te realiseren. CKC Drenthe participeert actief in werkgroepen BOVO / 10-14 om een bijdrage aan deze doorgaande lijn te leveren.
- *Externe kinderopvang waar mee samen-gewerkt wordt* Op bestuurlijk en lokaal niveau vindt er overleg plaats met de organisaties voor kinderopvang waarmee wordt samengewerkt op de scholen, waar we de kinderopvang niet in eigen beheer uit voeren.
- *Collega besturen* Het CvB maakt deel uit van meerdere bestuurlijke netwerken, zowel regionaal als landelijk. Op lokaal niveau wordt periodiek afstemmingsoverleg gevoerd.
- *Belangenorganisaties zoals Verus, PO-raad, AVS, bonden en politiek* CKC Drenthe is lid van de sectororganisatie voor primair onderwijs (PO-raad) en de vereniging voor katholiek en christelijk onderwijs in Nederland (Verus). Deze verenigingen onderhouden namens de besturen het contact met de bonden, de politiek en andere belangenorganisaties.

## Samenwerkingsverbanden

De kindcentra van CKC Drenthe zijn onderverdeeld in drie samenwerkingsverbanden. SWV 20.01 omvat alle schoolbesturen uit de provincie Groningen en de gemeente Noordenveld. In SWV 22.01 zitten alle schoolbesturen uit de gemeente Aa en Hunze, Assen, Midden-Drenthe en Tynaarlo. SWV 22.02 is er voor de schoolbesturen in de gemeenten Emmen en Borger-Odoorn. De besturen binnen een SWV zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het bieden van die passende plek aan leerlingen binnen de regio. Dat kan zijn op een basisschool, maar ook in het speciaal (basis)onderwijs. Ieder bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de basisondersteuning, maar wordt daarop bevraagd door de samenwerkingsverbanden middels gesprek en delen van deelbegroting/resultaat passend onderwijs (swv 22.01) of een digitale monitor (swv 20.01 en swv 22.02).

<b>Samenwerkingsverband</b>	<b>Beknopte omschrijving van de vorm van de dialoog of samenwerking en de ontwikkelingen hierin</b>
SWV 20.01	Het CvB maakt deel uit van de ALV en participeert in het regio-overleg.
SWV 22.01	Het CvB maakt deel uit van het bestuur en de ALV. Daarnaast participeren we actief in groepen als: werkgroep basisondersteuning, afstemmingsoverleg SBO/SO, afstemming gemeente/zorg, klankbordgroep swv-onderwijs.
SWV 22.02	Het CvB maakt deel uit van het bestuur. Daarnaast participeren we actief in groepen als: Integrale werkgroep, Onderwijsondersteuning-zorg gemeente Borger-Odoorn.

## Klachtenbehandeling

De onderwijsstichting maakt gebruik van een eigen, onafhankelijke klachtencommissie. In 2021 zijn er geen formele klachten geweest. Wel is er bij de klachtencommissie een achttal incidenten gemeld die niet hebben geleid tot een formele klacht. Ouders zijn in gesprek gegaan met het College van Bestuur om te komen tot verbeteringen in de betreffende situaties. Eén keer is via de klachtencommissie een vertrouwenspersoon ingeschakeld en de klacht is toen opgelost.

Medewerkers of ouders kunnen zich ook rechtstreeks melden bij één van de vertrouwenspersonen van CKC Drenthe. In 2021 is dat drie maal gebeurd. Voor één ouder ging dit om het doorgeven van bepaalde informatie bij een wisseling van school, voor een andere ouder om een vertrouwensbreuk door gebrekkige communicatie. Eén medewerker heeft de hulp van de vertrouwenspersoon ingeschakeld over het omgaan met de directeur. In het algemeen bieden de vertrouwenspersonen een luisterend oor en kunnen zij als mediator optreden bij een conflict. In 2021 hebben de interventies geleid tot een oplossing in de situatie naar tevredenheid van de betreffende personen.

### **VERWIJZING**

Hier kunt u het klachtenbeleid van CKC Drenthe (onderwijs) downloaden.  
[Klachtenregeling CKC Drenthe onderwijs.](#)

## 2. Verantwoording onderwijsbeleid

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over het beleid van het bestuur. Omdat de Coronacrisis een grote invloed heeft gehad op alle terreinen, starten we hiermee in de eerste paragraaf. Vervolgens is het beleid opgedeeld in vier paragrafen over de verschillende terreinen: Onderwijs & kwaliteit, Personeel & professionalisering, Huisvesting & facilitaire zaken en Financieel beleid. Het hart van deze paragrafen wordt gevormd door de verantwoording over de gestelde doelen, het behaalde resultaat en de mogelijke vervolgstappen. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de risico's en risicobeheersing.

### 2.1 Coronacrisis

De Coronacrisis heeft een grote invloed gehad op de organisatie. Op de kindcentra hebben de genomen maatregelen geleid tot wijzigingen in de organisatie en het aanbod van het onderwijs. Dit was uiteraard het meest sterk in de twee periodes waarin de kindcentra gesloten waren en we thuisonderwijs aanboden. In deze periodes hebben leerkrachten en leerlingen, naast het reguliere aanbod, nieuwe vaardigheden opgedaan op het gebied van ICT, zelfstandig werken en communicatie. In het reguliere aanbod zijn keuzes gemaakt: wat kunnen we digitaal aanbieden, kijkend naar de onderwijsdoelen en kijkend naar de mogelijkheden die leerlingen thuis hebben? Onze zorg is uitgegaan naar kinderen in kwetsbare situaties, aan hen hebben we noodopvang aangeboden.

#### *Op het gebied van onderwijs:*

Kinderen hebben niet in dezelfde mate geprofiteerd van het geboden onderwijs. Naast de kinderen die zich hebben ontwikkeld zoals we hadden verwacht is er sprake van versnelling en vertraging in de ontwikkeling. Dit heeft o.a. te maken met thuissituaties (bijvoorbeeld: was er voldoende fysieke ruimte om te leren, had een kind de middelen om te leren en hoe is een kind ondersteund tijdens het leren?) en kindkenmerken (kan een kind zich beter concentreren als het alleen is of in de groep en heeft het kind voldoende intrinsieke motivatie?). In het fysieke onderwijs hebben we daardoor te maken met nieuwe beginsituaties, waardoor we ons onderwijs gedifferentieerder aan moeten bieden. Daarbij richten we ons op verder ontwikkelen en herstellen. In de komende periode verwachten we dat we vaak hybride onderwijs zullen moeten geven vanwege de geldende quarantaine-maatregelen.

#### *Op het gebied van personele inzet:*

We zien dat ten opzichte van 2020 bij zowel kinderopvang als onderwijs de verzuimcijfers fors hoger uitvallen. De toename van het ziekteverzuim/het aantal ziekmeldingen werd ook al door landelijke arbodiensten gesignaleerd, waarbij het lastig is om een scherp onderscheid te maken tussen het 'echte' ziekteverzuim en het arbeidsverzuim als gevolg van besmettingsrisico's. Wij gaan ervan uit dat een deel van het verzuim COVID-19 gerelateerd is. We monitoren de verzuimcijfers en streven naar een daling. Zeker wanneer er steeds meer medewerkers gevaccineerd zijn verwachten we dat een daling in zal zetten. Op dit moment is dat helaas nog niet het geval. In hoofdstuk 3.3.1 staan interventies beschreven die verlaging van het verzuimcijfer als doel hebben. COVID-19 en de gevolgen hiervan voor thuiswerken wanneer mogelijk (met name voor kantoorpersoneel) heeft de aandacht voor thuiswerken in een stroomversnelling gebracht. Ook voor CKC Drenthe heeft dit onderwerp prioriteit. Op dit moment wordt gewerkt aan thuiswerkbeleid voor medewerkers voor wie het vanwege hun functie mogelijk is om structureel gedeeltelijk thuis te werken. Het huidige beleid van de Rijksoverheid is nog steeds dat er geadviseerd wordt zoveel mogelijk thuis te werken.

#### *Op het gebied van bedrijfsvoering:*

COVID-19 heeft voor de organisatie door het naleven van de door de overheid getroffen maatregelen grote invloed gehad; ventilatie eisen, extra hygiënische maatregelen, spatschermen en extra schoonmaakwerkzaamheden op alle locaties moesten worden georganiseerd en bekostigd. In de meerjarenbegroting is de onzekerheid die COVID-19 met zich meeneemt beschreven als risico, waarin vooral wordt voorzien vanuit het weerstandsvermogen. Er is wel rekening gehouden met extra kosten voor schoonmaak, ventilatieverbeteringen van de locaties waar dat nodig is en extra ruimte op vervanging van personeel.

## 2.2 Onderwijs & kwaliteit

CKC Drenthe heeft een visie op onderwijskwaliteit. Deze visie is afgeleid van de inspectie standaarden. Er zijn doelen afgesproken met de kindcentra, er is zicht op de kwaliteit en er wordt gestuurd op de verbetering van kwaliteit en innovatie. Er is een stelsel van kwaliteitszorg ingericht dat de basiskwaliteit van het onderwijs en de leerresultaten van de kindcentra bewaakt. De sturing hierop heeft een duidelijke relatie met de visie en het strategisch beleid. Het beleid werkt cyclisch en is zichtbaar op de werkvloer van de kindcentra. Er is een aantal instrumenten dat systematisch gebruikt wordt (managementrapportages, audits, schoolzelfevaluaties en tevredenheids-onderzoeken), waarmee het bestuur ontwikkelingen volgt en evalueert.

Door het systematisch uitvoeren van interne audits, een strak geplande gesprekscyclus met directies en het uitvoeren en meten van de doelen heeft het bestuur zicht op de onderwijskwaliteit. Risico's worden in het directiebestuur besproken of per kindcentrum. Er wordt transparant gewerkt met opbrengsten en normen en doelen. Dit maakt dat directies onderling kunnen samenwerken en elkaar kunnen ondersteunen. Hiermee wordt een extra kwaliteitsimpuls gegeven aan het continue verbeteren en innoveren van het onderwijs op de kindcentra.

Het bestuur communiceert actief over de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkelingen die gaande zijn. Zij voert interne- en externe dialogen met de raad van toezicht, ouders, gemeenten en samenwerkingsverbanden. Daarnaast is er tegenspraak georganiseerd in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad.

### Doelen en resultaten in 2021

	Doelen	Status
	<b>Goed onderwijs:</b>	
1.	Op alle standaarden halen de kindcentra minstens een voldoende beoordeling. Per standaard krijgt 50% van de kindcentra een goede beoordeling. Scholen worden naar behoefte en noodzaak hierop ondersteund.	<p>In het eerste kwartaal heeft de medewerker kwaliteit contact gehad met de directies van alle kindcentra. Van daar uit zijn er 6 scholen begeleid op de kwaliteit van het aanbod.</p> <p>In mei is kindcentrum Rehoboth teruggeplaatst van onvoldoende naar het voldoende arrangement n.a.v. een externe audit waar de inspectie tevreden over was. Vanwege de geldende maatregelen aangaande COVID-19 zijn er geen audits afgenomen. Het auditteam is versterkt door het volgen van scholing, daarnaast is nagedacht over de rol van het auditteam in de kwaliteitscyclus van het bestuur en in de cycli van de kindcentra. Wat heeft geresulteerd in vragen aan directeuren en voorstellen m.b.t. de werkwijze, die in de directie tweedaagse van februari 2022 aan de orde zullen komen. Uiteraard is er kennis gedeeld m.b.t. het nieuwe waarderingskader van de onderwijsinspectie en is deze verwerkt in de voorstellen.</p> <p>Voor alle kindcentra is gekeken naar de eindopbrengsten. De gemiddelden van de afgelopen jaren, maar ook naar de laatste van 2019. Op basis van deze analyse heeft een zestalscholen "Goed Worden Goed Blijven+ aangevraagd. GWGB+ is een programma van de PO-raad dat zich richt op scholen die voldoende scores, maar passend bij de schoolweging dicht bij de signaleringwaarde dan het landelijk gemiddelde scores. Het ondersteuningstraject biedt een expert die met de school meedenkt voor een periode van ongeveer een jaar (12-15 dagen in totaal), een zelfevaluatie (nulmeting) vooraf en een evaluevaluatie achteraf (wat heeft het opgeleverd?). De Vaart, De Menso Altingschool, School 59, De Lichtbaak, De Marke en De Wingerd zijn gestart met het programma.</p>



		<p>Naast deze zes scholen zouden er nog drie scholen van het programma gebruik kunnen maken. Speel en Leer, De Borgh en Het Krijt kiezen voor trajecten met de ondersteuning van de kwaliteitsmedewerkers.</p> <p>Verschillende kindcentra zijn door de onderwijsinspectie bezocht in het kader van themaonderzoeken. Hier zijn geen actiepunten uit gekomen.</p>
2.	Er wordt gewerkt volgens "Handelingsgericht werken" (HGW).	<p>HGW staat op de agenda van ieder IB-overleg en iedere intervisiebijeenkomst. Het is onder de aandacht gebracht door samen te werken met en uit het boek "Handelingsgericht werken" van Noëlle Pameijer. Iedere intern begeleider (IB-er) heeft voor het eigen kindcentrum de stand van zaken m.b.t. HGW ingeschat en daar doelen aan verbonden. Conclusie n.a.v. inventarisatie van de stand van zaken was dat in alle kindcentra de basis eigenlijk staat, maar ook dat ieder HGW-uitgangspunt kansen biedt tot het uitbouwen van de kwaliteit. Tijdens de IB-overleggen bieden we daarvoor input. Tot nu toe is dat gedaan op werken met leerlijnen en referentieniveaus, groepsbesprekingen, resultaatanalyses en de inzet op een onderzoekende houding en schoolcultuur. Daarnaast zijn de IB-ers ter inspiratie en kennisdeling in oktober naar het congres van Bureau Meesterschap geweest, waar N. Pameijer keynote-speaker was.</p> <p>Binnen het ondersteuningsteam is HGW en HGD (handelingsgerichte diagnostiek) besproken. Er is een werkwijze afgesproken m.b.t. de begeleiding van de kindcentra waarin HGW beter wordt ondersteund. Het OT heeft daartoe kennis opgedaan m.b.t. het nieuwe toezichtkader en zicht op ontwikkeling op schoolniveau.</p> <p>Locatieondersteuners, pedagogische coaches (PC) en IB-ers hebben scholing van Timpaan gevolgd m.b.t. dezelfde cycli in de kinderopvang, m.n. binnen het VE-aanbod in de peuteropvang. Mede vanuit het wettelijk kader van waaruit er vanaf 1 januari 2022 een VE-coach betrokken moet zijn bij VE-geïndiceerde kinderen, gaan een PC-er en IB-er vanaf 1 januari aan de slag met de kwaliteit van VVE. Dit moet resulteren in een raamwerk voor het aanbod van VVE voor alle kindcentra en een beschrijving van hoe de ondersteuning daarop het beste kan worden vormgegeven. Waarbij we zo snel mogelijk in de praktijk aan de slag gaan.</p>
3.	Er is een breed gedragen beleidsdocument "Het jonge Kind". Binnen kindcentra is er aandacht voor de ontwikkeling van jonge kinderen en wordt er gewerkt aan de kwaliteit van het aanbod. Dit zien we terug in de management-rapportages.	<p>De werkgroep "Het jonge kind" heeft een vragenlijst uitgezet en heeft voldoende input gekregen voor het schrijven van een conceptvisie.</p> <p>Vanwege wisselingen binnen de werkgroep, beperkingen vanuit de maatregelen aangaande Covid en in combinatie/samenwerking met de gestarte ontwikkelgroepen is deze echter nog niet afgerond. Tijdens de werkmiddagen NPO is aandacht voor het jonge kind op de kindcentra gevraagd. Waar nodig zetten kindcentra hier een gedeelte van de NPO gelden op in. Waar mogelijk zetten ze ontwikkelingen vanuit NPO integraal in.</p>



4.	Binnen kindcentra wordt ICT ondersteunend aan het aanbod gebruikt. Binnen kindcentra wordt ICT ingezet om te creëren. Leerkrachten en PM'ers maken gebruik van het trainingsaanbod. OICT-ers maken gebruik van het netwerk om verder te ontwikkelen.	Vanwege de geldende maatregelen zijn er geen trainingen gegeven.  Er wordt gewerkt aan een leerlijn digitale geletterdheid. De vraag "Hoe gaan we ICT neerzetten in onderwijs?" staat centraal. In noordelijke provincies onderzoeken we of er een samenwerking kan zijn om van elkaar te leren. Daarnaast worden integratiemogelijkheden met STEAM (Science, Technology, Engineering, Art and Mathematics) en STO (Sterk Techniek Onderwijs) onderzocht.
5.	Kindcentra maken gebruik van Makerspace. Professionals hebben scholing ontvangen. De Makerspace is 52 weken in het jaar geopend.	Vanwege de geldende maatregelen zijn er beperkt trainingen gegeven.  De Makerspace is vanwege de maatregelen beperkt open geweest. I.v.m. de nabijheid ligt dat voor Het Krijt anders, voor hen is de Makerspace in de gehele periode open geweest.
6.	Kindcentra maken gebruik van het aanbod van techniek en beoordelen dit aanbod met "goed". Op den duur zien we een stijging van 5% in de deelname op MBO Techniek.	Vanwege de geldende maatregelen hebben de activiteiten minimaal doorgang gevonden.
7.	Deelname aangeboden scholing: Streefaantal deelnemers Cafés > 550 Acad. > 150 Deelnemers scholing beoordelen de kwaliteit daarvan met "goed" (aanbod en relevantie).	De CKC-academies zijn voor een groot deel online doorgestaan, een aantal waarbij fysieke aanwezigheid een vereiste is zijn doorgeschoven naar het volgende schooljaar. De CKC-café's hebben een meer dan 100% deelname. Doordat ze digitaal waren konden ook medewerkers die op de wachtlijst waren geplaatst deelnemen.  Vanaf schooljaar 2021-2022 vragen we na ieder café of academie aan deelnemers een beoordeling.  De cafés en academies voor schooljaar '21-'22 zijn voorbereid en verspreid. De voorbereiding heeft integraal plaatsgevonden met onderwijs, kinderopvang en HRM.  Vanaf het derde kwartaal heeft de afdeling HRM de verantwoordelijkheid voor de organisatie van dit professionaliseringsaanbod overgenomen.
8.	Er zijn, naast IB, ICT, CT (cognitief talent) en Het jonge kind, twee leergemeenschappen opgericht. De kwaliteit ervan wordt beoordeeld met "Goed" (aanbod en relevantie).	In het laatste kwartaal hebben we vacatures uitgezet voor de coördinatie van de leerkringen Taal, rekenen en pedagogisch klimaat. De vacatures voor taal en pedagogisch klimaat zijn daarop vervuld. Voor rekenen hebben we een OT-lid bereid gevonden dit tot de zomer op zich te nemen. In het eerste kwartaal van 2022 zullen de coördinatoren i.s.m. de kwaliteitsmedewerkers de netwerken opzetten en voor het tweede kwartaal een eerste bijeenkomst van de netwerken voorbereiden. Voor het netwerk rekenen zal in de eerste helft van 2022 gekeken worden naar talent dat in de tweede helft de coördinatie op zich kan nemen.

	<b>Passend onderwijs:</b>	
9.	Er is een stappenplan waarin beschreven staat hoe we gedifferentieerd tot inclusiever onderwijs komen.	"Inclusiever" is opgenomen in strategisch beleid. We starten met "de basis op orde" en gaan daar vanuit verder. Dat betekent dat dit doel in een volgend jaarplan uitgewerkt zal worden.
10.	Ieder kindcentrum gebruikt een signaleringsinstrument voor Cognitief Talent. Aan ieder kindcentrum is een plusgroep verbonden. Binnen de plusgroep ontwikkelen kinderen zich.	<p>Ieder kindcentrum heeft beschikking over Sidi (signaleringsinstrument cognitief Talent), de scholing voor IB-ers hierop volgt begin 2022 (later door COVID-maatregelen). Vanwege het niet doorbreken van "bubbels" binnen de kindcentra of tussen kindcentra zijn de lessen van de Plusgroepen veelal digitaal gegeven.</p> <p>Er is een netwerk voor plusgroepleerkrachten. Zij wisselen digitaal ervaringen en kennis uit. De netwerkbijeenkomsten worden zeer positief ontvangen.</p> <p>De coördinator Cognitief Talent werkt aan een enquête die uitgezet zal worden binnen de kindcentra (begin 2022), die handelingsdata moet opleveren t.a.v. aanbod begeleiding, scholing en mogelijkheden om kindcentra aan elkaar te koppelen om van elkaar te kunnen leren.</p>
11.	Er is een hulpdocument m.b.t. NT2.	<p>Het NT2-document is klaar, uitrol volgt in het derde kwartaal. Daarnaast is het Ondersteuningsteam inhoudelijk bezig met de inhoud en vormgeving van traumasensitief onderwijs. Ze hebben digitaal de IB-ers hierover van informatie voorzien en daaropvolgend een opvraag gedaan m.b.t. onderwerpen waarmee ze zelf of in het IB-netwerk graag verder mee aan de slag zouden willen gaan. De eerste acties hierop zijn uitgevoerd.</p> <p>Daarnaast is een OT-lid deel geworden van een netwerk van NT2-specialisten van SWV 22.01. Dit netwerk organiseert in maart 2022 een bijeenkomst voor alle IB-ers van het SWV m.b.t. dit onderwerp.</p> <p>In februari 2022 wordt er een webinar gegeven door Naomi Dessaur voor alle aandachtsfunctionarissen (IB-ers en directeurs) m.b.t. de eerste stappen van de meldcode.</p>
12.	Op basis van de behoefte is er een scholingsaanbod, begeleidingen, hulpdocumenten.	Onderwerpen uit het jaarplan zijn meegenomen in de planning van schooljaar 2021-2022. De opzet van de CKC-café's en academie wordt in dit schooljaar gehandhaafd.
13.	Kindcentra voeren kindgesprekken. Dit gebeurt minimaal met de kinderen die aanvullende of extra ondersteuning nodig hebben. 50% van de kindcentra werkt in 2022 aan de invoering van kindgesprekken.	Dit onderwerp is wel door een aantal kindcentra opgepakt, maar is niet via het IB-netwerk gestimuleerd. In 2022 wordt hier middels het HGW-traject verder op ingezet.

	<b>Integraal:</b>	
15.	Kinderen die aanvullende ondersteuning nodig hebben doorlopen daarin een doorgaande lijn binnen het kindcentrum.	Hoewel we hiernaar bleven streven heeft dit jaar, met de maatregelen en de scholensluitingen, de doorgaande lijn onder druk gestaan. We zien dat professionals binnen het kindcentrum, ouders en kinderen grote inzet hebben gepleegd dit zo goed mogelijk vorm te geven.
16.	Uitgaande van de bevindingen is het percentage kindcentra dat werkt met een "parel" met 25 % gestegen.	<p>Parel <i>gezinsklas</i>: Gemeente Assen subsidieert de komende tijd zes gezinsklassen uit het preventiefonds. Daarnaast kan in ons gehele werkveld er gestart worden met gezinsklassen op basis van indicaties. Daarom is er op inschrijving een presentatie over gezinsklassen geweest door stichting Madelies. Kindcentra De Boei, Uniq, De Scharmhof en Het Octaaf zijn geïnteresseerd en hebben contact opgenomen met stichting Madelies om een presentatie te laten verzorgen op hun locaties voor medewerkers. Volgende stap in het proces is dan het benaderen van ouders waarmee stichting Madelies in gesprek gaat. Op Uniq en Het Octaaf is deze vervolgstap reeds genomen en wordt er in het najaar 2021 gestart met een gezinsklas.</p> <p>Parel <i>Handen in een</i>: op verschillende kindcentra in Assen wordt de werkwijze "Handen in een" verder uitgerold. Assen is van de pilot-fase naar uitwerking op alle locaties gegaan. In de pilot-fase kon er volop geëxperimenteerd worden en werden daar extra uren aan besteed. Dat kan nu niet meer. Op sommige locaties zat de succesfactor in de extra uren en in het maatwerk. Daarnaast verloopt verdere invoer en invulling vertraging op door wisselingen in bemensing. Dat bijt met de succesfactor "elkaar kennen en elkaar vinden". We zijn met Vaart Welzijn in gesprek om te komen tot oplossingen. Ook op dit doel zien we dat de uitvoering vertraging heeft opgelopen, omdat fysiek samenkomen niet altijd mogelijk was.</p>
	<b>Kwaliteitszorg:</b>	
18.	Het bevorderen van een kwaliteitscultuur is onderdeel van het beschreven strategisch beleid.	In het koersplan zijn ambities opgenomen.
19.	Kwaliteitsdenken is zichtbaar in de jaarplannen en in de resultaatanalyses.	<p>In het laatste kwartaal van 2020 is er aandacht geweest voor het formuleren van ambitieuze doelen per locatie op basis van de referentieniveaus. In februari heeft de stafmedewerker kwaliteit dit verder opgepakt. Er zijn doelen gesteld voor de eindopbrengsten, maar ook voor de tussenopbrengsten van groep 6 en groep 7. Om meer inhoud te kunnen geven aan de referentieniveaus en het werken daarmee zijn er in februari/maart online bijeenkomsten gerealiseerd voor directies, IB-ers en leerkrachten groep 8. Voor deze laatste groep was er een grote relevantie i.v.m. de uit te zetten lijnen voor de huidige groep 8 na de laatste scholensluiting. Om hier op de kindcentra verder mee te kunnen werken is kindcentra de mogelijkheid geboden referentieposters en het boek "leerlijnen voor het basisonderwijs" aan te schaffen. Hier is volop gebruik van gemaakt.</p> <p>In het voorjaar heeft de kwaliteitsmedewerker in een IB-overleg input gegeven voor een kwaliteitsslag in het maken van analyses. Daarnaast maken IB-ers volop gebruik van de</p>

		<p>mogelijkheid om feedback te vragen op hun analyses bij de kwaliteitsmedewerker.</p> <p>Tijdens de werkmiddagen voor IB-ers en directeuren omtrent de analyses en plannen voor het NPO is hier volop aandacht aan besteed.</p> <p>In de tweede helft van 2021 hebben OT en IB-ers hun voorgaande analyses bekeken (ook van elkaar) en daaruit punten ter verbetering gehaald m.b.t de analyse m.b.t. de middentoetsen. In deze bijeenkomsten is er vooral aandacht geweest voor het verschil tussen een groeps- en een trendanalyse en hoe je in deze analyses van constatering naar een actie komt die een grote slagingskans heeft.</p>
20	Er is een document waarin de kwaliteitszorg is beschreven.	Hieraan is nog geen uitvoering gegeven. Dat volgt in de komende maanden als onderdeel van het ontwikkeltraject, de klankbordgroep onderwijs en de directie tweedaagse van februari 2022.
	<b>Organisatie afdeling:</b>	
21	De werkzaamheden binnen de afdeling zijn op elkaar afgestemd. Medewerkers en werkgroepen gebruiken de samenhang om hun deeltaak te versterken.	Via het onderwijsoverleg (alle medewerkers/groepen van de afdeling zijn vertegenwoordigd) en overleggen tussen medewerkers en werkgroepen komt dit op gang. Dat begint met elkaar kennen, weten waar men mee bezig is en elkaar vinden.
22	Er zijn voldoende gekwalificeerde medewerkers om vacatures te kunnen voldoen.	<p>I.v.m. minimale toekenning van de Lerarenbeurs zijn er binnen de begroting middelen beschikbaar gesteld om opleidingen tot bijv. IB-er of plusklasleerkracht te volgen. Hier wordt al gebruik van gemaakt. Doordat scholingen voor een deel vanwege de geldende maatregelen zijn uitgesteld is er nog ruimte in dit budget.</p> <p>Net als in de tweede helft van het voorgaande jaar is het moeilijk om IB-ers voor korte of langere tijd te vervangen. We hebben daarom, ingaande augustus 2021, ook voor IB-ers een kleine vervangingspool ingericht. Deze ruimte was al meegenomen in de begroting.</p>

## Toelichting

Hoewel door de maatregelen ten gevolge van COVID-19 aan een aantal doelen niet kon worden gewerkt of niet volledig zijn behaald, zijn we tevreden met het behaalde resultaat. Dat wat binnen de mogelijkheden lag is goed uitgevoerd. Daarnaast heeft het geven van digitaal of hybride onderwijs ons ook weer gescherpt. Enerzijds op de prioritering binnen ons aanbod en de wijze waarop we dat aanbieden en anderzijds op de (her-) waardering van alle sociale en emotionele aspecten van ons aanbod. Dit leidt in alle kindcentra tot een (deel-)analyse en evaluatie van het aanbod en geeft aanleiding tot het verbeteren of vernieuwen van (de organisatie) van ons aanbod.

## Onderwijsresultaten

Voor een overzicht van de onderwijsresultaten van de kindcentra verwijzen wij naar [scholenopdekaart.nl](https://www.scholenopdekaart.nl). Vanuit het totaaloverzicht kunnen we stellen dat alle locaties voldoende eindopbrengsten genereren (rekenen en taal), gemeten over de laatste drie jaren dat er getoetst is (2017, 2018, 2019). Uit 2020 en 2021 zijn er geen eindopbrengsten, vanwege COVID-19 worden de resultaten van de eindtoetsen niet gewogen. Hoewel we tevreden zijn over deze resultaten, zijn we

alert als kindcentra een jaar onvoldoende eindopbrengsten hebben. Naast kortdurende intensieve interventies voor groep 8, om de eindopbrengsten van dat jaar te verhogen richten we ons op gerichte, duurzame interventies om de eindopbrengsten te verhogen. Deze zijn pas na één of twee jaar zichtbaar in de resultaten.

Kindcentra met tijdelijke onvoldoende eindopbrengsten analyseren de oorzaken, waarna gerichte interventies worden gepleegd. Kindcentra worden hierbij ondersteund door de onderwijskundige. Feitelijk vinden wij dat alle locaties, afgezet tegen hun schoolweging, voldoende eindopbrengsten moeten genereren. Uit ervaring blijkt echter dat in de afgelopen jaren, op steeds wisselende locaties, (externe) soms onvoorziene ontwikkelingen van invloed zijn op de prestaties van de kinderen en/of het handelen van de leerkrachten. Daarnaast maken ook kleinere locaties onderdeel uit van de stichting. In kleine groepsaantallen zijn individuele resultaten van grotere invloed op het totaal.

#### VERWIJZING

U kunt hier het volledige inspectierapport downloaden van het laatstgehouden 4-jaarlijks onderzoek: [Inspectierapport 2019 CKC Drenthe onderwijs](#)

### Passend onderwijs

Passend onderwijs is gericht op het creëren en borgen van de ondersteuning van kinderen van 4-13 jaar door de inzet van professionals in de kindcentra (Ondersteuningsteam, IB-ers, onderwijsassistenten, plusklasleerkrachten). Dit in optimale samenwerking met preventieve en cumulatieve zorg, zodat kinderen zich optimaal ontwikkelen en sociaal en emotioneel gedijen binnen het kindcentrum. Naast het optimaliseren van de kwaliteit van de basisondersteuning wordt ook de doorgaande lijn in de ondersteuning van kinderen van 0-13 jaar verder uitgewerkt.

Deze doelen hangen samen met:

- de doelstellingen zoals deze zijn geformuleerd voor onderwijs. De basis voor passend onderwijs wordt gevonden in goed onderwijs aan alle kinderen;
- afspraken binnen de samenwerkingsverbanden m.b.t. de kwaliteit van de basisondersteuning (BAO) en de extra ondersteuning (SBO);
- afspraken m.b.t. een dekkend netwerk en het voorkomen van thuiszitters.

Met het uitgezette beleid willen we kunnen inspelen op de steeds verder gaande integratie van en de samenwerking tussen onderwijs en opvang en tussen onderwijs en jeugdzorg.

### Toelichting

Hoewel ons werk er ten gevolge van COVID-19 anders heeft uitgezien, hebben we goed aan onze gezamenlijke doelstellingen kunnen werken. We hebben gemerkt dat de ontstane situatie voor vertraging, maar op sommige vlakken ook tot versnelling in ontwikkelingen heeft geleid.

## 2.2 HRM

### Doelen en resultaten in 2021

	Doelen	Status	
1.	Het dekkingspercentage van vervanging is minimaal gemiddeld 98%.	Het dekkingspercentage van vervanging was in 2021 gemiddeld 94.95%. Gezien de verzuimpercentages en de afwezigheid vanwege corona is dit percentage voor 2021 voldoende. In 2022 verwachten we dat het dekkingspercentage hoger zal zijn.	
2.	Er is ten opzichte van de branche sprake van relatief weinig door- en uitstroom anders dan het bereiken	In 2020 heeft 16 % van de leraren gekozen voor ander werk (bron: TNO). Bij CKC Drenthe (onderwijs) was de uitstroom in 2021 exclusief pensioen 8,7%. Het doel is bereikt.	

	van de AOW gerechtigde leeftijd (onderwijs).		
3.	Het verzuim bij CKC Drenthe is structureel lager dan 5%.	Het verzuim was in 2021 bij onderwijs gemiddeld 7,55 %. Op de korte termijn worden interventies uitgevoerd om het verzuimcijfer naar beneden te brengen.	
4.	Vernieuwing salarispakket.	De vernieuwing van het salarispakket is niet optimaal verlopen. Dit hebben we met ons administratiekantoor geëvalueerd en dit heeft tot verschillende acties geleid. Onder andere het feit dat er wekelijks afstemming is tussen ons administratiekantoor en een afdelingsdirecteur en daarnaast tussen ons administratiekantoor en een groep gebruikers van kantoor. We hebben de dienstverlening van ons administratiekantoor geëvalueerd waarbij de conclusie is dat we niet tevreden zijn. Dit zal leiden tot een pro forma opzegging van de contracten en aanbesteding van de dienstverlening en inkoop applicaties per 2023.	
5.	Het is open en transparant voor iedere medewerker welke functie hij uitvoert, wat de resultaatgebieden hiervan zijn en welke inschaling hierbij hoort.	Het functieboek onderwijs is in november 2020 in werking gegaan. In juni 2021 is een evaluatie uitgevoerd en aan de hand van die evaluatie zijn bijstellingen van het functieboek geformuleerd. In juni is het gewijzigde functieboek aan de GMR aangeboden. Deze is in juli vastgesteld.  De functies van kinderopvang worden in 2022 toegevoegd aan het functiegebouw. De verwachting is dat die in het tweede kwartaal van 2022 wordt vastgesteld. Het wordt dan één integraal functiegebouw.	
6.	De afdeling HRM heeft voldoende inzicht in de formatie op de korte en de lange termijn.	Het bestuursformatieplan is voor de deadline van 15 april opgeleverd en er is op 11 mei door de personeelsgeleding van de GMR instemming aan verleend.	
7.	De afdeling HRM voert een strategische verkenning uit om de toekomstige personeelsbehoefte te bepalen.	De strategische verkenning is een onderdeel van het bestuursformatieplan en is uitgevoerd.	
8.	De afdeling HRM voert een medewerkertevredenheids-onderzoek uit in 2021.	Voor het medewerkertevredenheids-onderzoek zouden de plannen nog worden ontwikkeld in het tweede kwartaal. Dit is niet gedaan vanwege onverwachte drukte op andere HRM gebieden. In het vierde kwartaal van 2021 zijn de plannen uitgewerkt en in het eerste kwartaal van 2022 wordt het onderzoek uitgevoerd.	
9.	De afdeling HRM voert een onderzoek uit naar de meest geschikte vorm voor duurzame inzetbaarheid in 2021.	Het doel van dit onderzoek was door theoretisch onderzoek, interviews en enquêtes zicht te krijgen op de behoeftes van de medewerkers en de organisatie omtrent duurzame inzetbaarheid, zodat op basis hiervan een duurzaam inzetbaarheidsbeleid geformuleerd kan worden.	

		<p>Er zijn 204 enquêtes ingevuld waarbij de verschillende leeftijdscategorieën goed vertegenwoordigd zijn. Van de 204 respondenten zijn er 182 vrouw (89%) en 22 man (11%).</p> <p>De respondenten gaven hun eigen duurzame inzetbaarheid gemiddeld een 7,7. Landelijk gezien wordt dit procentueel vastgelegd: daar is gemiddeld 76,5% tevreden met de arbeidsomstandigheden. Dit is vergelijkbaar met de uitkomsten van CKC Drenthe.</p> <p>Bij dit onderzoek is gekeken naar duurzame inzetbaarheid vanuit de factoren werkvermogen, vitaliteit en employability. Onder werkvermogen wordt de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken. Onder vitaliteit wordt verstaan de energie, veerkracht en fitheid om door te kunnen werken. Onder employability wordt verstaan het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies in te kunnen blijven vullen, voor zowel het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector.</p> <p>Op basis van de onderzoeksresultaten is een aantal aanbevelingen gedaan welke mee worden genomen in het nieuw te ontwikkelen beleid rondom duurzame inzetbaarheid in 2022.</p>	
10.	De afdeling HRM voert een strategische verkenning uit op het gebied van combifuncties.	Op dit moment wordt er gewerkt met combifuncties. Dit wordt actief aangeboden aan huidige en nieuwe medewerkers, zowel bij onderwijs als bij kinderopvang.	
11.	Verbeteren introductie en begeleiding starters.	In het 2e kwartaal is het beleid ten behoeve van de introductie en begeleiding van nieuwe collega's in onderwijs, kinderopvang en op het ondersteuningsbureau / backoffice kinderopvang beschreven. Er is een 'wegwijzer' gemaakt met informatie en er zijn stappenplannen gemaakt waarin duidelijk wordt wie wat wanneer moet doen om de nieuwe collega welkom te heten en te begeleiden. Het beleid is voor de zomer besproken in de klankbordgroep HRM. De feedback is in het vierde kwartaal verwerkt waarna het geheel ook voorgelegd zal worden aan de collega's uit onderwijs en kinderopvang die meegedacht hebben in het rondetafelgesprek. In het eerste kwartaal van 2022 wordt het document aangeboden aan de medezeggenschap.	
12.	Verbeteren begeleiding startende directeuren.	Alle startende directeuren krijgen coaching en een maatje aangeboden en waar nodig scholing. Stafmedewerkers voeren intensief gesprekken met hen om ze te helpen bij o.a. financiële en personeel gerelateerde onderwerpen. Dit wordt zo lang als nodig situationeel uitgevoerd. Het CvB heeft op regelmatige, intensieve basis gesprekken met startende directeuren.	
13.	De afdeling HRM ontwikkelt plannen voor de inzet van	De plannen voor strategisch talentmanagement worden in het derde kwartaal ontwikkeld.	



	strategisch talentmanagement.	Door onderbemensing is dit onderwerp uitgesteld tot 2022.	
14.	De afdeling maakt een plan voor de professionele ontwikkeling van medewerkers.	Er wordt in samenwerking met de afdeling kwaliteit een plan voor (de inzet van middelen voor) professionele ontwikkeling ontworpen. Dit wordt in 2022 uitgevoerd.	
15.	De afdeling HRM heeft alle procedures rondom HRM in zicht.	De afdeling zal in september 2021 een scan uitvoeren m.b.t. alle HRM procedures bij CKC Drenthe. Door onderbemensing is dit uitgesteld tot 2022.	

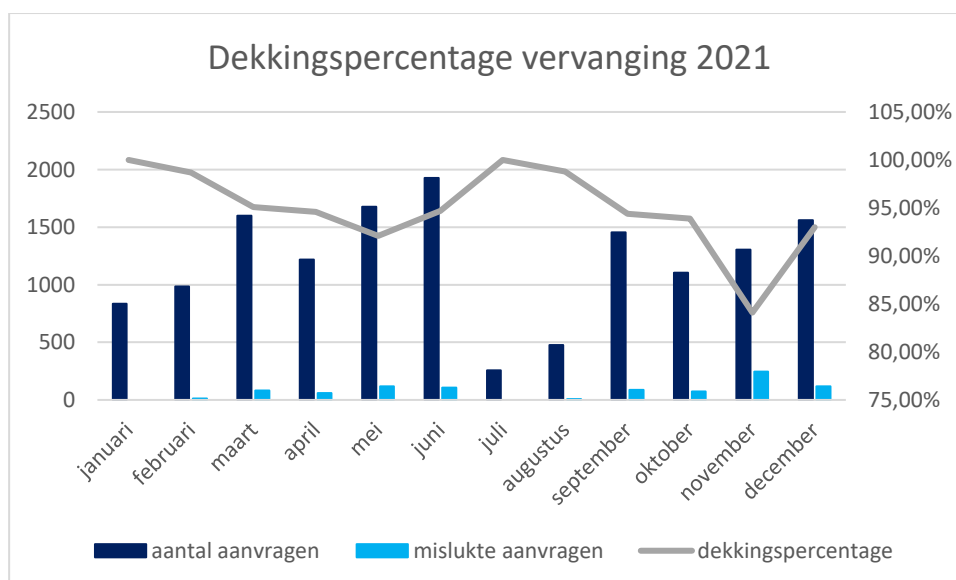
## (Strategisch) personeelsbeleid

### Inzet personeel 2021

Van de 634 medewerkers bij onderwijs zijn er 555 in vaste dienst. CKC Drenthe heeft in 2021 een iets hoger percentage medewerkers in vaste dienst t.o.v. het gemiddelde in het primair onderwijs (86%).

In 2021 was 72,6% van de medewerkers bij onderwijs in dienst als leraar en 18,95% als onderwijsondersteunend personeel. Hieronder vallen o.a. onderwijsassistenten, leraarondersteuners, conciërges en administratief medewerkers. De genoemde 5,60% directie is alle directie totaal: kindcentrumdirecteuren, adjunct-directeuren en afdelingsdirecteuren.

De vervanging van afwezige medewerkers onderwijs wordt bemiddeld door SLIM personeelsbemiddeling. Medewerkers uit onze eigen vervangingspool worden daarvoor ingezet. Nadat in januari alle vervangingsverzoeken konden worden ingevuld en ook februari boven ons streefdoel van 98% dekkingpercentage bleef, was vanaf maart het dekkingpercentage fors lager. De daling in dekkingpercentage is te verklaren vanuit de groei van de verzuimcijfers. We werven intensief om een vervangingspool met voldoende capaciteit te hebben, maar bij een verzuimpercentage van boven de 6% (zoals nu het geval is), is het te verwachten dat er meer aanvragen mislukken.

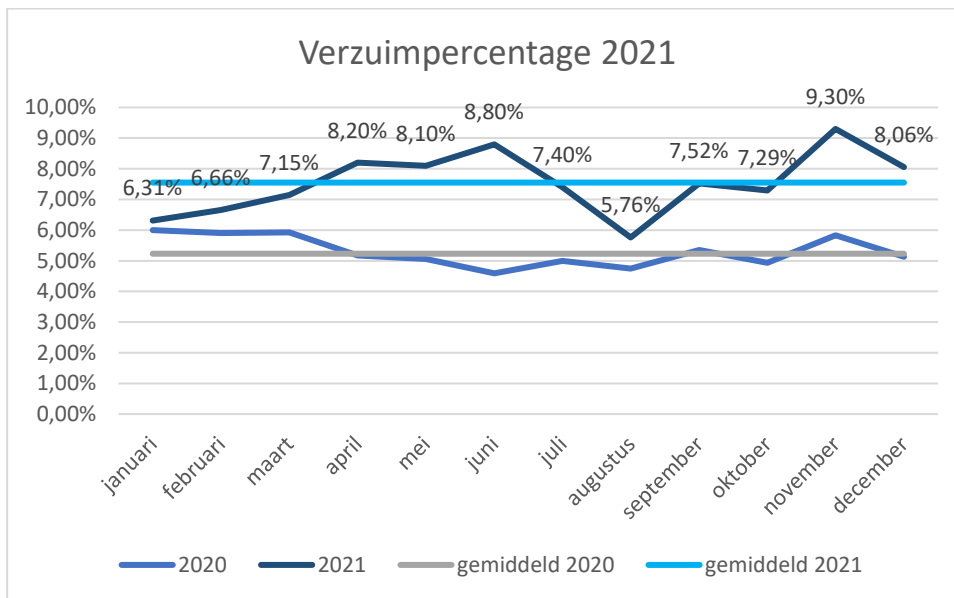


Het ziekteverzuimpercentage is gedefinieerd als het totaal aantal ziekte-dagen in procenten van het totaal aantal beschikbare kalenderdagen. CKC Drenthe hanteert kalenderdagen omdat dit gebruikelijk is bij onafhankelijke onderzoeken, waardoor bij benchmark goed vergeleken kan worden met landelijke gemiddelden in de sector.

Het gemiddelde verzuimcijfer bij CKC Drenthe onderwijs was in 2020 5,23%. Het landelijk gemiddelde was 5,7%. In 2021 ligt het gemiddelde fors hoger: 7,55 %. Er zijn nog geen benchmarkgegevens

beschikbaar. Maar in november 2021 ontvingen de arbodiensten een stijging van het aantal ziekmeldingen met 77% naar 14%, de hoogste stijging ooit gemeten. Van de ziekmeldingen is landelijk bij onderwijs 30% corona gerelateerd, 11% van hen is na 12 weken nog niet aan het werk (bron: ArboNed). Uit onderzoek is gebleken dat 71% van de medewerkers in 2020 niet het idee heeft dat de klachten het gevolg zijn van het werk. Bij degenen die aangeven dat dit wél het geval is, zijn werkdruk en werkstress de belangrijkste redenen die leidden tot het ontstaan van klachten (bron: arbeidsmarktplatform PO).

Wij monitoren de verzuimcijfers scherp en we gaan ervan uit dat wanneer de besmettingen teruglopen en/of de vaccinatiegraad hoger wordt, het verzuimcijfer zal dalen.



## Strategische verkenning

De toenemende spanningen op de arbeidsmarkt zien we uiteraard terug in de groei van werving en selectie, maar er zal ook steeds meer aandacht zijn voor het behoud van bestaande medewerkers. Dit is een trend die landelijk gesignaleerd wordt (Bron: HR-trendonderzoek Berenschot 2021). CKC Drenthe zal daarom het bestaande beleid op gebied van ontwikkeling, scholing en inzetbaarheid aanscherpen. Hierbij zullen we nieuwe inzichten rondom 'employee experience', medewerkersbetrokkenheid en retentie verwerken. Daarnaast breiden we de inzet van combifuncties uit, waarbij (bijvoorbeeld) één persoon zowel onderwijsassistent als pedagogisch medewerker is. Om de benodigde capaciteit voor de korte en lange termijn te kunnen organiseren is in 2021 een aantal acties gestart die doorlopen in 2022, te weten:

- Uitgebreide(re) contacten met MBO's, PABO's over curriculum, stageplaatsen, werving & selectie bij studenten. Uitbreiding van het aantal eindstages zodat we snel deze potentiële nieuwe medewerkers in dienst kunnen nemen.
- Versterking begeleiding starters, doorgaande lijn met begeleiding stagiaires.
- Onderzoek doen naar uitbreiding van contracten voor parttime medewerkers. Inzicht in vacatures zodat ook duidelijk is waar uitbreiding mogelijk en gewenst is.
- Onderzoeken welke mogelijkheden er zijn m.b.t. secundaire arbeidsvoorwaarden. Hierbij denken aan uitbreiding mogelijkheden binnen de werkkostenregeling, opvang van de kinderen van eigen medewerkers
- Uitzetten van (wervings)acties zoals: aantrekkelijkheid vacatures vergroten, verbeteren zichtbaarheid CKC Drenthe op de arbeidsmarkt door eigen 'werken bij'-website, Applicant Tracking System (ook helpend bij professionaliseren van proces), filmpjes over werken bij CKC Drenthe vanuit perspectief vervangingspool, starter, oudere medewerkers, etc., open dagen voor potentiële nieuwe collega's, speeddaten voor potentiële nieuwe collega's en workflow van vacature tot indiensttreding optimaliseren en integraal vormgeven.
- Vergroten bewustwording arbeidsmarktontwikkelingen en belang integrale aanpak bij kindcentrumdirecties.

## Strategisch personeelsbeleid

Om de missie, visie en strategie van CKC Drenthe daadwerkelijk in te vullen, wordt de ambitie van het bestuur vertaald naar strategische personeelsvraagstukken en de benodigde interventies en maatregelen. Goed strategisch personeelsbeleid omvat een visie op personeel van het bestuur, zoals de principes voor beleidsontwikkeling (welke beleidsvrijheid hebben de kindcentra), een kwaliteitskader voor goed personeelsmanagement, regelingen en instrumenten die op bestuurlijk niveau vastliggen, zoals gezamenlijke inkoop van scholing en CKC-brede afspraken over interventies bij personeelsvraagstukken, zoals mobiliteit. Voor de afdeling HRM staat dit onderwerp hoog op de agenda. Op alle niveaus zal dit regelmatig onderwerp van gesprek zijn.

De rol van de directeur is cruciaal bij het uitvoeren van strategisch personeelsbeleid. Een wezenlijke succesfactor hierbij is de mate waarop zij erin slagen om over personeelsvraagstukken echt betekenisvolle gesprekken met de medewerkers aan te gaan. In 2021 is de ontwikkelgroep Reflectie en Feedback gestart om hier de juiste aandacht voor te hebben.

De medewerkers zijn het kapitaal van de organisatie, zij dragen bij aan de (leer)opbrengsten en daarmee aan het succes van de organisatie. Om die bijdrage te kunnen leveren, is professioneel gedrag nodig. Daarom zal de organisatie strategisch naar personeel kijken en aandacht hebben voor loopbaanontwikkeling, talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, exitgesprekken, de gesprekscyclus, werving en selectie, professionalisering, etc. In het jaarplan van 2022 is een groot deel van deze onderwerpen opgenomen, andere onderwerpen komen een jaar later.

## 2.3 Bedrijfsvoering

### Doelen en resultaten in 2021

	Doelen	Status	
1.	Optimaliseren managementinformatie (kwaliteit en doorlooptijd).	Hiermee is een aanvang gemaakt waarbij er in het eerste kwartaal een aangepast format is gehanteerd waarbij integraliteit en doelgerichtheid meer tot uiting komt. De doorlooptijd is niet verbeterd, de capaciteit op de afdeling is verbeterd maar de dienstverlening van ons administratiekantoor is een knelpunt op zowel kwaliteit als doorlooptijd. Dit doel zal doorlopen en samenvallen met de jaardoelen van 2022.	
2.	Investeren in capaciteit op financiën.	De vacature voor Stafmedewerker financiën heeft geen enkele geschikte sollicitant opgeleverd. Als nood/tussenoplossing hebben we een externe controller ingehuurd voor ca. 12 uur per week. In het 4 <sup>e</sup> kwartaal hebben we de sollicitatieprocedure uitgevoerd voor een financial controller. Dat heeft een geschikte kandidaat opgeleverd die start per 1 februari 2022.	
3.	Verbeteren interne beheersing (m.n. op projecten en contracten)	Er is een stap gezet in bewustwording en meer overzicht, het nauwer volgen van (inzet op) projecten zouden we in Q3 oppakken. Daar is wel actie op gezet, maar door piekdruk m.b.t. de begrotingen en de rapportages is de aandacht voor projecten niet meer geborgd. Wel is er een checklist voor interne controle opgezet (breder dan alleen projecten) en is er in Q4 een start gemaakt met het werken volgens deze checklist. Dit zal een verdiepingsslag krijgen in 2022 onder aandacht van de nieuwe controller.	
4.	Ontwikkelen huisvestingsbeleid en optimaliseren aansluiting plannen op beleid (zodat uitvoering aansluit op plannen/begroting).	Er is een verkenningsgesprek geweest met de partij waarmee we veel samenwerken op gebied van huisvesting (Sweco). Op basis van ons koersplan zullen we samen met Sweco ons huisvestingsbeleid uitwerken en ook op basis daarvan onze meerjaren onderhoudsplannen laten opstellen. Hiermee kunnen we uitvoering en administratie beter aan elkaar koppelen en tegelijk realiseren dat we voldoen aan de nieuwe regelgeving op het gebied van het vormen van de voorziening onderhoud. De nadere uitwerking zal plaatsvinden in 2022, omdat er vanuit het ministerie nog geen duidelijkheid is op gebied van concrete uitwerking van de opbouw van de voorziening.	
5.	Verkenning opstarten op gebied van beleggen tijdelijke overtollige middelen.	Het besluit tot schatkistbankieren is genomen om rentekosten te besparen. Per 23 augustus zijn we deelnemer met alle voordelen van dien. Daarmee is de druk van het uitzetten van de overtollige liquide middelen af, aangezien we nu geen rentelasten hebben over onze publieke liquide middelen. We hebben wel een verkennend gesprek gevoerd over het beleggen van tijdelijk overtollige private liquide middelen. De verwachting is dat we op termijn onze middelen nodig hebben om te investeren in (ver)nieuwbouw. Een concreet besluit op dit vlak krijgt vorm in 2022.	
6.	Opzet inkoop/aanbesteding (wat doen we zelf en wat besteden we uit).	Dit doel heeft in 2021 nauwelijks aandacht gekregen maar krijgt vorm en inhoud in 2022.	

7.	Verkenning nieuwe applicatie financiële administratie.	Het doel was om zo efficiënt en effectief mogelijk onze gegevens te verwerken en beheren. De ervaring met de implementatie van Visma Talent maakt dat we de verkenning voor Visma voor financiën voorlopig on hold zetten. We hebben de dienstverlening van ons administratiekantoor geëvalueerd waarbij de conclusie is dat we niet tevreden zijn. Voor 2022 hebben we concrete prestatie afspraken gemaakt om op die manier maximale invloed uit te oefenen op kwaliteit van dienstverlening. In het jaarplan van 2022 is vervolgens opgenomen hoe we de diensten die we inkopen anders kunnen organiseren om in lijn van koersplan kwaliteit en professionaliteit te kunnen bieden.	
8.	Duidelijke planning/structuur van activiteiten bedrijfsvoering neerzetten.	De structuur binnen het onderdeel financiën is duidelijk en heeft meer vorm gekregen (waarbij de datakalender een van de vormen is). Voor Huisvesting en ICT is een start gemaakt met de inventarisatie en zal de uitwerking ervan plaatsvinden in/vanaf 2022.	
9.	AVG-aandachtspunten uitwerken.	Vanuit de oude structuur is een aantal projecten in gang gezet. Beveiligd printen en twee-staps-verificatie. De achterliggende visie en wijze van implementeren sluiten niet aan op ons koersplan en hebben een dermate effect op het werken van onze medewerkers dat is besloten om de implementatie on hold te zetten. In 2022 zal er een evaluatie volgen en passend maatwerk geboden worden, waarbij AVG geen doel op zich is maar geïntegreerd zal worden in beleid en cultuur. Ook de rol van de Functioneel Gegevensbeheerder zullen we zuiverder en gepaster invullen.	
10.	Duidelijk trainingsaanbod en goede informatiestructuur voor ICT-vernieuwingen zijn beschikbaar voor alle collega's.	Dit onderdeel is niet gerealiseerd zoals gepland. Het materiaal dat beschikbaar is staat al wel online, maar is niet voor alle CKC Professionals beschikbaar. Het oorspronkelijke kanaal is niet geschikt gebleken. In 2022 zal hier in het licht van het koersplan invulling aan gegeven worden.	
11.	Het evalueren van de effectiviteit van de ICT investeringen van de afgelopen jaren om zo meer maatwerk te kunnen bieden.	Dit is afgerond en meegenomen in de opzet voor het nieuwe ICT-plan. Er is op twee manieren informatie verzameld: via een gesprek tijdens een OICT-middag en via een enquête die verspreid is onder de OICT-ers. Beide geven een vergelijkbaar beeld. De kindcentra zijn overal het algemeen tevreden over de hardware en software, maar willen graag de visie beter neerzetten. Denk hierbij aan een meer geïntegreerde verbinding van ICT met andere vakken. Ook is er vraag naar meer training. Deze punten komen terug in het ICT-plan 2022-2024.	
12.	Een communicatiesysteem inrichten binnen de werkgroep ICT zodat we beter invulling kunnen geven aan het ICT-beleid en met name de afhandeling van storingen.	Er is een aantal mogelijkheden bekeken en er zijn twee goede opties. De een sluit aan bij ons Microsoft365 pakket. Er moet nog bekeken worden of deze variant in de praktijk ook het gemak en overzicht biedt dat we zoeken. Dit wordt verder opgepakt na de zomer.  Dit is in gang gezet en de afronding vindt binnenkort plaats, in de eerste maanden van 2022. De planning is niet gehaald omdat we ervoor gekozen hebben niet alleen het product te laten maken maar om ook te leren hoe dit gemaakt kan worden. Dat heeft het proces vertraagd, maar heeft als voordeel dat we het ook kunnen gebruiken binnen andere processen in onze organisatie, bijvoorbeeld binnen huisvesting.	

13.	Uitvoeren risicoanalyse (in brede zin) voor optimalisatie risicomanagement.	De risico analyse is uitgevoerd en de uitkomst in financiële zin is meegenomen in de begroting. De kwalitatieve output op kindcentrumniveau geeft input voor marap gesprekken en de risico's op strategisch niveau zijn vertaald in de jaarplannen van de afdelingen.	
-----	---	---	--

## Ontwikkelingen huisvesting

In 2021 is er een tweetal nieuwe gebouwen in gebruik genomen:

- Speel en Leer in Veenhuizen is direct na de kerstvakantie 2020/2021 in gebruik genomen.
- De vernieuwbouw van Het Stroomdal is in 2021 afgerond en het gebouw is in gebruik genomen na de zomervakantie.

Er is een onderzoek uitgevoerd op gebied van binnenklimaat. Op basis van de uitkomsten daarvan zijn voor een groot aantal kindcentra aanvragen voor de SUVIS- regeling (Specifieke Uitkering Ventilatie In Scholen) gedaan. Deze aanpassingen zijn nodig om te kunnen voldoen aan de Frisse Scholen C norm en deze te kunnen bekostigen. Doordat de cofinanciering vanuit de gemeenten uitbleef hebben we hier echter voor geen enkel kindcentrum gebruik van kunnen maken. Er is een alternatief plan opgesteld om het binnenklimaat binnen de mogelijkheden die we hebben te optimaliseren. De uitwerking hiervan vindt plaats in 2022.

## Duurzaamheid & maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn onderdeel van het huisvestingsbeleid. Het aanbrengen van zonnepanelen, nieuwe gebouwen (bijna) energie neutraal laten bouwen zijn voorbeelden van verantwoord ondernemen.

## Opstellen begroting

Het begrotingsproces ziet er binnen CKC Drenthe als volgt uit:

1. Er wordt een gedetailleerde planning gemaakt en gecommuniceerd, waarin organisatie breed de acties zijn opgenomen. Deze planning sluit aan op de planning van de vergadering van de Raad van Toezicht in december.
2. De te gebruiken modellen (voor de deelbegrotingen) worden gedeeld met de budgethouders.
3. De Rijksbekostiging en overige baten worden berekend door de afdeling bedrijfsvoering. Hierbij wordt rekening gehouden met de meest actuele informatie vanuit de najaarssessie van de PO-Raad.
4. Er worden begrotingssessies georganiseerd vanuit de afdeling bedrijfsvoering waar de locatiedirecteuren zich voor kunnen aanmelden. Hierin wordt toelichting gegeven en ondersteuning geboden aan het begroten van de zogenaamde 'schoolbegrotingen' waarin de directe materiële kosten van de locaties zijn opgenomen. Alle locatiebegrotingen worden financieel beoordeeld door de afdeling bedrijfsvoering.
5. De bovenschoolse budgetten worden opgesteld door de bovenschoolse budgethouders en doorgenomen met de controller.
6. De controller doet een volledigheidscntrole.
7. Alle afdelingsdirecteuren samen schrijven de toelichting op de begroting.
8. De volledige (conceptbegroting) wordt in het multidisciplinaire directie-overleg (MDO) met de afdelingsdirecteuren, voorzitter van het directieoverleg en College van Bestuur doorgenomen op resultaat en op inhoud.

De aansluiting met het strategisch meerjarenplan wordt indirect gemaakt, doordat de begroting wordt opgesteld op basis van de jaarplannen/kindcentrumplannen, welke op hun beurt voortkomen uit en aansluiten op het strategisch meerjarenplan. Voor de huidige meerjarenbegroting geldt dat deze is opgesteld vanuit de visie van en in de richting van het koersplan 2021-2025. Dit is het eerste jaar van het koersplan waardoor op onderdelen ontwikkelruimte is begroot, de nadere uitwerking in concretere begroting zal naar verloop in het traject ontstaan.

## Ontwikkelingen

- Het ministerie heeft aangegeven dat de voorziening huisvesting per 2023 verantwoord moet worden via de Raad voor Jaarverslaggeving. Hiermee heeft CKC Drenthe in 2021 een aanvang gemaakt en de voorziening volgens de zogenaamde componenten-methode opgebouwd.
- De 'Wet vereenvoudiging bekostiging primair onderwijs' zal per 1 januari 2023 in werking treden.
- De wens bestaat om dynamischer te sturen op de ontwikkelingen binnen de begroting gedurende het jaar. Op deze wijze kunnen we beter anticiperen op mee- of tegenvallers, bv. op gebied van kosten voor ziektevervanging, huisvestingslasten, etc. Op deze wijze kunnen we de ruimte binnen de begroting optimaal benutten en beter voldoen aan verwachtingsmanagement. We zullen onze informatiesystemen en onze processtructuren hierop gaan aanpassen in lijn met ons koersplan.
- Vanuit ons koersplan reflecteren we steeds meer op de mate waarop we professioneel en duurzaam ondernemen. Wat verwachten we van ons eigen handelen maar ook wat en hoe kopen we in; welke prestatieafspraken leggen we vast en houden we onze leveranciers aan. Teneinde onze middelen effectief en duurzaam in te zetten.

## Treasurybeleid

Het treasurystatuut dat is geactualiseerd in 2020 heeft aan de basis gelegen van de activiteiten op gebied van treasury. Hierbij is onderscheid gemaakt in het beleid op publieke en private middelen. Voor de publieke middelen gelden de uitgangspunten van de 'Regeling beleggen en lenen' van OCW als belangrijkste voorwaarden. In 2021 zijn de publieke liquide middelen geparkeerd bij het ministerie van financiën (via de regeling schatkistbankieren) om zodoende geen negatieve rente over deze gelden te betalen. De private liquide middelen staan nog verspreid over een aantal bankrekeningen waar wel negatieve rente over wordt betaald. Er zijn verkennende gesprekken gevoerd over het beleggen van deze gelden, maar er is nog geen passende oplossing gevonden. In 2022 zal de verkenning 'hoe zorgvuldig om te gaan met de private liquide middelen' worden vervolgd.

### *Uitstaande beleggingen en leningen*

CKC Drenthe heeft, met uitzondering van de onderlinge rekening courant verhouding tussen Onderwijs en Kinderopvang, geen beleggingen en geen leningen uitstaan.

### **VERWIJZING**

U kunt hier het treasurystatuut van CKC Drenthe downloaden:

[Treasurystatuut CKC Drenthe onderwijs](#)

## Aanbesteding

In 2021 heeft er alleen een aantal onderhandse aanbestedingen plaatsgevonden (onder andere voor tuinonderhoud).

Daarnaast is met twee bedrijven een jaarcontract gesloten voor de levering van leermiddelen. In december 2020 is met beide bedrijven een evaluatiegesprek gevoerd. Dit heeft geresulteerd in een nieuw jaarcontract met beide bedrijven.

## Allocatie middelen

Binnen CKC Drenthe zijn de budgetten verdeeld op verschillende manieren. De kindcentra hebben een materiële begroting waar de directeuren van de kindcentra financieel verantwoordelijk voor zijn. De middelen hiervoor worden toegekend op basis van het aantal leerlingen en het aantal fte's.

De formatie wordt toegekend op basis van het aantal leerlingen waarbij er wordt gewerkt met minimale formatie voor zowel directie als onderwijzend personeel. Waar er sprake is van aanvullende/bijzondere bekostiging wordt deze toegekend aan de school waar deze betrekking op heeft en vindt er dus geen allocatie plaats.



Vanuit de lumpsumbekostiging ligt het financiële risico op personeel/formatie op bestuursniveau. De kindcentra hebben invloed op inzet in relatie tot kwaliteit.

Op het niveau van het kindcentrum ligt:

- formatie;
- team scholing en scholing m.b.t. persoonlijke budgetten;
- materiële begroting direct gerelateerd aan het primaire proces.

Op bestuurlijk niveau wordt georganiseerd:

- ICT;
- huisvesting (zowel het jaarlijks als meerjaarlijks onderhoud, meubilair, schoonmaak en energie);
- centrale inkoop/aanbesteding;
- leerlingadministratie;
- financiële administratie;
- PR & Communicatie;
- CKC-scholing, staf- en directiescholing;
- personele administratie en uitvoering beleid rondom Arbo, RI&E, vervanging, etc.

De zaken die bestuurlijk worden georganiseerd worden zoveel mogelijk in overleg met de kindcentra vormgegeven. De combinatie van de CKC-brede deskundigheid en de aansluiting op de wensen van de kindcentra moet zorgen voor enerzijds een efficiënte organisatie en anderzijds kwaliteit op maat (van de kindcentra). Hierin blijven we altijd ontwikkelen. Het Koersplan 2021-2025 zal met een heldere koers, duidelijke kaders en een goede beslissingsstructuur deze ontwikkeling nader ondersteunen.

## **Nationaal Programma Onderwijs**

De middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs worden toegekend aan de kindcentra waarvoor deze worden ontvangen en worden ook allemaal op kindcentrum niveau ingezet. In onderstaand overzicht is de inzet op inhoud en in euro's weergegeven.

Op alle kindcentra is een schoolscan uitgevoerd. Daar is vanuit centraal ondersteuning op aangeboden door door werkmiddagen en aanvullende analyses door de kwaliteitsmedewerker. Het soort interventies dat is geselecteerd om op in te zetten is uitgewerkt in onderstaand overzicht en herkenbaar als ontwikkelthema's. De NPO-plannen zijn in afstemming met medewerkers gemaakt waarbij de personeelsgeleding van mr moest instemmen. In alle gevallen hebben de MR-en ingestemd met de plannen.

Welke resultaten kunnen we al signaleren na 5 maanden van uitvoering programma? Dat is lastig. De resultaten van 5 maanden inzet op de ontwikkelthema's zijn lastig vast te stellen. Enerzijds is er weer een lockdown geweest en waren niet altijd alle kinderen op het kindcentrum door ziekte/quarantaines, anderzijds was er ook ziekte onder personeel en belemmerde dat de uitvoering van de plannen. Op dit moment worden de resultaten op de basisvakken geanalyseerd, daar verwachten we nog geen grote verschillen met vorig jaar, omdat ontwikkeling pas later in resultaten te zien is én door bovenstaande redenen.

Wat er wel wordt gesignaleerd is dat de inzet op scholing goed verloopt en dat de resultaten daarvan terug te zien zijn in het handelen van de leerkrachten. Daarnaast is er door o.a. inzet van extra kunst en beweging op een aantal locaties meer aandacht en ruimte voor de emotionele ontwikkeling en voor individuele aandacht/kleine groepjes, doordat bijv. de muziekdocent met de groep bezig is en de leerkracht kindgesprekken of verlengde instructies doet.

Van de totale uitgaven in 2021 ad € 814.000 is er € 33.109 (4%) uitgegeven aan personeel niet in loondienst. Dit betreft inhuur van expertise die binnen de eigen organisatie in onvoldoende mate aanwezig is om aan de behoefte te voldoen. Daarnaast is er inzet van pedagogisch medewerkers geweest vanuit onze Kinderopvang die binnen Onderwijs als klassenassistent of onderwijsassistent is ingezet om op die manier te voorzien in extra capaciteit om de plannen te kunnen realiseren.



## Onderwijsachterstandenmiddelen

De middelen die wij ontvangen voor onderwijsachterstanden worden toegekend aan de kindcentra waarvoor deze worden ontvangen; ofwel allocatie vindt plaats op basis van schoolscores van het CBS. Deze gelden worden over het algemeen ingezet op formatie, en dus toegevoegd aan het financiële kader van de formatie. Hierdoor ontstaat er (meer) ruimte voor individuele begeleiding/kleinere klassen.

## Middelen prestatiebox

De middelen van de prestatiebox zijn toegevoegd aan de totale middelen die CKC Drenthe in 2021 heeft ontvangen. Deze middelen dragen o.a. bij aan het onderwijs aan hoogbegaafden, de plusklassen, scholing en aan leerlingvolgsystemen (toetsen).

## Werkdrukmiddelen

Middelen die we hebben ontvangen voor het tegengaan van de werkdruk worden toegekend aan de kindcentra waarvoor deze worden ontvangen en in overleg met de teams ingezet. De middelen zijn volledig ingezet voor personele kosten.

## Niet uit de balans blijvende verplichtingen

### Contracten:

- Energiecontract
- Kopieercontract

### Financiële afwikkeling Jade zorggroep:

Er is een geschil met zorggroep Jade over de financiële afwikkeling van de verzorging van onderwijs aan de asielzoekerskinderen in Oranje in de periode eind 2014 t/m 2017. De betwiste vordering van zorggroep Jade op CKC Drenthe is verpand aan de gemeente Midden Drenthe. Zodra het faillissement van zorggroep Jade is opgeheven zal middels een reeds opgestelde vaststellingsovereenkomst het geschil worden afgewikkeld.

### Rechtszaak Kids first

Er loopt een rechtszaak met Kids First. De rechtbank heeft op 16 maart 2022 uitspraak gedaan in het nadeel van CKC Drenthe. Er is nog geen concrete sanctie opgelegd. CKC Drenthe beraadt zich op vervolgstappen in deze procedure.

## Naleving rechtmatigheid

### Meerogen-principe

De bedrijfsvoering van CKC Drenthe is ingericht volgens het "meerogen-principe". Dat betekent dat meerdere personen nodig zijn om nota's te voldoen. Degene die de factuur klaarzet, kan niet de betaling verrichten. Er is een procuratieschema waarin de rechten van de personen vastliggen.

### Inkoop- een aanbestedingsbeleid

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is gebaseerd op de meest relevante wet- en regelgeving. Zo zijn in

2021 diverse onderhandse aanbestedingen uitgevoerd (zie verder bij 'aanbesteding').

#### *Financiële scheiding onderwijs en kinderopvang*

CKC Drenthe verzorgt onderwijs en kinderopvang. Het is niet toegestaan de middelen van onderwijs te gebruiken voor kinderopvang. Derhalve heeft CKC Drenthe twee gescheiden administraties. Daarnaast worden alle kosten die gemaakt zijn gedurende het jaar door onderwijs ten behoeve van kinderopvang middels verrekening rechtgetrokken.

#### **Verbonden partijen**

Stichting CKC Drenthe Kinderopvang  
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO 22.01  
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO 20.01  
Samenwerkingsverband Passend Onderwijs PO 22.02

Er hebben in 2021 transacties plaatsgevonden tussen de Stichting CKC Drenthe Kinderopvang en de Stichting CKC Drenthe Onderwijs. Deze zijn zowel tussentijds als aan het eind en na afloop van het kalenderjaar verrekend.

In totaal is er over 2021 voor ca €2.300.000 aan subsidie ontvangen vanuit de samenwerkingsverbanden. In onderstaand overzicht is een specificatie naar Samenwerkingsverband opgenomen:

SWV PO 22.01:	€ 2.071.093
SWV PO 20.01	€ 5.581
SWV PO 22.02	€ 206.208

## 2.4 Risico's en risicobeheersing

### **Interne risicobeheersingssysteem**

#### *Raad van Toezicht en College van Bestuur*

CKC Drenthe is een stichting met een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. In de Statuten en in het Bestuurs- en Managementstatuut is de scheiding tussen bestuur en intern toezicht vormgegeven. CKC Drenthe houdt zich aan de code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs.

#### *Managementrapportages onderwijs en kinderopvang*

Met een vaste frequentie worden er vanuit het ondersteuningsbureau integrale managementrapportages voor onderwijs en opvang opgesteld waardoor het CvB inzicht heeft op de ontwikkelingen en hier adequaat op kan sturen. De Raad van Toezicht kan middels deze rapportages haar toezichthoudende rol vervullen. De managementrapportages worden ook ter informatie aangeboden aan de directies van de kindcentra en de centrale medezeggenschapsorganen.

#### *Externe risico inventarisatie*

In 2021 is er een risico inventarisatie uitgevoerd door een externe partij om onze risico's in beeld te brengen en te kwalificeren. Enerzijds om te beoordelen of beleidsaanpassingen nodig zijn en anderzijds om te beoordelen of het weerstandsvermogen op voldoende niveau is. De conclusie is dat de risico's uitgedrukt in euro's (waarbij kans \* impact is meegenomen in de onderliggende berekening) meer dan 2 keer zijn gedekt in ons weerstandsvermogen.

#### *Interne beheersing*

Naast de inbedding van interne beheersing vanuit de lijn, vindt monitoring van het niveau van interne beheersing en de naleving ervan vanuit de directie plaats en vanuit het externe administratiekantoor, onder meer door het uitvoeren van onderzoeken op de naleving van maatregelen en procedures op gebied van de personeelsadministratie.

#### *Aanbevelingen externe accountant en overige partijen*

Het College van Bestuur, ondersteund door afdelingsdirecteuren en overige interne stafmedewerkers, bewaakt tevens de opvolging van de door de externe accountant en eventuele overige partijen gedane aanbevelingen op het gebied van interne beheersing en rapporteert hierover aan de Raad van Toezicht.

### *Toetsing beleidsafspraken*

Het College van Bestuur toetst of beleid tot stand komt in lijn met de visie en het daaruit ontstane koersplan en controleert de uitvoering van beleidsafspraken op de kindcentra en binnen de organisatie. Zij monitort hierbij op risico's. Deze toetsing en monitoring vindt op verschillende momenten en manieren plaats:

- Binnen de organisatie en op de kindcentra vindt dataverzameling plaats voor analyse en bijstelling van beleid;
- De kindcentrumdirecties schrijven twee keer per jaar een managementrapportage met een beschrijving van de ontwikkelingen in het kindcentrum;
- Het College van Bestuur bezoekt de locaties minimaal twee keer per jaar tijdens de bespreking van de managementrapportages van de kindcentra. Dit wordt gecombineerd met een teambijeenkomst en een functioneringsgesprek;
- Daarnaast vinden de maandelijkse vergaderingen plaats van de directies (centraal of in regio's) waar ook het College van Bestuur deels of geheel bij aanwezig is;
- Het College van Bestuur vergadert maandelijks met de afdelingsdirecteuren over organisatieontwikkelingen;
- De stafmedewerkers van financiën en HRM hebben een paar keer per jaar een overleg met de individuele directies. Daarnaast bestaan er klankbordgroepen voor financiën, kinderopvang, onderwijs en HRM en zijn er in 2021 ontwikkelgroepen gestart op het gebied van integraal samenwerken, doorgaande lijn, reflectie & feedback en besluitvorming & plezier.
- De afdelingsdirecteuren monitoren vanuit beschikbare data of er zich risico's binnen kindcentra of in de organisatie voordoen en attenderen directeuren en het CvB hierop.

Het College van Bestuur is van mening dat het gehele stelsel van interne beheersing voldoende garanties geeft voor het rechtmatig en doelmatig realiseren van de doelstellingen van de stichting. Dit wordt bevestigd door de externe toezichthouder.

## **Belangrijkste risico's**

### ***Arbeidsmarktkrapte***

In Nederland is er in het algemeen sprake van een tekort aan leerkrachten en pedagogisch medewerkers dat naar verwachting ook verder oploopt. In Drenthe is het tekort vooralsnog minder groot dan in andere delen van het land. Maar ook wij moeten rekening houden met een verdere afname van het beschikbare aantal leerkrachten vanwege de vergrijzing en ontgroening. Een tekort aan pedagogisch medewerkers, ib'ers en directeuren is al wel merkbaar en leidt tot (tijdelijk) openstaande vacatures. CKC Drenthe zal daarom ook voor de toekomst ideeën gaan uitwerken om middels goed werkgeverschap, talentontwikkeling en gecombineerde functies zoveel mogelijk medewerkers te (blijven) binden aan onze organisatie.

### ***Ziekteverzuim***

Hoog verzuim is ongunstig voor elke organisatie, maar ook zeker voor CKC Drenthe. De continuering en kwaliteit van het onderwijsproces en de mogelijkheden op het gebied van vervanging staan hierbij onder druk. Tevens geeft te hoog verzuim financiële risico's. Binnen CKC Drenthe is ten opzichte van 2020 (5,23%) het gemiddelde verzuimcijfer gestegen naar 7,55% in 2021, en daarmee verder af van de streefwaarde van maximaal 5%.

### ***Vervangingsproblematiek***

Op dit moment speelt de vervangingsproblematiek een grote rol, uiteraard mede versterkt door het te hoge ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt. Naast bovengenoemde maatregelen op gebied van het lerarentekort en het ziekteverzuim en de extra inspanningen die vele collega's momenteel leveren door groepen op te vangen, extra te werken, etc. zullen we ook steeds creatiever moeten kijken hoe we tekorten op gebied van vervanging kunnen opvangen. Een voorbeeld is de mogelijkheid om lesbevoegde kunstenaars in een kindcentrum in te zetten waar vervanging nodig is voor een dag.

### ***Krimp***

Binnen onze regio wordt er de komende jaren een lichte krimp verwacht met betrekking tot de leerlingaantallen doordat er sprake is van vergrijzing en ontgroening. Een vermindering van aantal leerlingen levert minder rijksbijdragen op. We zullen de personele bezetting en voorzieningen moeten blijven afstemmen op deze demografische ontwikkelingen om financiële risico's te voorkomen. Het ontwikkelen van versterkt strategisch personeelsbeleid is hiervoor cruciaal. Tevens zullen we als CKC Drenthe voortdurend streven naar versterking van ons marktaandeel door het bieden van kwalitatief en aantrekkelijk onderwijs en opvang. Er bereiken ons overigens ook signalen dat er door de Coronacrisis mogelijk meer kinderen geboren worden dan verwacht. We zullen deze ontwikkeling zorgvuldig monitoren. Deze ontwikkeling zal wellicht het risico op krimp ombuigen en heeft als eerste effect op onze kinderopvang.

### ***Kleine kindcentra (in relatie tot verwachte krimp)***

Bij de kleine kindcentra hebben we te maken met risico's op continuïteit en kwaliteit van onderwijs. Deze risico's komen voort uit de kwetsbaarheid van weinig medewerkers en veel uit te voeren taken. Daarnaast heeft uitval van medewerkers als gevolg van ziekte per direct gevolgen voor de basisbezetting van het team. Aansluitend kan ook de herziening van de basisbekostiging vanuit de Rijksoverheid medio 2022/2023 consequenties hebben voor het voortbestaan van kleine scholen. Tot slot zijn de beperkte mogelijkheden tot sociale contacten voor kinderen een punt van zorg.

### ***COVID-19***

De pandemie heeft in 2021 grote gevolgen gehad voor onze kindcentra. We zien daarin de volgende risico's:

- Onderwijskwaliteit en resultaten
- Personele bezetting
- Uitval van personeel vanuit algemene druk
- Ontwikkelkracht en veerkracht binnen de organisatie
- Verlies van kwaliteit omdat stafmedewerkers beperkt worden fysieke activiteiten uit te voeren
- Ventilatiennormen

### ***Kansengelijkheid***

Verwachtingen van leerkrachten en pedagogisch medewerkers en thuissituaties van kinderen hebben invloed op de ontwikkelkansen en het uitstroomniveau van kinderen. Binnen onze regio signaleren we

dat kinderen niet altijd hun potentieel bereiken. COVID-19 heeft hier potentieel een aanvullend negatief effect op door afstandsonderwijs en spanningen in de thuissituatie.

### ***Inclusiever onderwijs in relatie tot SO/SBO***

De komende jaren zullen we, mede gevoed vanuit landelijk beleid, verder ontwikkelen richting inclusiever onderwijs. Deze ontwikkeling vraagt om inzet op professionalisering en organisatie van onderwijs. Tegelijkertijd zien we een stijging in het deelnamepercentage van het SO en SBO. Dat betekent dat vanuit de samenwerkingsverbanden er meer gelden naar het SO/SBO moeten en er minder naar het regulier onderwijs kan gaan. Dit vormt een risico: het inzetten van de ontwikkeling vraagt om middelen, terwijl deze minder beschikbaar komen.

### ***Bedrijfsvoering algemeen***

- Onderbezetting binnen de afdelingen HRM en bedrijfsvoering
- Kwetsbaarheid van systemen
- Inrichting en aansluiting van ICT-systemen (m.b.t. privacy en beveiliging)

### ***Conflicten***

Momenteel is CKC Drenthe verwickeld in een rechtszaak waarbij de rechtbank op 16 maart jl. uitspraak heeft gedaan in het nadeel van CKC Drenthe. In welke mate dit financiële schade met zich meebrengt (naast de proceskosten) is niet duidelijk. CKC Drenthe beraadt zich over het vervolg van dit proces.

Verder is er een geschil met zorggroep Jade over de financiële afwikkeling van de verzorging van onderwijs aan de asielzoekerskinderen in Oranje in de periode eind 2014 t/m 2017. De betwiste vordering van zorggroep Jade op CKC Drenthe is verpand aan de gemeente Midden Drenthe. Zodra het faillissement van zorggroep Jade is opgeheven zal middels een reeds opgestelde vaststellingsovereenkomst het geschil worden afgewikkeld.

### 3. Verantwoording financiën onderwijs

Dit hoofdstuk bevat de verantwoording over de financiële staat van CKC Drenthe. Het geeft de belangrijkste financiële gegevens weer en is los van de jaarrekening te lezen. De eerste paragraaf gaat in op ontwikkelingen in meerjarig perspectief, de tweede paragraaf geeft een analyse van de staat van baten en lasten en de balans en in de laatste paragraaf komt de financiële positie aan bod.

#### 3.1 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

##### Leerlingen

	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Aantal leerlingen	5090	5122	5038	5022	5007

In bovenstaande tabel zien we een groei in 2021 ten opzichte van 2020 tegen de verwachtingen/prognose in. Voor de komende jaren wordt wederom rekening gehouden met terugloop in leerlingaantallen op basis van demografische ontwikkelingen. Afhankelijk van de locatie van onze kindcentra zien we verschillen in de mate waarop kindcentra krimpen of groeien. Dit hangt af van een aantal factoren, bijvoorbeeld: van de demografische ontwikkelingen in de wijk of het dorp waar het kindcentrum staat; de beschikbaarheid van voorzieningen; de mate waarin de ouders de kwaliteit van het kindcentrum (en zijn of haar lokale concurrenten) waarderen; en de mate van belang dat ouders hechten aan identiteitsrijk onderwijs en opvang. Demografische ontwikkelingen kunnen we binnen CKC Drenthe niet beïnvloeden, maar we kunnen wel ons marktaandeel veiligstellen, dan wel vergroten door te blijven streven naar hoge kwaliteit van ons onderwijs, onze opvang en onze dienstverlening. Zodat we gezinnen met kinderen op jonge leeftijd al aan ons kunnen binden. Uiteraard moeten we vanuit financiële overwegingen middels strategisch personeelsbeleid en bedrijfsvoering blijvend anticiperen op de leerlingontwikkeling. Het marktaandeel voor het protestants-christelijk onderwijs (t.o.v. alle overige denominaties gezamenlijk) in 2021 is als volgt:

Gemeente	Marktaandeel in % per 1-10-2021	Marktaandeel t.o.v. de afgelopen 4 jaar
Aa en Hunze	8,1	+0,3%
Assen	36,2	+0,5%
Borger-Odoorn	36,1	+1,5%
Midden-Drenthe	42,2	+1,4%
Noordenveld	17,6	-1,1%
Tynaarlo	34,9	+0,4%

##### FTE

Aantal FTE	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Bestuur / management	36,98	35,28	34,44	34,44	34,44
Onderwijzend personeel	314,1	314,63	322,99	321,96	313,00
Ondersteunend personeel	62,39	72,03	76,02	76,02	59,00

Het aantal fte's laat een wisselend beeld zien op de onderdelen onderwijzend personeel en ondersteunend personeel. Deze fluctuaties (los van het verloop op aantal leerlingen) heeft met name betrekking op de aanvullende middelen vanuit het Nationaal Programma Onderwijs. Deze inzet is gestart in 2021 en is daar terug te zien in extra inzet van ondersteunend personeel (onderwijsassistenten). In de begroting 2022 en 2023 is het effect groter en wordt deze ook breder ingezet.



## 3.2 Staat van baten en lasten en balans

### Staat van baten en lasten

	Realisatie 2020	Begroting 2021	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Vershil verslagjaar t.o.v. begroting	Vershil verslagjaar t.o.v. vorig jaar
<b>BATEN</b>								
Rijksbijdragen	€ 35.087.218	€ 34.840.217	€ 37.950.203	€ 37.259.749	€ 36.625.186	€ 36.251.741	€ 3.109.987	€ 2.862.986
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 149.178	€ -	€ 50.307				€ 50.307	€ -98.871
Baten werk in opdracht van derden							€ -	€ -
Overige baten	€ 1.333.813	€ 931.518	€ 1.242.117	€ 1.142.843	€ 1.119.076	€ 1.119.388	€ 310.599	€ -91.696
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>€ 36.570.209</b>	<b>€ 35.771.734</b>	<b>€ 39.242.628</b>	<b>€ 38.402.592</b>	<b>€ 37.744.262</b>	<b>€ 37.371.129</b>	<b>€ 3.470.894</b>	<b>€ 2.672.419</b>
<b>LASTEN</b>								
Personeelslasten	€ 30.963.984	€ 30.658.593	€ 32.135.058	€ 33.384.478	€ 32.191.547	€ 31.765.460	€ 1.476.465	€ 1.171.075
Afschrijvingen	€ 1.085.005	€ 932.075	€ 971.952	€ 999.752	€ 988.692	€ 988.692	€ 39.877	€ -113.053
Huisvestingslasten	€ 2.331.525	€ 2.339.262	€ 2.260.785	€ 2.291.990	€ 2.199.726	€ 2.199.726	€ -78.477	€ -70.740
Overige lasten	€ 2.322.711	€ 2.614.114	€ 2.815.848	€ 2.915.924	€ 3.019.541	€ 2.429.123	€ 201.734	€ 493.137
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>€ 36.703.224</b>	<b>€ 36.544.044</b>	<b>€ 38.183.643</b>	<b>€ 39.592.144</b>	<b>€ 38.399.506</b>	<b>€ 37.383.001</b>	<b>€ 1.639.600</b>	<b>€ 1.480.419</b>
<b>SALDO</b>								
Saldo baten en lasten	€ -133.015	€ -772.309	€ 1.058.985	€ -1.189.552	€ -655.244	€ -11.872	€ 1.831.294	€ 1.192.000
Saldo financiële baten en lasten	€ -11.561	€ -41.000	€ -42.576				€ -1.576	€ -31.015
Saldo buitengewone baten en lasten								
Resultaat	<b>€ -144.576</b>	<b>€ -813.309</b>	<b>€ 1.016.409</b>	<b>€ -1.189.552</b>	<b>€ -655.244</b>	<b>€ -11.872</b>	<b>€ 1.829.718</b>	<b>€ 1.160.985</b>

De verklaring voor de belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. de begroting is:

- Hogere rijksbijdragen door:
  - Toekenning van aanvullende subsidies waaronder Nationaal Programma Onderwijs (ca. 1,6 miljoen euro), Extra hulp in de klas (ca 500.000 euro) Inhaal- en ondersteuningsprogramma (300.000 euro).
  - Hogere normatieve bekostiging door aanpassing van bekostigingsvariabelen (waaronder de werkdrukmiddelen) ad ca. € 400.000.
  - Hogere bijdragen vanuit samenwerkingsverbanden ad ca. € 140.000.
  - Aanvullende bekostiging in verband met groei, bijzondere bekostiging asielzoekers en vreemdelingen etcetera ad ca. 160.000 euro.
- Hogere overige overheidsbijdrage door toegekende subsidies voor gymnastiek (gemeente Tynaarlo) en schakelklassen (gemeente Assen).
- Hogere overige baten:
  - Meer projectbaten dan geraamd ad ca. € 190.000.
  - Er is sprake geweest van meer detacheringen dan was geraamd ad ca. € 43.000.
  - De overige baten zijn hoger uitgevallen.

- Hogere personeelslasten door de inzet van aanvullende middelen voor Nationaal Programma Onderwijs (€ 624.000) Extra hulp in de klas (€ 535.000) en Inhaal en Ondersteuningsprogramma (€ 225.000).
- Hogere overige lasten door het laten uitvoeren van een onderzoek naar het binnenklimaat op onze kindcentra ( € 100.000) en de materiële inzet van de aanvullende subsidies.

De verklaring voor de belangrijkste verschillen van het resultaat in het verslagjaar t.o.v. voorgaand jaar zijn:

- Hogere Rijksbekostiging de toekenning van de aanvullende subsidies en de inzet daarvan.

De belangrijkste toekomstige ontwikkelingen in de meerjarenbegroting is de inzet op personeel in combinatie met de inzet van extra (NPO) middelen. Aangezien dit incidentele extra middelen betreft, dient dit ook incidenteel ingezet te worden. Het financiële risico is meegenomen in de daadwerkelijke inzet van de middelen, in beperkte mate is rekening gehouden met te vergoeden transitie-uitkeringen. Gezien de marktomstandigheden is echter de verwachting dat dit risico niet/nauwelijks zal effectueren.

## Balans in meerjarig perspectief

	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>ACTIVA</b>					
<b>VASTE ACITVA</b>					
Immateriële vaste activa					
Materiële vaste activa	€ 5.667.618	€ 5.616.754	€ 5.216.753	€ 5.483.394	€ 5.582.440
Financiële vaste activa					
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>€ 5.667.618</b>	<b>€ 5.616.754</b>	<b>€ 5.216.753</b>	<b>€ 5.483.394</b>	<b>€ 5.582.440</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>					
Voorraden					
Vorderingen	€ 4.605.548	€ 2.263.903	€ 2.235.723	€ 2.235.723	€ 2.235.723
Kortlopende effecten					
Liquide middelen	€ 8.504.543	€ 10.841.939	€ 8.092.660	€ 6.538.371	€ 6.692.198
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>€ 13.110.091</b>	<b>€ 13.105.842</b>	<b>€ 10.328.383</b>	<b>€ 8.774.094</b>	<b>€ 8.927.921</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>€ 18.777.709</b>	<b>€ 18.722.595</b>	<b>€ 15.545.137</b>	<b>€ 14.257.489</b>	<b>€ 14.510.361</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>EIGEN VERMOGEN</b>					
Algemene reserve	€ 6.776.727	€ 7.617.402	€ 8.062.490	€ 7.407.246	€ 7.395.374
Bestemmingsreserves	€ 3.348.795	€ 3.524.529	€ 1.610.653	€ 1.610.653	€ 1.610.653
Overige reserves en fondsen					
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>€ 10.125.522</b>	<b>€ 11.141.931</b>	<b>€ 9.673.143</b>	<b>€ 9.017.899</b>	<b>€ 9.006.027</b>
<b>VOORZIENINGEN</b>	€ 1.763.837	€ 2.045.132	€ 810.220	€ 810.220	€ 810.220
<b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b>					
<b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b>	€ 6.888.350	€ 5.535.533	€ 5.061.774	€ 5.229.370	€ 5.494.114
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>€ 18.777.709</b>	<b>€ 18.722.596</b>	<b>€ 15.545.137</b>	<b>€ 15.057.489</b>	<b>€ 15.310.361</b>

In de meerjarenbalans is de ontwikkeling van de liquide middelen en het vermogen het meest opvallend en belangrijk. De uitgestelde inzet van de aanvullende subsidies maakt dat beiden een opvallend verloop hebben wat het beeld minder stabiel maakt. Zonder deze impact was er een meer geleidelijke daling van zowel liquide middelen als vermogen. De beheersbaarheid van het vermogen is daardoor in werkelijkheid groter dan het lijkt.

### 3.3 Financiële positie

#### Kengetallen

Kengetal	Realisatie 2020	Realisatie 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Signalering
Solvabiliteit 2	63,3%	70,4%	66%%	63,0%	62,0%	Ondergrens: <0,30
Liquiditeit	1,90	2,37	1,88	1,68	1,62	Ondergrens: <0,75
Rentabiliteit	-0,4%	2,6%	-3,0%	-2,0%	0,0%	Afhankelijk van reservepositie van het schoolbestuur.
Weerstandsvermogen	27,7%	28,4%	24,0%	22,0%	23,0%	

#### VERWIJZING

Zie voor de definities van de financiële kengetallen

<https://www.poraad.nl/themas/financien/uitgaven-en-verantwoording>

## Kasstroomoverzicht

Kasstroom uit operationele activiteiten	2021	2020
Saldo Baten en Lasten	€ 1.058.985	€ -133.015
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Afschrijvingen	€ 971.952	€ 1.085.005
Mutaties voorzieningen	€ 281.294	€ 298.867
<i>Veranderingen in vlottende middelen:</i>		
Vorderingen	€ 2.341.645	€ -2.759.062
Schulden	€ -1.352.815	€ 1.826.576
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties:	€ 3.301.060	€ 318.371
Ontvangen Interest	€ -	€ 181
Betaalde Interest	€ -42.576	€ -11.742
Totaal kasstroom uit Interest:	€ -42.576	€ -11.561
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>€ 3.258.485</b>	<b>€ 306.811</b>
<b>Kasstroom uit Investeringsactiviteiten</b>		
Investerings	€ -930.142	€ -1.378.626
DesInvesterings	€ 9.054	
Herwaardering		
<b>Totaal kasstroom uit Investeringsactiviteiten:</b>	<b>€ -921.088</b>	<b>€ -1.378.626</b>
<b>Overige balansmutaties</b>		
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>€ 2.337.397</b>	<b>€ -1.071.815</b>
Beginstand liquide middelen	€ 8.504.542	€ 9.576.357
Mutatie liquide middelen	€ 2.337.397	€ -1.071.815
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>€ 10.841.939</b>	<b>€ 8.504.542</b>

## **Vermogenspositie**

Met ingang van 2020 is er door de Inspectie van het onderwijs een signaleringswaarde voor mogelijke bovenmatige publieke reserve ingevoerd. Deze signaleringswaarde komt voor CKC Drenthe uit op 1,16. Dat wil zeggen dat we ca € 1.200.000 boven het normatief publiek eigen vermogen zitten.

Deze schijnbaar te hoge publieke reserve is inclusief ca € 800.000 aan bestemmingsreserve voor het Nationaal Programma Onderwijs. Daarnaast is 2022 nog een overgangsjaar voor wat betreft de verwerking van de voorziening onderhoud. Daar verwachten we in 2023 een deel van het vermogen naar te moeten 'verschuiven'. Na de afronding van het NPO verwachten we dat de signaleringswaarde onder de maximale norm zal liggen.

## **Ontwikkeling van het resultaat/de rentabiliteit**

Binnen CKC Drenthe streven we ernaar dat ons vermogen passend is om onze risico's te dekken zodat de continuïteit van ons onderwijs gewaarborgd is. In 2021 is er een risico-inventarisatie uitgevoerd, mede om te beoordelen of het weerstandsvermogen de risico's die we niet vermijden kunnen dekken. En we mede vanuit dat oogpunt kunnen sturen op groeiend vermogen, stabiliseren of dat er ruimte is om (tijdelijk) aanvullend te investeren. De conclusie is dat we onze risico's meer dan voldoende kunnen dekken en daarom in meerjarenperspectief (tijdelijk) meer inzetten dan we ontvangen. Om vervolgens te gaan werken met een neutrale begroting (met ingang van 2024).

## Bijlagen

1. Lijst met de gegevens van alle 30 kindcentra van CKC Drenthe
2. Factsheet opvangaanbod per kindcentrum
3. Jaarverslag van de Raad van Toezicht
4. Jaarverslag van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

## Gemeente Assen

### Kindcentrum De Regenboog

Tuinstraat 5b - 9404 KK Assen  
Tel. 0592 - 316723

### Kindcentrum De Kloostertuin

Aletta Jacobsweg 80 - 9408 AM Assen  
Tel. 0592 - 350303

### Kindcentrum Het Octaaf

Witterhoofdweg 1c - 9405 HX Assen  
Tel. 0592 - 351506

### Kindcentrum De Lichtbaak

Amstelstraat 14b - 9406 TH Assen  
Tel. 0592 - 354150

### Kindcentrum De Scharmhof

Scharmbarg 1 - 9407 EA Assen  
Tel. 0592 - 343800

### Kindcentrum De Borg

Dusselheugte 13 - 9403 GN Assen  
Tel. 0592 - 370203

### Christelijk Kindcentrum Het Kompas

Eindhovenstraat 26  
Postbus 239 - 9400 AE Assen  
Tel. 0592 - 354234

### Kindcentrum De Boei (SBO)

Wethouder Bergerweg 2a - 9406 XP Assen  
Tel. 0592 - 353403

### Kindcentrum Het krijt

Schoolstraat 29 - 9408 MB Assen  
Tel. 0592 - 460370

## Gemeente Borger-Odoorn

### Christelijk Kindcentrum De Borgh

Molenstraat 3a - 9531 CH Borger  
Tel. 0599 - 234254

### Kindcentrum De Klister

Noorderdiep 123 - 9521 BC Nieuw-Buinen  
Tel. 0599 - 613864

### CKC School 59

Zuiderdiep 159 - 9521 AD Nieuw-Buinen  
Tel. 0599 - 21 23 21

### Kindcentrum De Wegwijzer

Harm Tiesingstraat 74 - 9571 AZ 2e Exloërmond  
Tel. 0599 - 671206

### Christelijk Kindcentrum Rehoboth

Rooilaan 154 - 7876 GW Valthermond  
Tel. 0599 - 662367

## Gemeente Aa en Hunze

### Kindcentrum De Marke

Weegbree 21, Postbus 120 - 9460 AC Gieten  
Tel. 0592 - 263113

### Dalton Kindcentrum 't Kompas

Ceresstraat 6 - 9514 CA Gasselternijveen  
Tel. 0599 - 512734

## Gemeente Tynaarlo

### Christelijk kindcentrum De Rietzanger

Borchsingel 39 - 9766 PP Eelderwolde  
Tel. 050 - 2053399

### Christelijk Kindcentrum Menso Altingschool

Brinkhovenlaan 3b - 9765 BH Paterswolde  
Tel. 050 - 3093854

### Kindcentrum De Holtenhoek

Holtenweg 5 - 9481 CN Vries  
Tel. 0592 - 541644

### Dalton Kindcentrum Jonglaren

Ludinge 6 - 9471 JD Zuidlaren  
Tel. 050 - 4092079

### Kindcentrum De Tol

De Hilde 1 - 9472 WH Zuidlaren  
Tel. 050 - 4091804

### Christelijk Kindcentrum Het Stroomdal

Esdoornlaan 1 - 9471 SH Zuidlaren  
Tel. 050 - 4093170

## Gemeente Noordenveld

### Kindcentrum Speel en Leer, SWS onder CKC Drenthe

Kerklaan 3- 9341 AV Veenhuizen  
Tel. 0592 - 388285

### Kindcentrum De Schans, SWS onder OPON

Norgerweg 18 - 9342 PH Een  
Tel. 0592 - 656308

## Gemeente Midden-Drenthe

### Kindcentrum Beatrix

Sportlaan 10 Postbus 147 - 9410 AC Beilen  
Tel. 0593 - 522718

### Christelijk Dalton Kindcentrum De Eshorst

Esweg 106 - 9411 AK Beilen  
Tel. 0593 - 523159

### Kindcentrum De Wegwijzer

Homaat 2 Postbus 44 - 9430 AA Westerbork  
Tel. 0593 - 331305

### Kindcentrum Drijber

Nijenkamp 29 - 9419 TM Drijber  
Tel. 0593 - 562543

### Kindcentrum De Schutkampen

Prins Hendrikstraat 2 - 9422 GJ Smilde  
Tel. 0592 - 414010

### Dalton Kindcentrum De Vaart

Prof. Dr. Obbinkstraat 3b, 9423 PR  
Hoogersmilde Tel. 0592 - 459055

### Dalton Kindcentrum De Wingerd

Floralaan 1a - Postbus 12  
9420 AA Bovensmilde Tel. 0592 - 412991





## Factsheet kindcentra

## CKC Drenthe 2021-2022

September/oktober 2021  
 Aantal leerlingen: 5090  
 Aantal kinderen in de opvang: 1407

<b>Het Octaaf, Assen</b> Opvang: BSO, overig neutraal via Plateau. Onderwijs: Unit	<b>De Scharmhof, Assen</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	<b>De Lichtbaak, Assen</b> Opvang: neutraal via CKC: KDV, peuteropvang, BSO, TSO Onderwijs: regulier en Taalklassen
<b>Het Krijt, Assen</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	<b>De Kloostertuin, Assen</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: Jenaplan, Leonardo, UnIQ	<b>De Boei, Assen</b> Opvang: BSO via onze andere locaties Onderwijs: SBO
<b>De Borg, Assen</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	<b>De Regenboog, Assen</b> Opvang: neutraal via Plateau Onderwijs: Jenaplan	<b>Het Kompas, Assen</b> Opvang: peuteropvang Onderwijs: regulier
<b>De Eshorst Beilen</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs/Opvang: Dalton	<b>De Beatrix Beilen</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: Jeelo	<b>De Borgh, Borger</b> Opvang: - Onderwijs: regulier
<b>De Wingerd, Bovensmilde</b> Opvang: peuteropvang neutraal via CKC Onderwijs: Dalton	<b>Kindcentrum Drijber</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	<b>De Rietzanger, Eelderwolde</b> Opvang: peuters Onderwijs: regulier
<b>'t Kompas, Gasselternijveen</b> Opvang: - Onderwijs: Dalton	<b>De Marke, Gieten</b> Opvang: peuteropvang, BSO Onderwijs: Dalton, Unit	<b>De Vaart, Hoogersmilde</b> Opvang: neutraal via CKC: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: Dalton
<b>De Klister, Nieuw-Buinen</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	<b>School 59, Nieuw-Buinen</b> Opvang: Peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	<b>Menso Alting, Paterswolde</b> Opvang: Peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier
<b>De Schutkampen, Smilde</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO, Onderwijs: regulier	<b>De Wegwijzer, 2<sup>e</sup> Exploërmond</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	<b>Rehoboth, Valthermond</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier
<b>SPEEL en LEER, Veenhuizen</b> Opvang: - Onderwijs: Dalton, samenwerkingschool	<b>De Holtenhoek, Vries</b> Opvang: - Onderwijs: regulier, peuterkleutergroep	<b>De Wegwijzer, Westerbork</b> Opvang: Neutraal via KitsPrimair Onderwijs: ontwikkelingsgericht
<b>De Tol, Zuidlaren</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO, Onderwijs: regulier, deels groepsoverstijgend	<b>Het Stroomdal, Zuidlaren</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: regulier	<b>Jonglaren, Zuidlaren</b> Opvang: KDV, peuteropvang, BSO Onderwijs: Dalton

## Jaarverslag van de Raad van Toezicht

### Inleiding

De stichtingen Christelijke Kindcentra Drenthe en CKC Drenthe Kinderopvang (tezamen: CKC Drenthe) hebben elk een Raad van Toezicht, welke door een personele unie uit dezelfde personen bestaan. Waar in dit verslag wordt gesproken over Raad van Toezicht (RvT) wordt bedoeld: de RvT van de stichting die het betreft. De RvT ziet erop toe dat de doelstellingen worden behaald die wettelijk en maatschappelijk van CKC Drenthe mogen worden verwacht. De RvT ziet erop toe dat de algemene gang van zaken plaatsvindt op een te verantwoorden wijze. Daarnaast ziet de RvT erop toe dat het College van Bestuur (CvB) de stichtingen op adequate wijze bestuurt op het gebied van onderwijs, opvang, kwaliteit, huisvesting, financiën en bedrijfsvoering, een en ander op een christelijke leest geschoeid. Ook bewaakt de RvT dat onder bestuur van het CvB geen beleid wordt gevoerd of praktijken plaatsvinden die onwettig zijn, in strijd zijn met de statuten, in strijd zijn met de gangbare ethische opvattingen of het gezond verstand. De RvT gebruikt een toezichtkader en de codes Goed Bestuur van de PO-Raad, de Governance code Kinderopvang en de Code Goed Toezicht als leidraad voor zijn toezichthoudende taak.

### Omvang en samenstelling

De leden van de RvT nemen zitting voor een termijn van vier jaar. Zij treden af volgens een door de RvT vastgesteld rooster. Ze zijn herbenoembaar na de eerste termijn van vier jaar en vervolgens - indien gewenst - een uitloop van twee jaar, uit oogpunt van continuïteit, expertise en/of diversiteit. Leden van de RvT kunnen niet langer dan tien jaar aaneengesloten zitting hebben in de RvT. De samenstelling van de RvT is zodanig dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar en het CvB. Leden van de RvT vertegenwoordigen verschillende expertisegebieden: financieel, ondernemerschap, juridisch en inhoudelijk.

De Raad van Toezicht bestaat uit de personen genoemd in onderstaande tabel.

Naam	Rol in RvT	Hoofdfunctie in 2021	Nevenfuncties	Aftredend
Dhr. J. Koster	Voorzitter (vanaf 1-1-2022 vice-voorzitter)	Stafadviseur/Projectmanager Organisatie, Kwaliteit, Ontwikkeling, Materiaal & Huisvesting, Beatrix Kinderziekenhuis; Universitair Medisch Centrum Groningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vennoot vof Hartfunctie bijscholing</li> <li>Bestuurslid (secretaris) The Schepel Foundation, Curaçao</li> </ul>	2022, 2 <sup>e</sup> termijn
Mw. M.B. Barbosa do Nascimento-Poelman MBA	Vice-voorzitter (tot 31-12-2021)	Directeur bij Alfa Accountants en Adviseurs Hoogeveen-Emmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mts. Erven J. Poelman, akkerbouwbedrijf, maat</li> <li>Stichting Ondernemersfestival Noord Nederland, Stadskanaal, bestuurslid (secretaris)</li> </ul>	2021, 3 <sup>e</sup> termijn
Mw. dr. ir. D.F. Jansen	Lid (tot 31-12-2021)	Beleidsmedewerker UMC-staf, UMCG		2021, 3 <sup>e</sup> termijn

Dhr. Ing. A. Goudkuil	Lid	Commercieel Directeur bij Itannex b.v.		2021, 2 <sup>e</sup> termijn
Dhr. F.R. Buisman	Lid	Manager Zorg bij zorggroep Meander		2022, 3 <sup>e</sup> termijn
Dhr. mr. J. de Groot	Lid	Bestuurssecretaris bij Coöperatie Univé Noord-Nederland te Assen		2022, 1 <sup>e</sup> termijn
Dhr. A. Bruins Slot	Voorzitter (vanaf 1-1-2022)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter RvT Drentse landschap</li> <li>• Raad van Toezicht Landschappen NL</li> <li>• Voorzitter stichting Grote of Maria Kerk te Meppel</li> <li>• Eigenaar ABS Advies BV</li> </ul>	2025, 1e termijn
Mw. B.M.T.G. Pelgrum	Lid (vanaf 1-1-2022)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuursfunctie Dr. Douwe Tietemaleen te Leeuwarden</li> <li>• Eenmanszaak Imparare; advies en coaching in het onderwijs</li> </ul>	2025, 1e termijn

De RvT heeft in 2021 definitief besloten tot een omvang van zes personen. Per 1-1-2022 zijn mevrouw Nascimento en mw. Jansen afgetreden en zijn dhr. Albert Bruins Slot en mw. Bernadette Pelgrum respectievelijk als voorzitter en lid benoemd in de Raad van Toezicht. Dhr. Johan Koster is per 1-1-2022 benoemd als vicevoorzitter.

Eric Rietkerk is benoemd als bestuurder met ingang van 1 augustus 2021 en volgde daarmee dhr. Albert Velthuis op, die met pensioen is gegaan. Samen met mw. Bianca Poede vormt dhr. Eric Rietkerk het College van Bestuur.

### **Werkzaamheden en beoordeling**

In 2021 kwam de RvT zes keer bijeen voor een reguliere vergadering en één keer voor een buitengewone vergadering op 12 april 2021. De vergaderingen vonden plaats op basis van een vooraf vastgestelde inhoudelijke jaarplanning, met specifieke agendapunten, themabesprekingen en presentaties. Tijdens delen van deze vergaderingen zijn geregeld functionarissen vanuit de organisatie uitgenodigd om hun visie op bepaalde thema's te geven.

Daarnaast hadden de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvT regelmatig bilateraal (voor)overleg met het CvB. De vergaderingen en (informele) overleggen vonden, vanwege COVID-19, veelal online plaats.

De RvT heeft in 2021 (online) werkbezoeken uitgevoerd aan de meeste kindcentra. De laatste 9 bezoeken vinden in 2022 plaats. Daarnaast heeft de RvT tweemaal formeel overleg gevoerd met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en de Centrale Ouder Commissie (COC), één keer in aanwezigheid van het CvB en één keer zonder het CvB. Deze gesprekken zijn vooral van belang om ouders, medewerkers en directeurs hun vragen aan de RvT te laten stellen en om de RvT op de hoogte te houden van de ideeën en vragen die daar leven.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de RvT in het verslagjaar tweemaal een zelfevaluatie gehouden onder leiding van een externe adviseur om te komen tot een visie op toezicht en een toezichtkader (23-6-2021 en 22-9-2021).

Puntsgewijs kwamen, naast de jaarlijks terugkerende ijkpunten, verschillende onderwerpen in de vergaderingen van de RvT aan de orde. Hierbij liep COVID-19 als rode draad door alle agenda's.

Besproken zijn onder andere:

- strategische ontwikkeling;
- versterking organisatie en functioneren;
- de gevolgen van het aankomende en reeds gevoelde lerarentekort;
- het ziekteverzuim;
- de dalende leerlingaantallen;
- de stijgende vraag naar kinderopvang;
- passend onderwijs.

Gedurende 2021 heeft de RvT geen signalen ontvangen, niet via de accountant en niet anderszins, dat zich integriteitsconflicten hebben voorgedaan. Niet bij de bestuurders, niet bij de directie en ook niet bij medewerkers van Stichting CKC Drenthe Onderwijs en CKC Drenthe Kinderopvang.

Als onderdeel van het verder professionaliseren van de RvT is er met ingang van 1 januari 2020 een drietal commissies ingesteld:

- kwaliteit
- financiën
- remuneratie

### **Commissie kwaliteit**

In 2021 waren de volgende personen lid van de commissie kwaliteit:

- Margriet Nascimento, lid
- Bram Goudkuil, voorzitter

De commissie heeft conform het reglement 2x formeel overleg gehad. Daarnaast is er éénmalig een informeel overleg geweest om informatie over te dragen.

De overleggen hebben tot doel gehad om de voorgenomen structuur van vergaderen en de vergaderonderwerpen in te richten. Dat is succesvol uitgevoerd.

De commissie heeft van een 3-tal hoofdtaken, te weten: Volgen, Monitoren/Evalueren en Sparringpartner, vastgesteld welke onderwerpen tijdens de vergaderingen over het jaar verspreid besproken gaan worden.

2021 was het eerste volledige jaar dat de commissie was geïnstalleerd vanuit de RvT. Gezien de wisseling van bestuurder is er feitelijk in het tweede deel van het jaar ook vanuit het bestuur invulling gegeven. De bestuurder heeft in een tweetal vergaderingen inzicht gegeven aan de commissieleden hoe het inspectiekader en de interne kwaliteitszorg van CKC Drenthe bij elkaar komen en hoe daar vorm aan gegeven wordt. Tevens is er inzicht gegeven in de resultaten van de eindtoetsen. De commissie heeft zichzelf ten doel gesteld dat de borging van de kwaliteitszorg gemeten, getoetst en gemonitord moet kunnen worden. Daartoe wordt er gewerkt aan het inrichten van een dashboard waarmee het bestuur vanaf 2022 zichzelf inzicht geeft in de voortgang van de resultaten en zich tevens kan verantwoorden naar de organisatie.

### **Commissie financiën**

In 2021 waren de volgende personen lid van de commissie financiën:

- Jouke-Jan de Groot, voorzitter
- Frank Buisman, lid

De commissie heeft in 2021 driemaal vergaderd. Beide leden van de commissie waren deze vergaderingen aanwezig. Bij vergaderingen van de commissie waren telkens ook de leden van het CvB en de directeur bedrijfsvoering aanwezig. Tijdens de vergaderingen zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- de managementletters van de externe accountant over zowel 2020 als 2021, in aanwezigheid van de externe accountant;
- de concept-jaarverslagen van CKC Drenthe 2020 (zowel onderwijs als opvang) en het verslag van de externe accountant, in aanwezigheid van de externe accountant;

- de reservepositie van de onderwijsstichting, in het licht van de zgn. signaleringswaarde;
- doorleving van de te bespreken thema's tussen CvB en de commissie in relatie tot wat in de voltallige RvT wordt besproken;
- de impact van de corona-epidemie op het kunnen realiseren van de (financiële) doelstellingen, mede in verband met het relatief hoge ziekteverzuim en daarmee samenhangende vervanging problematiek (opvang en onderwijs) en mogelijk ander consumentengedrag (opvang);
- aandachtspunten voor de accountantscontrole over 2021;
- de organisatie-brede risicoanalyse;
- de begrotingen van 2022, inclusief de inhoudelijke hoofdlijnen van het treasuryplan.

De vergaderingen verliepen op een open en constructieve wijze. De commissie dankt het CvB en de directeur bedrijfsvoering voor de prettige manier van samenwerken in de commissievergaderingen. Ook de gesprekken met de accountant verliepen in een goede sfeer. Van de vergaderingen is schriftelijk verslag uitgebracht in de vergaderingen van de RvT.

De commissie heeft de RvT geadviseerd om:

- de jaarverslagen 2020 van CKC (zowel onderwijs als opvang) goed te keuren en
- de begrotingen 2022 van CKC (zowel onderwijs als opvang) goed te keuren.

In de vergaderingen van de commissie heeft de commissie het volgende benoemd:

*Jaarwerk:*

- De opzet van de bestuursverslagen van beide stichtingen is met elkaar in lijn gebracht. Er wordt uitgebreid verantwoording gegeven van de activiteiten van de stichtingen. De commissie heeft aandacht gevraagd om ten aanzien van de doelrealisatie meer op hoofdlijnen en meer in lijn met een strategisch plan te rapporteren. De verwachting is dat dit met het opleveren van het Koersplan in de komende jaren beter te realiseren is.

*Auditplan accountant:*

- Ten aanzien van het auditplan heeft de commissie aangegeven erop te vertrouwen dat de externe accountant op basis van eerdere inzichten en bevindingen bij CKC Drenthe een passend plan zal volgen. Aandachtspunt dat is meegegeven is de gewijzigde topstructuur; daarbij gaat het zowel om de wijziging in de samenstelling van het CvB als de inrichting van het ondersteuningsbureau.

*Treasury:*

- De commissie kan zich vinden in het gegeven dat het CvB geen concrete invulling heeft gegeven aan het eerder uitgesproken voornemen om de mogelijkheden te verkennen om te starten met beleggen. Er is gekozen voor het zgn. schatkistbankieren voor publieke gelden, waardoor in ieder geval het betalen van negatieve rente wordt voorkomen.

*Risicomanagement en PDCA-cyclus:*

- Na de fraude-risicoanalyse in 2020, heeft het CvB in 2021 met behulp van een externe partner een organisatie-brede risicoanalyse uitgevoerd, welke met de commissie is besproken. De indruk van de commissie is dat dit een heel mooie stap is voor de organisatie en dat nog gewerkt kan worden aan het abstraheren van de gescoorde risico's en het oppakken en prioriteren van de beheersing van die risico's. Het CvB heeft aangegeven hieraan te zullen gaan werken; het thema heeft blijvende aandacht van de commissie.
- Het CvB werkt aan een effectief en efficiënt rapportagemodel, wat niet alleen op CvB- maar ook op RvT-niveau passend is. De commissie heeft aangegeven behoefte te hebben aan een duidelijke(re) koppeling tussen de in het Koersplan omschreven ambities en doelstellingen en de financiële en inhoudelijke resultaten.

*Begrotingen 2022:*

- Onderwijs - De wijziging van de bekostigingssystematiek bleek meer impact te hebben op de begroting voor 2022 dan eerder in het jaar 2021 was voorzien. De oorzaak ligt in de regels die hieromtrent zijn afgegeven door het ministerie. Hoewel deze incidentele kosten een systeemverklaring hebben, oogt en is het niet fraai; dit is onderwerp van gesprek geweest met het CvB, evenals wat hier mogelijk nog (aan beïnvloeding) valt te doen, bijvoorbeeld in samenspraak met de PO-Raad.

## **Commissie remuneratie**

In 2021 waren de volgende personen lid van de commissie remuneratie:

- Desiree Jansen, voorzitter
- Johan Koster, lid

De remuneratiecommissie is in 2020 ingesteld ter ondersteuning van de RvT m.b.t. zaken betreffende de aanstelling, functioneren en beoordelen van het College van Bestuur en adviseert de RvT omtrent de besluitvorming van de RvT op dit gebied. In het afgelopen jaar heeft de commissie regelmatig overleg gehad over de verschillende werkgeverstaken, zoals geformuleerd in het reglement dat is opgesteld in opdracht van de RvT (vastgesteld op 9 juni 2020).

Tot de taak van de remuneratiecommissie behoort:

- a. Het fungeren als eerste aanspreekpunt voor het college van bestuur m.b.t. werkgeverszaken
- b. Het voorbereiden van informatie en besluiten voor de Raad van Toezicht met betrekking tot het bezoldigingsbeleid en de bezoldiging van de individuele leden van het college van bestuur
- c. Het voeren van werkgeversgesprekken met het college van bestuur (tenminste jaarlijks en zo vaak als dat nodig wordt geacht)
- d. Het voorbereiden van informatie en besluiten voor de Raad van Toezicht met betrekking tot de selectie en benoeming van leden van het college van bestuur
- e. Het voorbereiden van informatie en besluiten voor de Raad van Toezicht met betrekking tot het bezoldigingsbeleid van de Raad van Toezicht
- f. Het voorbereiden van informatie en besluiten voor de Raad van Toezicht met betrekking tot de selectie en benoeming van leden van de Raad van Toezicht
- g. De naleving van de code goed bestuur van de sector vanuit de rol als werkgever

Zo heeft de commissie een exitgesprek gevoerd en eervol ontslag verleend aan de voorzitter van het CvB vanwege (vroeg)pensioen, de benoeming van een nieuw lid CvB voorbereid, prestatiedoelen besproken en jaargesprekken gevoerd met beide leden van het CvB. Vanwege het nieuwe bestuursmodel is hierbij extern advies ingewonnen over de beloning. Naast het CvB is ook gesproken met de directeur HRM om de gesprekscyclus van het CvB aan te laten sluiten aan die van CKC Drenthe. Voor de bestuurders zal tevens een personeelsdossier aangemaakt worden waar de bestuurder zelf toegang toe heeft en de remuneratiecommissie.

Medio 2019 heeft de RvT besloten om over te gaan tot beloning van de leden van de RvT waarbij afgesproken is dat na 2 jaar de vergoeding geëvalueerd zal worden. Deze evaluatie heeft in 2021 plaatsgevonden na voorbereiding van de remuneratiecommissie. De bestuurders, de GMR en de ondernemingsraad zijn over het besluit van de beloning geïnformeerd.

Aan het einde van het jaar is de commissie gestart met de voorbereidingen voor de selectieprocedure van nieuwe leden van de Raad van Toezicht (profielchets, benoemingsprocedure en planning). Dit in goed overleg met het CvB, de RvT, GMR en OR. De selectieprocedure heeft plaatsgevonden in 2021 en werd ondersteund door een externe adviseur. In 2022 zal wederom een selectieprocedure gestart worden voor twee nieuwe leden RvT.

## **De toekomst**

De RvT ziet de toekomst met vertrouwen tegemoet. Uiteraard zal blijvend worden gewerkt aan verdere verbeteringen. De kinderopvang is qua omvang ook in 2021 significant gegroeid en nog groeiende. De uitdaging voor de komende tijd zal ook hier de verdere versteviging van de organisatie en integratie zijn.

Ook in de nabije toekomst zullen de aandachtsgebieden kwaliteit van onderwijs en kinderopvang, inzet van voldoende en deskundig personeel, krimp in de regio en het huis op orde steeds wederkerende agendapunten blijven. Het is van groot belang dat de organisatie beschikt over een stevig fundament; zowel financieel, organisatorisch als inhoudelijk. Daarnaast vindt de RvT een innovatieve grondhouding van groot belang.

Wij zien in de organisatie medewerkers die ervoor willen gaan. De leiding van de organisatie is in goede handen en de RvT heeft ook alle vertrouwen in de in 2021 aangestelde nieuwe bestuurder. Het zijn niet alleen de veranderingen die aandacht vragen. Ook aan het onderhoud en aan de verbetering van de organisatie wordt veel tijd besteed. Bij voortdurende zal worden gewerkt aan de verdere optimalisering van de kwaliteit van het onderwijs en kinderopvang, het signaleren en inzetten van de talenten van onze medewerkers en het verantwoord omgaan met de huishoudportemonnee. Op basis van verkregen inzichten door toezicht afgezet tegen de huidige maatstaven beoordeelt de RvT nu dat er sprake is van een toekomstbestendige organisatie.



**Ten slotte**

De RvT heeft met tevredenheid geconstateerd dat CKC Drenthe het onderwijs en de kinderopvang op een verantwoorde wijze binnen haar bedrijfsvoering heeft geacommodeerd; primair in het belang van de leerlingen en kinderen, met behoud van de onderwijs- en opvangkwaliteit en met financiële soliditeit. De RvT complimenteert de bestuurders, de directie, de medewerkers en vrijwilligers van CKC Drenthe met dit resultaat.

Assen, 20 april 2022

Namens de Raad van Toezicht  
Johan Koster – vicevoorzitter



# Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad CKC Drenthe Jaarbeeld 2021

## bijlage 4



### Jaarbeeld 2021

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van CKC Drenthe presenteert hiermee het jaarbeeld over 2021.

In dit jaarbeeld legt de GMR verantwoording af aan haar stakeholders over haar activiteiten van het afgelopen jaar. Voor de overige informatie welke niet in dit jaarbeeld staan, verwijst de GMR naar de het Jaarverslag van CKC Drenthe.

De GMR heeft dit jaar evenals vorig jaar en net als de gehele organisatie, te maken gehad met de coronamaatregelen. De vergaderingen hebben online plaatsgevonden. De GMR heeft veel waardering voor de manier waarop de organisatie, personeel, kinderen en ouders omgegaan zijn met de omstandigheden.

Namens de GMR van CKC Drenthe



### Samenstelling leden GMR 2021

- In het statuut van de GMR is vastgelegd dat de medezeggenschapsraad bestaat uit een afvaardiging vanuit het personeel van maximaal zes personen en vanuit de ouders van eveneens maximaal zes personen. Natascha van Rooij is de ambtelijk secretaresse van de GMR.

Personneelsgeleding	Oudergeleding
Marleen Brink	Jaap van der Heijdt, voorzitter
Ylaine ter Steege	Dennis Kliphuis
Marijke Schepel (secretaris)	Remko Pars
Marlise Dekker (toegetreten oktober 2021)	Arjan Oortman
Karen Lubberts (afgetreden september 2021)	Floor Mulder
Mylene Hemmes	Sikko Bruinsma
Anja Kroesbergen	



### Samenstelling leden GMR

De personeelsgeleding wordt gevormd door 6 collega's, die naast leerkracht ook bouw-, team- of plusklas coördinator zijn. Bevlogenheid en betrokkenheid bij hun eigen kindcentrum en bij CKC Drenthe en het meedenken met de organisatie zijn de gemeenschappelijke factoren die de collega's delen. Kortom, medewerkers om mee te werken binnen de GMR.

De oudergeleding brengt behoorlijk wat financiële, procesmatige en andere kennis met zich mee. Kennis waar CKC Drenthe haar voordeel mee kan doen bij het opstellen van haar stukken en de inrichting van haar organisatie. Van arbeidspsycholoog tot partner van een Top-4 Accountant, van zelfstandig ondernemer tot controller, met de kennis en kunde van de oudergeleding functioneert zij als een uitstekend gesprekspartner. Uiteraard is de verbindende factor in alle gevallen de liefde voor hun kind en de wens om hen zo goed mogelijk onderwijs te laten volgen."

### Vergaderingen 2021

- Gedurende het verslagjaar heeft de GMR elf keer vergaderd. Tijdens deze vergaderingen, welke ten dele worden bijgewoond door het CvB, Albert Velthuis tot augustus en Bianca Poede en vanaf september Erik Rietkerk, zijn diverse beleidsstukken behandeld.
- De discussie/samenwerking tussen de GMR en het CvB kenmerkt zich door openheid van dialoog, respect jegens elkaar en een positief kritische houding tegenover elkaar.
- Een week voorafgaand aan de vergadering heeft het dagelijks bestuur van de GMR (voorzitter, secretaris en ambtelijk secretaresse) overleg over de te bespreken onderwerpen ter voorbereiding voor de vergadering.
- Dit jaar zijn het CvB, de RvT en de GMR twee maal bij elkaar om met elkaar te spreken over elkaars rollen en bevoegdheden, vertrouwen en verbinden.

### De GMR en de MR

- De vindplaats van de agenda en notulen van de GMR vergaderingen kunnen de MR-en van de scholen in Teams (tool van Office 365) vinden. Dit is nog niet altijd even helder.
- In het afgelopen jaar zijn er een aantal keren verduidelijkingsvragen gesteld door verscheidene MR-en. O.a. over de inhoud van beleidsdocumenten en genomen besluiten en ook over de deling van de stukken vanuit de GMR. De GMR heeft deze zo goed als mogelijk geprobeerd te beantwoorden. In een enkel geval is er terugverwezen naar de directie van het eigen Kindcentrum of naar een betrokken beleidsmedewerker.
- De GMR heeft een aantal (online) vergaderingen van MR-en bijgewoond.
- Onderwerpen waarover de MR de GMR heeft bevraagd zijn: vindbaarheid



### Ambities 2022

- De GMR start 2022 met een voltallige bezetting.
- De GMR zal komend kalenderjaar verder betrokken zijn bij de te vormen CKC raad.
- De GMR zal opzoek gaan naar vervanging voor de ambtelijk secretaresse. Zij beëindigt haar werkzaamheden per 1-02-2022

### Werkzaamheden van de GMR

- Vanuit haar formele rol ontvangt de GMR documenten van het bevoegd gezag (CvB) waar de GMR advies-, instemmings- of informatierecht op heeft.
- De GMR heeft een enkele keer contact opgenomen met een stafmedewerker of een sectorleider, dit om een toelichting te vragen op het aangeboden beleidsdocument of vragen of opmerkingen te bespreken.
- De GMR heeft het lidmaatschap van de CNV-academie gecontinueerd. De GMR heeft afgelopen jaar per mail/telefonisch gebruik gemaakt van de inzet van een CNV-consultant.
- De basis cursus medezeggenschap is vanwege de Coronamaatregelen niet doorgegaan.
- De GMR is vertegenwoordigd in de OPR (Ondersteuningsplanraad) van het SWV PO 22.01
- In de andere Samenwerkingsverbanden waar scholen van CKC Drenthe onder vallen is dit niet het geval.
- De GMR heeft geparticipeerd in de sollicitatieprocedure van een nieuwe bestuurder en twee nieuwe leden voor de RvT.
- De GMR is betrokken bij de onderzoeksfase voor een nieuw te vormen CKC raad (zeggenschap kinderopvang en onderwijs samenvoegen)
- De GMR heeft samen met de OPR van gedachte gewisseld over Passend Onderwijs en het nieuw op te zetten Ondersteuningsplan van het SWV. 22.01PO

### Formeel aangeboden documenten

#### Adviesrecht:

- Begroting Onderwijs 2021
- Kindervakantieregeling 2022-2023
- Fraude risicoanalyse
- Brieven heropening kindcentra ouders en personeel
- Profielschets bestuurder

#### Instemmingsrecht:

- Bestuursformatieplan
- Mondkapjes
- Functiegebouw
- WKR onderwijs & opvang
- Arbeidsmarktoelage

#### Informatierecht (door GMR formeel ontvangen):

- Begroting Kinderopvang 2020
- Notulen OPR SWV 22.01 PO
- Nieuwsbrieven SWV 22.01 PO
- Jaarverslag Commissie van Toelaatbaarheid SWV 22.01
- Jaarverslag 2020 CKC Drenthe
- Jaarverslag Kinderopvang 2020
- Managementrapportage's en hier advies op gegeven

#### De GMR heeft het CvB geïnformeerd/geadviseerd over:

- Vanuit de OPR: Verbeteraanpak passend onderwijs en route naar inclusiever onderwijs (advies)

