



**JAARVERSLAG 2020**

# Colofon

Het jaarverslag 2020 is een uitgave van de KSU.

Tekstredactie: MareCom, Jacqueline Kuijpers, Breda

Foto's: KSU en KSU-scholen, Marijn de Wit Photography

Reproductie: Quantes, Rijswijk – quantes.nl



Katholieke Scholenstichting Utrecht

Postbus 9001, 3506 GA UTRECHT

Telefoon: 030-2642080

E-mail: [secretariaat@ksu-utrecht.nl](mailto:secretariaat@ksu-utrecht.nl)

[www.ksu-utrecht.nl](http://www.ksu-utrecht.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>2</b>	<b>4. Onderwijs</b>	<b>16</b>	<b>9. Bedrijfsvoering &amp; continuïteitsparagraaf</b>	<b>34</b>
<b>1. Algemeen</b>	<b>5</b>	4.1 Inspectie van het onderwijs	16	9.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar	34
1.1 Doelstelling van de organisatie	5	4.2 ICT en onderwijs	17	9.2 Reserves per school	41
1.2 KSU en Stichting Beheersfonds KSU	5	4.3 Gezamenlijk stedelijk beleid	17	9.3 Treasurybeleid	43
1.3 Interne organisatiestructuur	5	4.4 Onderwijsopbrengsten	19	9.4 Administratieve organisatie	44
1.4 Belangrijke elementen van gevoerd beleid	7	<b>5. Kwaliteit</b>	<b>22</b>	9.5 Verwachte toekomstige ontwikkelingen	44
1.5 Ontwikkelingen vanuit de politiek of maatschappij met impact op de KSU	8	5.1 Kwaliteitsmanagement en kwaliteitszorg	22	9.6 Continuïteitsparagraaf	47
		5.2 Klachtenbehandeling	22	<b>10. Vooruitzichten 2020</b>	<b>58</b>
<b>2. Profilering</b>	<b>10</b>	<b>6. Verzuim en vervanging en gezondheid</b>	<b>23</b>	<b>Woord van dank</b>	<b>60</b>
2.1 Pijlers voor talentontwikkeling	10	6.1 Personeel in cijfers	25		
2.2 Professionalisering	11	6.2 Gevoerd beleid met betrekking tot beheersing uitkeringen na ontslag	26		
2.3 Professionele cultuur	11	6.3 Ontwikkelingen van de arbeidsmarkt	26		
2.4 Gericht partnerschap	12	<b>7. Communicatie</b>	<b>27</b>		
<b>3. Governance</b>	<b>13</b>	7.1 Interne communicatie	27		
3.1 Raad van toezicht	13	7.2 Externe communicatie	28		
3.2 Gehanteerde code goed bestuur	14	<b>8. Huisvesting</b>	<b>30</b>		
3.3 Gemeenschappelijk Medezeggenschapsraad	15	8.1 Projecten (nieuwbouw en renovatie)	31		

# Voorwoord

De KSU vormt het bevoegd gezag van tweeëntwintig basisscholen (tweeëndertig locaties) en twee scholen voor speciaal basisonderwijs in Utrecht. Ondanks een schijnbare stabilisering van het aantal leerlingen groeit de KSU, net als de afgelopen jaren geleidelijk door en stijgt haar marktaandeel in Utrecht. In dit verslag leggen we verantwoording af over het bestuurlijk handelen in 2020.

## *Inspectie*

De eerste week van maart ontving de KSU de Inspectie van het onderwijs in het kader van het vierjaarlijkse onderzoek naar bestuur en scholen. Het onderzoek kon vanwege de maatregelen rondom corona pas begin 2021 worden afgerond. De resultaten van het onderzoek stemden zeer tevreden. De KSU heeft haar 'basis op orde'. Een paar scholen ontvingen het predicaat 'goed' (KBS De Pijlstaart en Hof ter Weide) en de open, op kwaliteit gerichte cultuur binnen de KSU werd geroemd.

## *COVID-19*

Als een van de maatregelen om verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, kondigde het kabinet op 15 maart 2020 de onmiddellijke sluiting van de scholen af. Er werd veel flexibiliteit en veranderkracht van de KSU gevraagd. Gedurende de periode tot 11 mei 2020 hebben de scholen

van de KSU een grote inspanning verricht om het reguliere onderwijs om te vormen tot onderwijs op afstand. Daarnaast organiseerden de scholen ruimhartig noodopvang in de school. De onverwachte externe gebeurtenis maakt ook duidelijk dat op een aantal terreinen waaronder ICT snel verbeteringen nodig zijn om op langere termijn continuïteit en kwaliteit te kunnen garanderen.

## *Afscheid Jan van der Klis*

Na 18 jaar, waarvan 12 jaar als bestuurder, heeft Jan van der Klis op 1 oktober 2020 afscheid genomen van de KSU. Velen hebben van de gelegenheid gebruik gemaakt om hun waardering en respect te tonen.

## *Strategisch Plan*

Van 2015 tot met 2020 is gewerkt met het Strategisch Beleidsplan 'De leerling blinkt uit'. Inmiddels is de KSU, in lijn met de constatering van de Inspectie van het Onderwijs, een robuuste bureaucratisch ingerichte organisatie die haar basis op orde heeft. In de loop van 2020 is gestart met de ontwikkeling van een nieuw Strategisch Plan. Gedurende het proces zijn schoolleiders, MT, staf, andere medewerkers, RvT en GMR hier meer of minder intensief bij betrokken geweest. Aan externe stakeholders is eveneens

input gevraagd. In het voorjaar zal het nieuwe Strategisch Plan aan Raad van Toezicht en aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad ter goedkeuring c.q. instemming worden aangeboden. Duidelijk is dat het nieuwe Strategisch Plan zal voortbouwen op het stevige fundament dat er ligt. Zo blijft de waardenoriëntatie van de KSU intact, al is er wel stevig gereflecteerd op de vraag welke waarden ons de komende jaren de richting gaan wijzen en de veiligheid gaan bieden. Het nieuwe Strategisch Plan zal meer dan voorheen zoeken naar het leveren van een directe bijdrage aan de kwaliteit van onze samenleving. Daarbij zoeken we ook expliciet naar een voorzichtige verschuiving in de balans tussen individu en collectief.

Kansengelijkheid, wereldburgerschap en inclusie zijn thema's die een grote rol gaan spelen in het nieuwe Strategisch Plan. Zoals het leren wat meer richting samenleving beweegt, zo zal het onderwijs weer meer eigenaar worden van teams van professionals. Ruimte, vertrouwen en verantwoording voor de kwaliteit van onderwijs daar waar het hoort, bij teams van professionals die het goede werk met de kinderen doen. Ten slotte zal het nieuwe Strategisch Plan ook uitdagen en richting geven op het vergroten van de wendbaarheid en het adaptieve vermogen van de organisatie.

### *Utrechts Aanmeldbeleid*

In de Utrechtse Onderwijs Agenda (2019-2022) is het streven naar gelijke onderwijskansen voor ieder kind als de gezamenlijke ambitie opgenomen. Dit begint al bij een gelijk speelveld voor ouders bij de toelating van hun kind op een basisschool. In 2020 zijn door de schoolbesturen primair onderwijs en de gemeente Utrecht gezamenlijke afspraken voor een eerlijk, open en eenvoudig aanmeldproces opgesteld. In september 2021 wordt gestart met de nieuwe afspraken. De KSU heeft een voortrekkersrol genomen bij het tot stand komen van de gezamenlijke afspraken.

### *UOA*

Samen met andere onderwijsbesturen (hele onderwijskolom) en de gemeente participeert de KSU in de Utrechtse Onderwijs Agenda (2019-2022). Vier programma's vormen het fundament waarmee Utrecht haar gezamenlijke onderwijsambities richting geeft:

- Gelijke Onderwijskansen voor ieder kind
- Utrecht Leert (voldoende bekwame leraren)
- Aansluiting Onderwijs-Arbeidsmarkt
- Onderwijshuisvesting

### *Utrecht Leert*

Onderwijs is een 'relatiegoed', het gaat altijd over het leren tussen mensen. Wij zoeken

daarom permanent naar voldoende goed gekwalificeerde en goede medewerkers. De afdeling HRM besteedt veel tijd en creativiteit aan het werven van geschikt personeel en is daar heel succesvol in. In het kader van de Utrechtse Onderwijs Agenda werkt de KSU samen met andere onderwijspartners aan het vergroten van het aanbod bekwame leraren. De KSU heeft daartoe het penvoerderschap van een deel van het programma Utrecht Leert, dat deel dat zich richt op het opleiden van zij-instromers.

### *Onregelmatigheden*

De KSU heeft in 2020 geen meldingen ontvangen via de Klokkeluidersregeling.

De interne contactpersonen zijn betrokken geweest bij in totaal 43 meldingen van leerlingen, ouders of medewerkers. In drie gevallen zijn de externe vertrouwenspersonen actief betrokken geweest.

### *Ten slotte*

Op 1 maart 2020 ben ik gestart als voorzitter van het College van Bestuur van de KSU. Ik ben gemakkelijk opgenomen in de KSU-gemeenschap. De KSU is een vriendelijke organisatie waar hard wordt gewerkt door bevlogen professionals met een onderwijshart. Ik heb gezien dat er veel gevraagd werd van onze mensen, zoals van veel

mensen in onze samenleving het afgelopen jaar veel gevraagd werd. Ik ben trots op de wijze waarop onze mensen die extra last hebben gedragen. Dat geeft me vertrouwen voor de toekomst.

Zonder de grote inzet van al onze KSU-mensen, zonder de welwillende bijdrage van leerlingen, ouders, maatschappelijke partners en onze Utrechtse collega's van de UOA is goed onderwijs niet mogelijk. Ik dank eenieder hartelijk voor de geleverde inbreng en bijdrage.

Utrecht, 5 april 2021

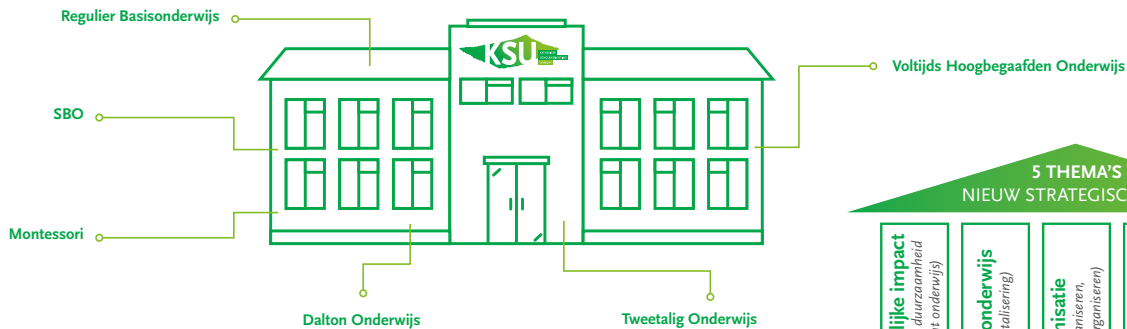
*Tjeerd de Jong*



# Katholieke Scholenstichting Utrecht

Meer dan een basis

24 basisscholen op 30 locaties in Utrecht  
7.000 leerlingen



Nieuwe voorzitter van het College van Bestuur



## Personeel bezetting

Aantal medewerkers: 770 (557 fte)

58 vacatures vervuld

6 zij-instromers ronden opleiding af  
Implementatie nieuw (generiek) functiehuis



81,2%

18,8%



(lichte stijging t.o.v. 2019)

## ziektervuur

De KSU focust op vitaliteit en plezier wat leidt tot de volgende cijfers:

Kort: 1,3% (gelijk aan 2019)

Lang: 3,3% (was 3,7% in 2019)

Totaal: 4,6% (was 5% in 2019)

Gemiddelde verzuimfrequentie: 0,8%  
(1,2 is het landelijk gemiddelde)

## Corona en onderwijs

- open
- 100% thuisonderwijs
- hybride

✓ Voorbereiding nieuw strategisch plan

✓ Utrechtse Onderwijs Agenda (UOA) 2019-2022

Samen met andere onderwijsbesturen (hele onderwijskolom) en de gemeente participeert de KSU in de Utrechtse Onderwijs Agenda (2019-2022). Hieronder valt o.a. het programma Subsidieregeling zij-instroom PO G5 en het Aanmeldbeleid.

✓ Subsidieregeling zij-instroom

De KSU heeft het penvoerderschap. De subsidieregeling richt zich op de **opleiding en begeleiding van zij-instromers**.

✓ Aanmeldbeleid

**Voortrekkersrol** bij het realiseren van de gezamenlijke ambitie van het streven naar **gelijke onderwijskansen** voor **ieder kind**.  
**Resultaat:** een eerlijk, open en eenvoudig aanmeldproces.

## Opleidingen

KSU investeert in toekomstige middenmanagers en schoolleiders

Schooldirecteuren

- 😊😊😊😊 opleiding schoolleider vakbekwaam afgerond
- 😊😊 opleiding basisbekwaam afgerond
- 😊😊😊 opleiding schoolleider vakbekwaam gestart

middenmanagement

- 😊😊😊😊😊😊 incompany opleiding afgerond
- 😊😊😊😊😊 incompany opleiding gestart

## Onderwijsinspectie

4-jaarlijks onderzoek

- ✓ Tevreden over resultaten: basis is op orde
- ✓ 2 scholen predicaat goed
- ✓ Open, kwaliteitsgerichte cultuur binnen KSU



# 1. Algemeen

## 1.1 Doelstelling van de organisatie

De missie van de KSU is 'Meer dan een basis'. De KSU wil meer bieden dan alleen kwalitatief goed basisonderwijs.

### **Hoe doen we dit?**

Onze missie hebben we vertaald naar een ambitie: *De leerling blinkt uit*. Elke dag zetten onze leerkrachten en medewerkers zich met hart en ziel in om samen deze ambitie te realiseren.

Binnen onze organisatie krijgt elke leerling volop de kans uit te blinken. We bieden kwalitatief, opbrengstgericht onderwijs, waarbij we de kinderen uitdagen om in een veilige en inspirerende omgeving hun cognitieve, creatieve én sociale talenten te ontdekken en ontwikkelen. Met als doel dat zij goed voorbereid zijn op de toekomst en als zelfbewuste en betrokken mensen een actieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Het belang van het kind staat voorop. Onze professionele en betrokken leerkrachten weten wat de leerlingen nodig hebben. Zij werken elke dag aan de ontwikkeling van de leerlingen, dagen hen uit en stimuleren hen in hun talentenontwikkeling. Dit doen ze door zelf te blijven groeien, mét en van elkaar te leren en hun verantwoordelijkheid te nemen.

Binnen ons onderwijs werken we vanuit onze katholieke identiteit, die ons verbindt en tot

uiting komt in onze kernwaarden: aandacht, plezier, verantwoordelijkheid, ruimte, eenvoud en vernieuwing. Dit doen we samen met de leerlingen, hun ouders/verzorgers, de leerkrachten en in actief partnerschap met de wijk en de maatschappelijke omgeving.

### **Nieuwe missie en visie**

Medio 2020 zijn wij gestart met het formuleren van de ambitie, missie en visie voor de komende jaren. Bij dit proces zijn bestuur, MT, schoolleiders, staf, GMR en RvT betrokken.

In de eerste maanden van 2021 wordt het nieuwe strategisch plan ter instemming c.q. ter goedkeuring voorgelegd aan de GMR en RvT.

## 1.2 KSU en Stichting Beheersfonds KSU

De KSU is een stichting. De rechtspersoonlijkheid van het bevoegd gezag van de KSU is een stichtingsvorm met bestuursnummer 77195. De KSU is op 12 augustus 1938 opgericht (Rooms Katholieke Scholenstichting Hoograven) en draagt de naam van Katholieke Scholenstichting (KSU) sinds de statutenwijziging van 21 december 1979. Ze is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Utrecht onder dossiernummer 41177625. Op 28 december 1989 is de Stichting Beheersfonds KSU opgericht en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te

Utrecht onder dossiernummer 41183964.

De Stichting Beheersfonds KSU is opgericht om de doelstelling van de KSU te bevorderen. Dit doet het Beheersfonds onder meer door het zelfstandig beheren en beleggen van vermogen en het verwerven van roerende en onroerende goederen conform het treasurybeleid van de KSU. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van de Stichting Beheersfonds KSU zijn dezelfde als die van de KSU.

## 1.3 Interne organisatiestructuur

### **Raad van Toezicht**

De Raad van Toezicht heeft als belangrijkste taak toe te zien op het functioneren van het College van Bestuur (CvB). Daarnaast is de Raad werkgever en strategisch adviseur van het CvB. De Raad van Toezicht bestond in 2020 uit de volgende leden:

Voorzitter:

mevrouw A. van den Berg-Ram (gepensioneerd)  
Directeur Gezondheidszorg, Ambachten,  
Laboratoriumtechniek en Optiek, ROC Zadkine  
nevenfunctie: voorzitter van de Raad van  
Commissarissen van Zorgcontact, een  
thuiszorgorganisatie op de Zuid Hollandse  
eilanden

Vicevoorzitter: de heer P.A.W. Lamers  
Bestuursvoorzitter Stichting Scholengroep Spinoza;  
nevenfuncties:

- lid Raad van Toezicht Laurens Zorg te Rotterdam
- lid Raad van Toezicht Stichting Interconfessioneel en Katholiek Onderwijs (SIKO) te Vlaardingen
- bestuurslid Sint Laurensfonds te Rotterdam
- bestuursvoorzitter Samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO Zuid-Holland West

Lid: de heer J.J.A. van Lent  
directeur/eigenaar van Digidoc BV in Nuenen

Lid: mevrouw H.E. Stubbé  
Hoofd Slachtofferhulp Academie bij  
Slachtofferhulp Nederland

Lid: mevrouw A.H. Niemeijer- ten Vaarwerk  
Rector Cartesius Lyceum Amsterdam  
nevenfunctie:

lid Bestuurlijk Overleg OPeRa-netwerk  
(Onderwijs Partners Regio Amsterdam)  
(tot najaar 2020)

### **College van Bestuur**

Het College van Bestuur (CvB) is het bevoegd gezag van de KSU en vormt het bestuur van de Stichting Beheersfonds KSU. Het CvB geeft leiding aan de organisatie. De samenstelling van het CvB is in 2020 veranderd: de voorzitter, de heer J. van der Klis, heeft voorafgaand aan zijn pensioen,

vanaf 1 oktober verlof opgenomen. De Raad van Toezicht heeft besloten een nieuwe voorzitter te benoemen vanaf 1 maart. De heer Van der Klis is per die datum benoemd als lid College van Bestuur. Vanaf 1 oktober wordt de KSU geleid door een eenhoofdige College van Bestuur. Voorzitter tot 1 maart: de heer J. van der Klis  
Voorzitter vanaf 1 maart: de heer T. de Jong  
nevenfunctie: commissaris bij Sportbedrijf Arnhem  
Lid vanaf 1 maart tot 1 oktober: de heer J. van der Klis.

### **Managementteam**

Het managementteam wordt gevormd door de clusterdirecteur, die de scholen aanstuurt, de manager bedrijfsvoering en de directeur primair proces. De manager bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor de portefeuille Financiën & Formatie en de totale bedrijfsvoering, waaronder Inkoop en ICT. De directeur primair proces is beleidsverantwoordelijk voor Onderwijs & Kwaliteit en Personeel & Organisatie.

### **Stafbureau**

Het stafbureau ondersteunt het College van Bestuur en het managementteam bij de uitvoering van zijn taken en adviseert en ondersteunt de scholen. De manager bedrijfsvoering (mevrouw K. Frinsel) en de directeur primair proces (mevrouw K. Monnik) sturen ieder een deel van de stafmedewerkers aan.



*School: KBS Stepping Stones  
Wijk: Utrecht Oost  
Aantal leerlingen: 97  
Aantal medewerkers: 10  
Ons motto: Ready, steady, go!*

**Schoolleider Gwendolyn de Grauw:**

#### **Speerpunten 2020:**

- Professionalisering leerkrachten: Werkplaats Onderwijs Utrecht meegedaan vanaf 2016. 2020 was het afrondingsjaar.
- Groei van de school
- Samenwerking Peutergroep-TSO en BSO van Kind en Co

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

- Ad1) Onderzoeksvraag: Op welke manier kan Lesson Study ondersteunend zijn aan het ontwerpen van een geschikte (CLIL/EDI) les voor basisschool Stepping Stones. Via Lesson Study kunnen leerkrachten samen lessen ontwikkelen en vervolgens het effect observeren tijdens die les. Doel is een dieper leerdoel behalen voor ieder kind. We wilden CLIL-lessen ontwikkelen (content and lesson integrated learning), zodat je je lesdoelen én je taaldoelen haalt.'
- Ad2) 31-12-2020 103 leerlingen!
- Ad3) Oprichten samen Kinderraad BSO en Leerlingenraad school. Samen workshops geven bijvoorbeeld knikkeren. BSO: mooie ruimte in school opgeknapt in de oude aula.

#### **Vooruitblik 2021:**

- Scholing van het team in EDI.
- Borgen van beleid/kwaliteitskaarten.
- Door groei van de school koers blijven houden. Uitwerken van Engelse leerlijn naar de bovenbouw.



### **De scholen**

De Katholieke Scholenstichting Utrecht is de koepel boven 24 basisscholen, die over twee clusters zijn verdeeld. Beide clusters worden aangestuurd door mevrouw J. Dekker.

#### *Cluster I:*

Scholen:	Brinnummer:
KBS St. Jan de Doper	15WG
KBS Gertrudis	15WG
KBS Ariëns	15DK
KBS De Zeven Gaven	15PD
KBS De Spits	15MP
KBS Het Schateiland	15RL
KBS De Achtbaan	27CL
KBS Hof ter Weide	28AW
KBS Op De Groene Alm	30JR
KBS De JazzSingel	28AW01
KBS Montessori Buiten Wittevrouwen Haarrijn (in voorbereiding)	13RS

#### *Cluster II:*

Scholen:	Brinnummer:
KBS De Pijlstaart	16DH
KBS De Catharijnepoort	16UO
KBS Wijzer aan de Vecht	09VY
KBS Ludger	16AF
SBO St. Maarten	06UJ
SBO De Binnentuin	06UJ
KBS St. Dominicus	06OY
KBS Johannes	08KK

KBS Paulus	14ZJ
KBS Marcus	06GN
KBS Mattheus	06GN
KBS Stepping Stones	17ZL
KBS Onder De Bogen	31DH

### **Schoolleiding**

Elke school heeft één schoolleider, sommige (grotere) scholen kennen duo-schoolleiders. Zij houden zich bezig met het primaire proces: de dagelijkse gang van zaken op hun school en de zorg voor de inhoud en kwaliteit van het onderwijs en voor de personeelsontwikkeling. De precieze verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen schoolleider en clusterdirecteur staat beschreven in het schema Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden (TVB). In 2020 verzorgde administratiekantoor a/s Works Apeldoorn de salarisadministratie. De KSU verzorgde zelf de financiële en de personeelsadministratie.

### **1.4 Belangrijke elementen van gevoerd beleid**

#### **Nieuw functiehuis**

Conform de afspraken in de CAO PO zijn alle functies voor onderwijs ondersteunend personeel en leidinggevenden binnen de KSU geactualiseerd en ondergebracht in het nieuwe generieke functiehuis. In juli 2020 is het nieuwe functiehuis

door het bestuur vastgesteld en heeft de PGMR met het nieuwe functiehuis ingestemd.

### **Vacatures schoolleiders en stafbureau**

Er waren in 2020 drie vacatures voor schoolleiders. Dit betroffen KBS St. Dominicus, KBS Gertrudis en KBS Montessori BW. Voor deze drie vacatures zijn, na een in- en externe wervings- en selectieprocedure externe kandidaten benoemd.

Op het stafbureau waren in 2020 twee vacatures. Een voor staffunctionaris onderwijs en een voor strategisch adviseur huisvesting. De vacature voor strategisch adviseur huisvesting is per 1 januari 2021 ingevuld door een externe kandidaat. Voor de vacature voor staffunctionaris onderwijs is een tijdelijke oplossing gevonden.

### **Penvoerderschap zij-instroom**

In 2020 werd de subsidieregeling zij-instroom G5 bekend. Dit is een subsidieregeling in het kader van het terugdringen van het lerarentekort en is bedoeld om de opleiding en begeleiding van zij-instromers te verbeteren en zodoende meer leerkrachten aan te trekken voor het basisonderwijs. Het doel is om met deze regeling 45 extra zij-instromers op te leiden voor de stad Utrecht. De KSU treedt, onder de vlag van Utrecht Leert, op als penvoerder van deze subsidie.

### **Schaarste arbeidsmarkt**

Ook in 2020 heeft de KSU een arbeidsmarkt-campagne ingezet met een tweeledig doel: het aantrekken van nieuwe, bevoegde leerkrachten en het versterken van de KSU als aantrekkelijk werkgever. Net als in 2019 lijkt de campagne succesvol. Ondanks het feit dat er door de coronamaatregelen geen live meet & greet kon worden gehouden, kwamen er dankzij de vernieuwde 'werken bij'-website meer kwalitatief goede reacties op vacatures.

De KSU kende in 2020 60 vacatures. Bij de start van schooljaar 2020-2021 waren er twee vacatures ongevuld (1,4 fte). De KSU is ook verder gegaan met het zij-instromtraject. Zes zij-instromers rondden met succes hun opleiding af en mogen zich bevoegd leerkracht noemen. Vier zij-instromers zijn aan hun tweede jaar begonnen. Vijf ambitieuze onderwijsassistenten begonnen aan het tweede jaar van de deeltijdprofiel.

### **1.5 Ontwikkelingen vanuit de politiek of maatschappij met impact op de KSU**

#### **Algemene ontwikkelingen**

Het jaar 2020 was een roerig jaar in politiek en maatschappelijk opzicht. COVID-19 had een enorme impact op de hele maatschappij. Veel mensen werden persoonlijk getroffen door de ziekte of de ziekte van naasten. Dit had ook directe gevolgen voor ons onderwijs.

Ook in politiek-maatschappelijk opzicht gebeurde er veel. De moord op George Floyd op 25 mei 2020 in Minneapolis, VS, leidde tot een wereldwijde beweging: Black Lives Matter. Er was veel aandacht voor racisme en geweld tegen zwarte mensen; racistische incidenten werden gefilmd en gedeeld op sociale media. Ook in Nederland werden diverse demonstraties georganiseerd om aandacht te vragen voor racisme.

Het jaar 2020 was ook het jaar dat Twitter de account van de Amerikaanse president Donald Trump verwijderde vanwege zijn opruiende taal. We zien een wereld waarin de machtsverhoudingen in beweging zijn. We zien ook een pandemie die de hele wereld in rep en roer brengt. We zien dat deze tijd, meer dan ooit vraagt om wendbaarheid, saamhorigheid en solidariteit.

#### **Korting op middelen onderwijsachterstandsbeleid (OAB)**

In augustus 2019 is de nieuwe regeling onderwijsachterstandenbeleid (OAB) ingegaan. De impact van de teruggang vanuit het Rijk voor de KSU bedraagt in totaal € 1,1 miljoen. Vanwege de afgesproken overgangsregeling van drie jaar is de invloed over boekjaar 2020 beperkt tot ongeveer € 400K. Het CBS publiceert jaarlijks in februari de nieuwe achterstandsscores, die van invloed zijn op de gelden binnen deze regeling.



*School: KBS Onder De Bogen  
Wijk: Leidsche Rijn Centrum  
Aantal leerlingen: 373 op 1 oktober 2020  
Aantal medewerkers: 34  
Ons motto: Denken. Durven. Doen.*

#### **Speerpunten en resultaten 2020:**

- We trainen ons in het werken met EDI in alle groepen.
- We trainen alle nieuwe collega's in het lesgeven in het Engels en werken het beleid voor tweetalig onderwijs voor de komende jaren verder uit.
- We werken ons beleid verder uit voor leerlingen die meer uitdaging kunnen gebruiken.

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

- Door corona hebben we jammer genoeg niet alle lesbezoeken en trainingen m.b.t. EDI kunnen doen zoals gepland. In de meeste groepen wordt EDI al wel ingezet.
- We hebben Earlybird een nulmeting laten doen om te bepalen waar we na vier jaar tweetalig onderwijs nu staan. Met deze input maken we een beleidsplan voor de komende jaren. Alle collega's hebben een training Engels gedaan of gaan deze volgen.
- We hebben al veel kennis en materialen op school m.b.t. leerlingen die meer uitdaging kunnen gebruiken. Meerdere teamleden hebben opleidingen gedaan of volgen deze voor het werken met hoogbegaafde leerlingen.

#### **Voortuitblik 2021:**

- We willen onze visie en missie steeds meer vertalen naar de praktijk: wat betekent een pijler uit de visie voor het lesgeven in de klas?
- Hoe zorgen we dat de groepen die komend schooljaar niet meer in ons huidige gebouw passen toch met de school verbonden blijven?



### ***Maatschappelijk Verantwoord Inkopen***

Bij aanbestedingstrajecten schenkt de KSU daar waar mogelijk aandacht aan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Dit betekent dat we niet alleen letten op de prijs en kwaliteit van de producten, diensten of werken, maar ook op de effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten. We vragen leveranciers bijvoorbeeld materialen die zij afvoeren aan te bieden voor recycling, of om, in het kader van social return, arbeidsplekken beschikbaar te stellen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Indien subsidieverstrekkers of andere financiers eisen stellen rondom MVI, dan committeert de KSU zich aan deze eisen.

### ***Duurzaamheid***

De aanscherping van bouweisen leidt ertoe dat er steeds hogere eisen worden gesteld aan (met name) de nieuwbouw van scholen. We kiezen steeds vaker voor het gebruik van duurzame materialen en sluiten daarmee aan bij de ambitie van de gemeente Utrecht om, indien de wet- en regelgeving dit toestaat, al haar scholen in 2040 energieneutraal te hebben.

### ***Verbonden partijen***

#### Kinderopvang

De KSU werkt met meerdere kinderopvangpartijen samen waar het gaat om de voor-, tussen- op naschoolse opvang van kinderen. Er heeft geen significante ontwikkeling plaatsgevonden in de samenwerking met deze partijen.

#### Samenwerkingsverband

Om elk kind een passende onderwijsplek te bieden, hebben scholen een zorgplicht. De KSU werkt met de andere Utrechtse besturen samen binnen het SWV Utrecht PO om te zorgen dat er een passende plek is voor alle leerlingen in Utrecht. Er heeft in 2020 geen wijziging plaatsgevonden t.a.v. deze samenwerking.

#### Beheermaatschappij

De Stichting Beheersfonds KSU is opgericht om de doelstelling van de KSU te bevorderen, onder meer door het zelfstandig beheren en beleggen van vermogen en het verwerven van roerende en onroerende goederen conform het treasurybeleid van de KSU. Er is geen wijziging in de samenwerking tussen KSU en de beheermaatschappij.

## 2. Profilering

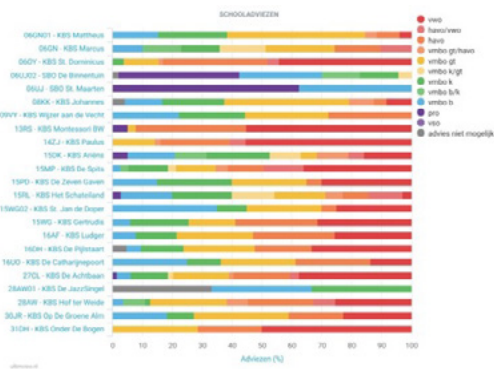
Onze identiteit vormt de basis voor de manier waarop wij ons profileren. Daaronder verstaan we hoe we laten zien waar onze organisatie en scholen voor staan. Binnen de KSU werken we aan profilering op schoolniveau en op KSU-niveau, afhankelijk van de doelgroep en de boodschap. Een voorbeeld van profilering op schoolniveau is de schoolwebsite, een voorbeeld op KSU-niveau is onze arbeidsmarktcampagne.

### 2.1 Piljers voor talentontwikkeling

#### Opbrengsten

De KSU staat voor goed onderwijs. Onderwijs dat een kennisbasis legt voor alle kinderen en dat kinderen in staat stelt hun potentieel daarin te bereiken. Een manier om te toetsen of ons onderwijs van kwaliteit is om te kijken naar de opbrengsten. We schreven de afgelopen jaren over de uitslagen van de eindtoetsen. In 2020 zijn, vanwege corona, geen eindtoetsen afgenomen. Onze scholen hebben uiteraard wel adviezen uitgebracht voor het voortgezet onderwijs. Daarbij valt op dat scholen die qua populatie vergelijkbaar zijn een heel verschillend uitstroomniveau realiseren. Opvallend is de hoge uitstroom van De Zeven Gaven. In 2021 zijn de scholen met een vergelijkbaar (hoog) leergewicht als De Zeven Gaven gestart met de uitwisseling van kennis en

ervaring. Ook in het IB-netwerk wordt aandacht besteed aan het verbeteren van de opbrengsten door opbrengsten beter te leren volgen, passende doelen te stellen en in te grijpen bij het ontstaan van hiaten in de kennis.



Figuur 2.1: schooladviezen VO in percentage per school

#### Het Voltijds Hoogbegaafden Onderwijs (VHB)

Het HB-onderwijs is sinds 2019 erkend als stedelijke voorziening met bekostiging vanuit reguliere middelen en middelen vanuit het samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband geeft de school € 2400 per geïndiceerde leerling per schooljaar.

Vier scholen in Utrecht bieden nu full-time onderwijs voor hoogbegaafde kinderen: onze scholen De



School: KBS De Spits  
Wijk: Lunetten  
Aantal leerlingen: 520  
Aantal medewerkers: 43  
Ons motto: Een stap verder!

#### Speerpunten 2020:

Afgelopen jaar is het onderwijsproces tegen het licht gehouden in een interne audit. Op basis van de uitkomsten van deze audit zijn sterke punten en verbeterpunten van de school benoemd. Op deze verbeterpunten zijn leerteams ingesteld. O.a.:

- Synergie HB-onderwijs – regulier onderwijs
- Optimalisering blended learning
- Invoering nieuwe overlegstructuur.

#### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- Synergie HB-onderwijs -regulier onderwijs:  
De groepen werken nu, op structurele basis, groepsdoorbroken aan projecten; dit versterkt de band tussen de twee groepen kinderen en de onderlinge sociale cohesie.
- Optimalisering blended learning:  
De coronalockdown heeft hier heel duidelijk gemaakt dat het digitaal werken voordelen heeft, maar ook dat de door ons ingeslagen weg van een balans aanbrengen tussen analoge en digitale werken een belangrijk aandachtspunt is.
- Invoering nieuwe overlegstructuur: de coronaperiode is er de oorzaak van dat we de ingevoerde structuur nog niet hebben kunnen ervaren zoals we dit hebben bedoeld.

#### Vooruitblik 2021:

Het verwerken van de lockdownperiode. Dit houdt in: terugbrengen van welbevinden van kinderen op school, vervolgens het bepalen waar de kinderen zich bevinden en dan aansluitend de onderwijsbehoefte vaststellen en hierop het juiste passend onderwijs gaan aanbieden en verzorgen.



## 2. Profilering

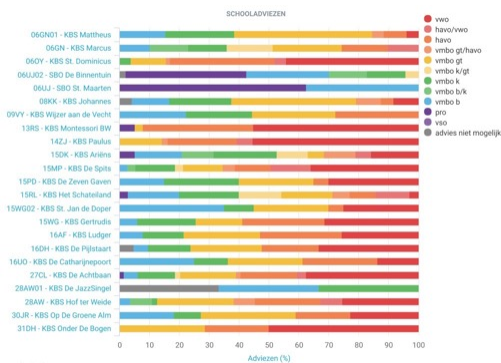
Onze identiteit vormt de basis voor de manier waarop wij ons profileren. Daaronder verstaan we hoe we laten zien waar onze organisatie en scholen voor staan. Binnen de KSU werken we aan profilering op schoolniveau en op KSU-niveau, afhankelijk van de doelgroep en de boodschap. Een voorbeeld van profilering op schoolniveau is de schoolwebsite, een voorbeeld op KSU-niveau is onze arbeidsmarktcampagne.

### 2.1 Piljers voor talentontwikkeling

#### Opbrengsten

De KSU staat voor goed onderwijs. Onderwijs dat een kennisbasis legt voor alle kinderen en dat kinderen in staat stelt hun potentieel daarin te bereiken. Een manier om te toetsen of ons onderwijs van kwaliteit is om te kijken naar de opbrengsten. We schreven de afgelopen jaren over de uitslagen van de eindtoetsen. In 2020 zijn, vanwege corona, geen eindtoetsen afgenomen. Onze scholen hebben uiteraard wel adviezen uitgebracht voor het voortgezet onderwijs. Daarbij valt op dat scholen die qua populatie vergelijkbaar zijn een heel verschillend uitstroomniveau realiseren. Opvallend is de hoge uitstroom van De Zeven Gaven. In 2021 zijn de scholen met een vergelijkbaar (hoog) leergewicht als De Zeven Gaven gestart met de uitwisseling van kennis en

ervaring. Ook in het IB-netwerk wordt aandacht besteed aan het verbeteren van de opbrengsten door opbrengsten beter te leren volgen, passende doelen te stellen en in te grijpen bij het ontstaan van hiaten in de kennis.



Figuur 2.1: schooladviezen VO in percentage per school

#### Het Voltijds Hoogbegaafden Onderwijs (VHB)

Het HB-onderwijs is sinds 2019 erkend als stedelijke voorziening met bekostiging vanuit reguliere middelen en middelen vanuit het samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband geeft de school € 2400 per geïndiceerde leerling per schooljaar.

Vier scholen in Utrecht bieden nu full-time onderwijs voor hoogbegaafde kinderen: onze scholen De



School: KBS De Spits  
Wijk: Lunetten  
Aantal leerlingen: 520  
Aantal medewerkers: 43  
Ons motto: Een stap verder!

#### Speerpunten 2020:

Afgelopen jaar is het onderwijsproces tegen het licht gehouden in een interne audit. Op basis van de uitkomsten van deze audit zijn sterke punten en verbeterpunten van de school benoemd. Op deze verbeterpunten zijn leerteams ingesteld. O.a.:

- Synergie HB-onderwijs – regulier onderwijs
- Optimalisering blended learning
- Invoering nieuwe overlegstructuur.

#### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- Synergie HB-onderwijs -regulier onderwijs:  
De groepen werken nu, op structurele basis, groepsdoorbroken aan projecten; dit versterkt de band tussen de twee groepen kinderen en de onderlinge sociale cohesie.
- Optimalisering blended learning:  
De coronalockdown heeft hier heel duidelijk gemaakt dat het digitaal werken voordelen heeft, maar ook dat de door ons ingeslagen weg van een balans aanbrengen tussen analoge en digitale werken een belangrijk aandachtspunt is.
- Invoering nieuwe overlegstructuur: de coronaperiode is er de oorzaak van dat we de ingevoerde structuur nog niet hebben kunnen ervaren zoals we dit hebben bedoeld.

#### Vooruitblik 2021:

Het verwerken van de lockdownperiode. Dit houdt in: terugbrengen van welbevinden van kinderen op school, vervolgens het bepalen waar de kinderen zich bevinden en dan aansluitend de onderwijsbehoefte vaststellen en hierop het juiste passend onderwijs gaan aanbieden en verzorgen.



Spits en De Achtbaan, een school van de PCOU en een school van de SPOU. KBS De Achtbaan en de KBS De Spits hebben in 2020 het aantal groepen verder uitgebreid naar respectievelijk drie en vijf. We zijn als KSU trots op de stedelijke erkenning van het belang van goed HB-onderwijs, waarvoor onze ervaring en ons beleid het fundament heeft kunnen vormen. We zijn blij dat het HB-onderwijs nu een gedegen financiële basis heeft gekregen en dat wij als KSU dit onderwijs niet meer vanuit de lumpsum hoeven aan te vullen.

### **Ontwikkeling kwaliteit HB-beleid**

Dit schooljaar is een stedelijk HB-expertiseteam opgericht, waaraan de scholen voor voltijds HB-onderwijs, deeltijd MHB-onderwijs (Magisgroepen) en het SWV deelnemen. Doel van dit expertiseteam is het versterken van kennis binnen het HB-onderwijs en het delen van deze kennis met andere scholen.

### **2.2 Professionalisering**

De KSU investeert in haar personeel. Dat doen alle scholen individueel, afhankelijk van behoefte. Daarnaast investeren we als stichting in toekomstige middenmanagers en schoolleiders. Via audits krijgen we goed zicht op de kwaliteit van onze lessen, wat tot nieuwe opleidingsvragen kan leiden.

### **Toekomstige schoolleiders**

In 2020 hebben vier medewerkers hun opleiding 'Schoolleider vakbekwaam' afgerond. Van hen zijn er twee binnen de KSU werkzaam gebleven; één van hen werkt inmiddels als schoolleider, de ander nog niet. Twee medewerkers hebben hun opleiding 'basisbekwaam' afgerond en zijn doorgestroomd naar de opleiding 'Schoolleider vakbekwaam'. De verwachting is dat zij hun opleiding in 2021 zullen afronden. In 2020 zijn drie nieuwe medewerkers gestart met de schoolleidersopleiding.

### **Middenmanagement**

In 2020 hebben acht medewerkers van verschillende scholen de incompany opleiding Middenmanagement afgerond. Vijf nieuwe medewerkers zijn met deze opleiding gestart. De verwachting is dat zij in 2021 hun diploma zullen behalen.

### **Audittraining**

Vier van onze schoolleiders zijn getraind in het uitvoeren van audits. Zij hebben hier in het voorjaar ervaring mee opgedaan op twee scholen, KBS St. Dominicus en KBS Ludger. In het najaar zijn alle schoolleiders getraind in de theorie van het auditen. De praktijkervaring van de training staat gepland voor 2021. Vanwege corona en de daarmee samenhangende beperkingen zijn de audits namelijk uitgesteld.

### **2.3 Professionele cultuur**

Onze kwaliteitscyclus stelt ons in staat op een heldere manier onze kwaliteit te bewaken en te verbeteren. In deze cyclus hebben bijvoorbeeld audits en zelfreflectie door schoolleiders (en het team) op hun school een vaste plek. In 2019 en 2020 hebben alle scholen een reflectiegesprek gevoerd met de staf. Dit heeft nadere duiding gegeven aan de opbrengsten van de scholen en de sterke punten en de ontwikkelpunten. In 2020 zijn we gestart met de ontwikkeling van onze nieuwe visie en strategie. Dit heeft ook geleid tot een bezinning op onze waarden, die leidend zijn voor onze intenties, ons gedrag en daarmee onze professionele cultuur. 2020 was een bijzonder jaar vanwege corona. Een jaar ook dat juist hierdoor een nieuwe impuls heeft gegeven aan onze professionele cultuur. Immers: tijdens de lockdowns hebben onze scholen thuisonderwijs verzorgd. Het initiatief en de uitvoering hiervan lag bij de scholen zelf. Wel hebben ze onderling veel kennis en ervaring uitgewisseld. We zagen hoe scholen hun verantwoordelijkheid namen, aandacht hadden voor de leerling en elkaar, nieuwsgierigheid waren, lef toonden in het vormgeven van iets geheel nieuws. Dit zijn waarden die we willen vasthouden.

## 2.4 Gericht partnerschap

### **Partnerschap met ouders/verzorgers**

Binnen de KSU werken we nauw samen in de driehoek school, leerling en ouder. Alle scholen onderhouden een goed contact met ouders. Dat doen ze op diverse manieren: via gesprekken, ouderavonden, nieuwsbrieven en via *social schools*. Uit de reflectiegesprekken (waarin de staf met de scholen de kwaliteit van het onderwijs bespreekt) blijkt dat scholen de contacten met de ouders waarderen. We zien verschillen in de intensiteit van de samenwerking, maar alle scholen geven aan dat ze de ouders ervaren als partners in de ontwikkeling van de kinderen.

Soms zijn intensieve ondersteuning bij opvoeden en hulp in de thuissituatie onontbeerlijk. Daarvoor werkt de KSU nauw samen met partners in de wijk, zoals met de buurtteams Lokalis, die ambulante basishulp voor jeugd en gezinnen bieden.

Het CvB bespreekt de ontwikkelingen op het gebied van partnerschap met ouders tijdens de jaarlijkse resultaatgesprekken met de clusterdirecteur. Per school wordt gekeken naar de uitvoering van het beleid, de samenwerking met buurtteams, het functioneren van de MR's en ouderraden/commissies. Er worden afspraken gemaakt om waar nodig tot verbeteringen te komen.

### **Voor- en vroegschoolse educatie (VVE)**

Vanaf januari 2020 wordt de voorschoolse educatie in de KSU-scholen verzorgd door vier organisaties: KOKO Kinderopvang, Ludens, KMN Kind & Co en SAMEN.

### **Partnerschap met opleidingsinstellingen**

De KSU heeft educatieve partnerschappen met twee opleidingsinstellingen: de Marnix Academie en de pabo van de Hogeschool Utrecht. Alle scholen beschikken over een begeleider van de studenten (ICO of schoolopleider genaamd). De bovenschoolse opleidingscoördinator geeft vorm aan de kennisontwikkeling en -deling van de schoolopleiders/ICO's en participeert in diverse werkgroepen bij beide opleidingsinstellingen.

In 2020 waren 17 KSU-scholen gecertificeerd als opleidings- of partnerschool. Dat betekent dat ze aan de kwaliteitsnormen van de hogeschool voldoen voor het opleiden van studenten in de school. De andere KSU-scholen zullen in 2021 hun certificaat behalen.

### **Partnerschap met andere besturen**

We werken samen met onze Utrechtse collega-besturen om het best mogelijke onderwijs te realiseren voor onze leerlingen. De samenwerking vindt op diverse vlakken plaats, waaronder arbeidsmarktbeleid, aanmeldbeleid en kansengelijkheid.



*School: KBS Ludger*

*Wijk: Zuilen*

*Aantal leerlingen: 364*

*Aantal medewerkers: 32*

*Ons motto: Samen leer je meer!*

#### **Speerpunten 2020:**

- Continu verbeteren  
We zijn aan de slag gegaan met: groepsmissie, groepsafspraken, groepsdoelen, databord, groepsvergadering.
- Coöperatief werken  
In werkoverleggen zal de OOT coöperatief werken elke keer 1 werkvorm toelichten. Leerkrachten gaan deze werkvorm dan toepassen in de groep. We doen dit om ons repertoire uit te breiden.

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

Coöperatief werken en nieuwe leerkrachten inwerken zijn ondanks de onderbreking in maart door Corona naar tevredenheid gelukt. Voor continu verbeteren hebben we 3 studiemomenten georganiseerd en een onderwijsontwikkelteam opgericht. De groepsmissie, groepsafspraken en groepsdoelen hangen op een zichtbare plek op het databord in elke groep vanaf start schooljaar 20-21. We hebben een start gemaakt met de groepsvergaderingen. Die worden verder uitgewerkt in 2021.

#### **Vooruitblik 2021:**

- Onderwijs
- Verbeterplan rekenen wordt uitgevoerd.  
We werken aan leerkrachtvaardigheden, automatiseren staat vast op het programma evenals de vertaalcirkel en de middenbouw collega's volgen de cursus 'Met sprongen vooruit'.
- HGW/OGW  
We zijn bezig met het formuleren van heldere doelen en ambities per vakgebied.
- Continu Verbeteren  
In elke groep wordt met regelmaat een groepsvergadering gehouden. We gaan onderzoeken of het portfolio passend is voor ons.



## 3. Governance

### 3.1 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) ziet toe op de algemene gang van zaken van de KSU, het functioneren van het College van Bestuur (CvB), op de strategie en het gevoerde beleid.

De RvT benoemt de leden van het CvB, vervult de rol van werkgever, fungeert als klankbord voor het College en houdt toezicht. De Raad houdt bij de taakvervulling rekening met het maatschappelijk belang en het belang van de KSU. Zij is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren en ziet erop toe dat de leden van de Raad onafhankelijk zijn. De Raad past de code Goed Bestuur van de PO-Raad toe.

De RvT evalueert jaarlijks het eigen functioneren, jaarlijks afwisselend onder leiding van externe voorzitter of RvT-leden. Dit past binnen de cultuur van de KSU, waarin professionaliteit gestimuleerd wordt om ieders functioneren voortdurend te verbeteren.

De Raad van Toezicht heeft in 2020 achtmaal vergaderd: Vijf reguliere en drie themavergaderingen, deels fysiek en deels digitaal in verband met corona. Voorafgaand aan de reguliere vergaderingen vergadert de RvT een half uur zonder het College van Bestuur. De voorzitter van de RvT heeft bijna wekelijks contact met de voorzitter van het CvB. Ook vindt er overleg plaats tussen het

dagelijks bestuur van de RvT en het CvB in verband met de voorbereiding van de agenda van de RvT-vergaderingen.

De drie themavergaderingen hadden als onderwerp de totstandkoming van een nieuw Strategisch Plan. Dit is begin 2020 met het oude CvB besproken en opnieuw bij de start van de nieuwe voorzitter CvB. Geconcludeerd is dat het wenselijk is het proces opnieuw te doorlopen. De verwachting is dat er in 2021 een nieuw strategisch plan gereed is, met draagvlak in allerlei geledingen, zowel intern als extern.

2020 was een bijzonder jaar voor de KSU en niet alleen vanwege corona. Op 1 maart namelijk werd Jan van der Klis als voorzitter CvB opgevolgd door Tjeerd de Jong. Vanaf die datum heeft Jan van de Klis, in goed overleg met de RvT, als lid CvB gezorgd voor een warme overdracht naar de nieuwe voorzitter en een veelomvattend inwerkprogramma. Dit inwerkprogramma kwam in een stroomversnelling na het fysiek sluiten van de basisscholen op 14 maart. Vanaf dat moment heeft Tjeerd de Jong het crisisteam KSU geleid. Jan van der Klis heeft zich tot aan de zomervakantie met name ingezet op dossiers rond huisvesting en financiën. Hij heeft het proces voor het jaarverslag 2019 afgerond en in september heeft de KSU op gepaste wijze – conform de coronarichtlijnen – afscheid van hem genomen.

De RvT heeft ervoor gekozen om voorlopig verder te gaan met een eenhoofdig College van Bestuur. Dit vormt, samen met de verdere structuur van de KSU, onderwerp van gesprek binnen het nieuwe strategisch beleid. We zijn ons ervan bewust dat

dit zorgvuldige discussie vergt binnen de gehele organisatie.

In verband met het inwerken, de overdracht en het afscheid is de remuneratiecommissie verschillende malen in gesprek geweest met de uitgaande en inkomende voorzitter van het CvB.

Een vertegenwoordiging van de RvT heeft tweemaal deelgenomen aan een vergadering van de GMR. Eenmaal in aanwezigheid van het CvB en eenmaal zonder het CvB.

In 2020 heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan

- de financiële kadernota 2020-2021
- de jaarrekening 2019 en het bestuursverslag
- de meerjarenbegroting 2020-2024
- de begroting 2021

Verder heeft de Raad onder meer de volgende onderwerpen besproken:

- contouren kwaliteitszorgsysteem
- accountantsrapport over 2019
- managementletter van de accountant
- nieuwe regeling leerlinggewichten van OCW, bezuiniging door de gemeente Utrecht op achterstandsgelden en de consequenties ervan voor de KSU
- onderzoek naar lood in de drinkwaterleiding op een aantal schoollocaties
- Strategisch Beleidsplan en visie KSU
- verschillende onderwijshuisvestingsprojecten
- kwaliteitsrapportage eindscores

- risicomangement
- vertrek clusterdirecteur en de consequenties hiervan
- vertrek lid CvB en de consequenties hiervan
- beleid ten aanzien van COVID-19
- inspectiebezoek

### **Verslag van de auditcommissie**

De auditcommissie heeft in 2020 vijf keer overleg gevoerd met de voorzitter van het College van Bestuur en de Manager Bedrijfsvoering over de financiële zaken van de KSU.

Belangrijke, jaarlijks terugkerende, onderwerpen waren:

- jaarrekening en jaarverslag van de KSU en de Beheersstichting
- de begroting en de meerjarenbegroting van de KSU
- financiële voortgangsrapportages
- managementletter
- risicoanalyse
- relatie met de accountant Horlings Nexia
- afnemende bekostiging en subsidies vanuit OCW en de gemeente Utrecht
- financiële gevolgen corona

Door de aandacht voor bovenstaande onderwerpen, zowel in de auditcommissie als ook in de hele RvT, houdt de RvT nadrukkelijk toezicht op de rechtmatige en doelmatige besteding van middelen. Regelmatig zoomen we in op aspecten van rechtmatigheid en doelmatigheid, zoals het afgelopen jaar bijvoorbeeld het bespreken van een nadere analyse van de onderhoudskosten, het bespreekbaar maken van de relatie tussen verzuim en de kosten inhuren derden

en ten slotte ons verzoek om consequent meerdere offertes op te vragen bij grotere klussen.

In 2020 is een nieuwe account gestart, namelijk Horlings Nexia.

### **Verslag kwaliteitscommissie**

De kwaliteitscommissie is in 2020 op verschillende momenten bij elkaar gekomen, zowel fysiek als online. Er waren vijf commissievergaderingen met de bestuurder en leden van het managementteam. Er was door de coronapandemie helaas geen gelegenheid de scholen te bezoeken. De leden van de kwaliteitscommissie hebben wel online met de schoolleiders gesproken over hun aanpak tijdens de crisis. Er is specifiek aandacht besteed aan het in kaart brengen van eventuele achterstanden die leerlingen kunnen hebben en aan de manier waarop het onderwijs aan leerlingen tijdens een volgende lockdown snel opgepakt kan worden.

De leden van de kwaliteitscommissie waren verder nauw betrokken bij het inspectiebezoek en bij de voortgang van het nieuwe kwaliteitssysteem van de bijbehorende kwaliteitscyclus.

### **3.2 Gehanteerde code goed bestuur**

De KSU hanteert de Code Goed Bestuur van de PO-Raad. In deze in juni 2017 aangescherpte code hebben de leden van de PO-Raad vastgesteld wat zij verstaan onder goed bestuur. Schoolbesturen en interne toezichthouders toetsen de bestuurlijke inrichting en het bestuurlijk functioneren aan de principes van de code. De Code Goed Bestuur



*School: KBS Paulus*

*Wijk: Tuindorp*

*Aantal leerlingen: 420*

*Aantal medewerkers: 40*

*Ons motto: Klaar voor jouw toekomst*

#### **Speerpunten 2020:**

- Verdieping van het projectmatig werken en het gebruik van Jeelo-teksten voor begrijpend lezen.
- Versterken van de instructie door gebruik te maken van het EDI-model.
- School op één locatie en dubbelgebruik met de BSO.

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

- Bij het projectmatig werken wordt in de bovenbouw groepsdoorbroken gewerkt, waardoor de talenten van leerkrachten en leerlingen tot hun recht komen. De motivatie bij leerlingen voor begrijpend lezen is verhoogd.
- Het EDI-model heeft gezorgd voor eenzelfde taal in de school en een effectievere instructie. Voor de groepen 1-2 gaan we verder met het bereideneerd aanbod voor kleuters.
- Alle leerlingen zitten na de verbouwing op één locatie.

#### **Vooruitblik 2021:**

- Gezamenlijke visie verwoorden.
- Verdere verdieping op het bereideneerd aanbod voor kleuters.
- Verdere implementatie van het EDI-model voor goede instructie.

vormt de leidraad voor het dagelijkse en bestuurlijke handelen van ons College van Bestuur.

### 3.3 Gemeenschappelijk Medezeggenschapsraad

Voor de GMR was 2020 een turbulent jaar, niet alleen vertrokken de leden van het CvB, maar ook de voorzitter, de secretaris en een lid van zowel de medewerkers- als de personeelsgeleding verlieten de GMR. Daarnaast kostte het moeite om een ambtelijk secretaris te vinden. Sinds het nieuwe schooljaar is dat gelukt. Op het moment van schrijven hebben we nog een vacature voor de oudergeleding maar is de GMR verder voltallig. Desondanks heeft de GMR in deze bijzondere Corona-tijd zich ingezet voor de belangen van de personeelsleden, ouders en leerlingen.

#### Samenstelling

Op 1 januari 2021 waren de volgende acht personen lid van de GMR:

- Marc van Rossum, voorzitter (ouder)
- Marieke van Denderen (personeelslid)
- Jasper Bawa (personeelslid)
- Anita de Kruijff (personeelslid)
- Digna Verhagen (personeelslid)
- Maud Oude Lenferink (personeelslid)
- Gerhard van de Bunt (ouder)
- Michel Spruijt (ouder)

Er is nog één vacante zetel voor een ouder.

Derk Visser ondersteunt de GMR als ambtelijk secretaris, maar maakt hier zelf geen deel van uit.

#### Missie, Visie en Kernwaarden

Aan het begin van het schooljaar heeft de GMR gekeken naar wat zijn missie, visie en kernwaarden zijn om zo de samenwerking met CvB te verbeteren.

- **Missie:** We zijn een actieve, kritische, betrokken en deskundige GMR, die op een open, en transparante wijze communiceert. Dat maakt ons tot een goede gesprekspartner voor de raad van toezicht, het college van bestuur en de medezeggenschapsraden, waar wij op een gelijkwaardige en respectvolle manier mee samenwerken.
- **Visie:** De GMR stelt zich tot doel om, door middel van open communicatie en gebaseerd op wederzijds respect, de belangen van kinderen, ouders en personeel te behartigen en te vertegenwoordigen. Dit doen we door met een kritische en open blik mee te kijken en denken en een brug te slaan tussen het beleid en de praktijk.
- **Kernwaardes:**
  - We **werken** op een efficiënte, respectvolle, gelijkwaardige manier en met onderling **samen**, onderling en met onze directe partners.
  - We **communiceren** op een gelijkwaardige, efficiënte en transparante manier.
  - We **professionaliseren** ons.
  - We **profiëren** ons; we dragen onze kennis uit en maken van kennis en kunde gebruik.
  - We zijn **kritisch constructief**, en op die manier versterkend.

Bij het einde van het schooljaar 2020-2021 kijken we hoe we hieraan invulling hebben gegeven.

#### Belangrijke onderwerpen

De GMR heeft in 2020, naast Corona, diverse onderwerpen behandeld. Daaronder vallen terugkerende onderwerpen als de Begroting, het Bestuurs Formatie Plan (BFP) en de Vakantieregeling. Daarnaast zijn onder andere de volgende onderwerpen besproken:

- Het functiehuis KSU-kantoor;
- Het vervangingsbeleid;
- De nieuwe CAO;
- De onderwijskwaliteit;
- Het aanmeldbeleid;
- Het GMR regelement.

Verder heeft de GMR een gesprek gehad met de Raad van Toezicht (RvT) en de Onderwijsinspectie. Met de onderwijsinspectie hebben we de volgende onderwerpen besproken:

- De rol van de GMR bij de kwaliteitszorg van het bestuur;
- De betrokkenheid GMR bij enkele specifieke onderwerpen in de beleidscyclus;
- De relatie GMR - intern toezicht.

## 4. Onderwijs

### 4.1 Inspectie van het onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs heeft in 2020 haar vierjaarlijkse onderzoek verricht bij de KSU.

De KSU herkent het beeld dat de Inspectie in het rapport schetst van de stichting en van de scholen. Er gaat veel goed en daar is de KSU trots op. Er is een open cultuur en er is goed zicht op de kwaliteit van de scholen. Vrijwel alle scholen behalen resultaten die (ruim) boven de inspectienorm liggen.

De twee scholen die zijn voorgedragen voor het predicaat 'goed' hebben dit ook ontvangen. De zes scholen die zijn geselecteerd voor het verificatieonderzoek voldoen ruim aan de basiskwaliteit; één van de zes scholen scoort 'goed' op twee van de drie onderzochte indicatoren, de overige vijf doen dit op één van de drie indicatoren.

De Inspectie schetst ook verbeterpunten. Allereerst voldoet één van de scholen niet aan de basiskwaliteit. De lage opbrengsten van deze school waren de KSU bekend. De opbrengsten waren geanalyseerd, verbeteringen waren in gang gezet. Dit wordt voortgezet en geïntensiveerd zodat de school snel weer op basisniveau komt.

De Inspectie merkt voorts op dat de identiteit van de KSU scherper kan worden gedefinieerd. Dit verbeterpunt heeft de aandacht; de KSU werkt aan goed onderwijs vanuit de gezamenlijke missie om bij te dragen aan de cognitieve, sociale en persoonlijke vorming van de leerlingen.

De Inspectie gaf aan dat de kwaliteitszorg voldoende is, maar ook kwetsbaar. De onderwijskwaliteit is in beeld, maar de organisatie was ten tijde van het bezoek te afhankelijk van een aantal mensen. Er is behoefte aan een organisatie passend bij het (toen in ontwikkeling zijnde) strategische plan. De KSU deelt deze mening. Aansluitend op de ontwikkeling van een nieuw strategisch plan zal een passende organisatiestructuur worden ontwikkeld. Een structuur die maakt dat de maatschappelijke opdracht optimaal kan worden gerealiseerd en dat de kwaliteit van 'wat moet' in beeld in geborgd is.

De KSU heeft het onderzoek door de Inspectie ervaren als constructief. Het sterkt ons in de overtuiging om op de ingeslagen weg voort te gaan: cyclisch werken aan continue verbetering van ons onderwijs en onze maatschappelijke impact.



*School: KBS Wijzer aan de Vecht*

*Wijk: Zuilen*

*Aantal leerlingen: 132*

*Aantal medewerkers: 15*

*Ons motto: Samen jezelf ontwikkelen*

#### **Speerpunten 2020:**

- Een tweejarig verbetertraject voor begrijpend lezen en rekenen.
- Professionalisering van het team op didactisch vlak voor het vak Rekenen d.m.v. scholing en collegiale consultatie.
- Het stellen van leerdoelen op basis van de referentieniveaus. Voor BL willen we boven de minimumnorm uitkomen en voor rekenen willen we ten minste de minimumnorm vanuit het inspectiekader/schoolgewicht halen.

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

- Doelen t.a.v. het verbetertraject BL zijn behaald. We scoren ver boven de minimumnorm van de onderwijsinspectie t.o.v. ons schoolgewicht.
- Er is al scholing ingezet voor het vergroten van leerkrachtvaardigheden voor het vak rekenen.
- Het didactisch repertoire is uitgebreid en we stellen van doelen op basis van de referentieniveaus. De focus ligt op hoge verwachtingen en het leerkrachthandelen t.a.v. de rekenmethode en de instructie.

#### **Vooruitblik 2021:**

De kernwaarden worden leidend voor de inrichting van ons onderwijs. We stellen hoge leerdoelen op basis van de referentieniveaus, waarbij we voor BL boven de minimumnorm uit willen komen en voor rekenen ten minste de minimumnorm vanuit het inspectiekader/ schoolgewicht.

### *Thema-onderzoek 2020-2021*

De negen KSU-scholen die de afgelopen drie jaar nog niet zijn bezocht worden in het schooljaar 20-21 bezocht met een themaonderzoek, met als onderwerp 'Kwaliteitsverbetering en de leerlingenpopulatie'.

#### **4.2 ICT en onderwijs**

Binnen het nieuwe strategisch plan heeft de (innovatie van) ICT binnen ons onderwijs een belangrijke plek. Visie op ICT in het onderwijs start met visie op onderwijs. Scholen denken voortdurend na over wat het best mogelijke onderwijs is om kinderen passend voor te bereiden op onze maatschappij. Binnen de KSU wordt ICT ingezet als katalysator om de ambities ten aanzien van deze brede ontwikkeling te kunnen realiseren. Daarbij gaat het concreet om het ontwikkelen en realiseren van ICT-vaardigheden, mediawijsheid, informatievaardigheden en *computational thinking*. Hiermee bereiden we kinderen voor op een wereld waarin ICT niet meer weg te denken is.

Onze scholen worden gefaciliteerd op het gebied van netwerkbeheer, bedraad en draadloos (WIFI) en ondersteund door de stafmedewerker ICT. De aanschaf en vervanging van hardware wordt op planmatige wijze uitgevoerd binnen de kaders van het ICT-beleidsplan. Om technische randvoor-

waarden en verdere ICT-beleidsontwikkelingen in de scholen te ondersteunen werken we samen met O21. Uitgangspunt is het 'Vier in balans-model' van Kennisnet, waarbij de twee menselijke randvoorwaarden 'visie' en 'deskundigheid' en de twee materiele randvoorwaarden 'inhoud en toepassingen' en 'infrastructuur' leidend zijn. Binnen deze opzet werken schoolleiders, iCoaches en ICT-staf nadrukkelijk samen.

Elke school werkt met iCoaches, die de ICT-vaardigheden stimuleren, ondersteunen en hun kennis doorgeven aan de schoolteams. Zij worden op hun beurt gefaciliteerd en ondersteund door de stafmedewerker Onderwijs en door een iCoach die een bovenschoolse rol speelt in faciliteren van kennisdeling (iCoach van De Zeven Gaven). Zij zijn beiden leidend in het iCoach-netwerk, bestaande uit ICT-vertegenwoordigers van alle scholen, dat een aantal keer per jaar bijeen komt om kennis en ervaringen uit te wisselen. Met de iCoaches heeft de KSU een duurzame structuur neergezet voor kennisverbreding en -verwerving.

#### **4.3 Gezamenlijk stedelijk beleid**

De schoolbesturen van Utrecht maken op een aantal dossiers gezamenlijk beleid. Het gaat om dossiers die alle scholen van Utrecht raken. De gemeente speelt hierbij vaak een stimulerende, faciliterende en mee denkende rol.

De KSU vertaalt dit beleid naar de eigen organisatie en stemt de uitvoering af met de partners in de stad via onder andere het platform van de Utrechtse Onderwijs Agenda. De hoofdlijnen hiervan zijn hieronder opgenomen.

#### **Onderwijsachterstandenbeleid (OAB)**

Ook in 2020 heeft de KSU vanuit het onderwijsachterstandenbeleid van de rijksoverheid en de lokale overheid diverse subsidiemiddelen ontvangen om de onderwijsachterstanden aan te pakken. Een aantal subsidies is samengevoegd tot één: Versterken van Taal (VVT). De KSU ontving ruim 1 miljoen van de gemeente om met gerichte plannen vorm te geven aan het verbeteren en versterken van initiatieven op het gebied van VVT. Voorbeelden zijn begeleide trajecten op het gebied van 'close reading' en het bieden van een uitgebreid en breed taalaanbod.

De Brede School Academie (BSA), die in gezamenlijkheid met de grote PO-besturen (PCOU, SPO Utrecht en KSU) wordt vormgegeven, biedt gemotiveerde en getalenteerde leerlingen met een taalachterstand de mogelijkheid om hun talent te ontwikkelen en uit te stromen naar het VO op een niveau dat recht doet aan hun potentie en mogelijkheden. De BSA zal volgend jaar op een andere manier inhoud krijgen in verband met het stopzetten van deze subsidiestroom.

## POVO

De schoolbesturen voor primair onderwijs (PO) en voortgezet onderwijs (VO) in de gemeente Utrecht zetten zich samen in voor een goed verlopende overstap van leerlingen van PO naar VO. In het bestuurlijk overleg POVO stemmen de bestuurders dat af en hebben afspraken vastgelegd in een procedure (de POVO-procedure).

Het jaar 2020 was een bijzonder jaar. Vanwege de lockdown en het thuisonderwijs vanaf maart tot en met mei 2020, zijn er geen CITO-eindtoetsen afgenomen. Scholen hebben adviezen afgegeven op basis van hun eigen inzichten, gebaseerd op jarenlange kennis van de kinderen en opbrengstendata. In totaal betrof het 832 VO-adviezen. Deze zagen er als volgt uit:

## UOA

In de Utrechtse Onderwijs Agenda (UOA) participeren de vier grote PO-besturen van de stad, de twee VO-besturen, de HU, de Marnix Academie, de Universiteit Utrecht, de beide ROC's, Splendorwijs en een vertegenwoordiging

van de kinderopvang. In het overleg staan de ambitie en de groei van de stad centraal. Vier programma's sturen de ambitie: Gelijke Kansen, Utrecht Leert!, Onderwijshuisvesting en Aansluiting Onderwijs-Arbeidsmarkt. Naast de reguliere platformvergaderingen is er een aantal extra vergaderingen belegd waarin uitsluitend onderwerpen geagendeerd waren die verband hielden met de coronapandemie. De besturen hebben met elkaar overlegd en onderzocht waar afstemming, samenwerking of een gemeenschappelijk standpunt wenselijk of nodig was.

## Werkplaats Onderwijsonderzoek Utrecht

In 2016 heeft de KSU zich verbonden aan de Werkplaats Onderwijsonderzoek Utrecht (WOU). Doel van de WOU is een duurzame onderzoekscultuur tot stand te brengen in het Utrechtse PO. Aan het project nemen in totaal zestien scholen van de drie grote Utrechtse schoolbesturen deel (KSU, PCOU en SPO) en vijf kennisinstituten (Universiteit Utrecht, Universiteit voor Humanistiek, Marnix Academie, HKU en HU).

Onderwijs-vorm	Jaar	VSO	Pro	Vmbo b	Vmbo b_k	Vmbo k	Vmbo k_gt	Vmbo gt	Vmbo gt_Havo	Havo	Havo Vwo	Vwo	Totaal
%	2019	1%	3%	7%	4%	9%	1%	19%	1%	23%	2%	29%	744
%	2020	0%	4,1%	10,6%	1,7%	12%	1,4%	18,5%	2%	19,3%	3,2%	26,7%	832

Tabel 4.1: VO-Adviezen 2019 en 2020



School: **KBS Montessorischool BW**

Wijk: **Buiten Wittevrouwen**

Aantal leerlingen: **330**

Aantal medewerkers: **27**

Ons motto: **Help mij het zelf te doen, leer mij het zelf te doen, laat mij het zelf doen.**

### Speerpunten 2020:

- Leerlijn Montessorij
- Zicht op zorg en ontwikkeling
- Werken met leerteams

### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- Leerlijn  
We hebben in groep 3-4 de rekenkasten ingevoerd en daar een jaar mee gewerkt. Geleerd van punten waar we tegenaan zijn gelopen en aanpassingen gedaan. De implementatie van de rekenkasten in groep 5-6 loopt. Daarnaast hebben we de module leerlijnen ParnasSys aangekocht en daar worden de Montessori-leerlijnen nu in verwerkt. Dit om een beter beeld te krijgen van de doorgaande Montessori-leerlijnen.
- Zicht op zorg en ontwikkeling  
Door middel van het werken met de verslagen Kind in beeld en Groep in beeld krijgen we door het jaar heen in vijf periodes zicht op de ontwikkeling en kunnen we beter sturen op resultaten en leerkracht handelen.
- Werken met leerteams  
Er zijn vier leerteams. Iedere leerkracht neemt deel aan een leerteam. We hebben de leerteams rekenen (nieuwe rekenkasten invoeren), taal (optimaliseren van de taal-doen kasten), Kosmisch en Cultuur (o.a. invulling van de cultuursubsidie).

### Voortuitblik 2021:

Het verder vormgeven van de Montessori-leerlijn, nascholingsactiviteiten voor het team en natuurlijk het verwelkomen van een nieuwe directeur.



In 2018 is daarmee een nieuwe tweejarige periode ingegaan binnen de WOU waarbij scholen wederom hun onderzoeksvraag kunnen onderzoeken in samenwerking met één van de kennisinstellingen. Vanuit de KSU zijn KBS De Achtbaan, KBS Onder De Bogen en KBS Stepping Stones verdergegaan. In 2020 hebben zij hun eindproducten opgeleverd.

### **WOU-GO**

De WOU-GO staat voor Werkplaats Onderwijs-onderzoek Utrecht – Gelijke Onderwijskansen. Het betreft een uitbreiding van de WOU, met dezelfde principes maar een ander accent: hier wordt gewerkt aan gelijke onderwijskansen door samen het begrijpend lees- en woordenschat-onderwijs te versterken. Dit gebeurt op basis van onderzoek, op een manier die bij de school past en aansluit bij wat er al gebeurt. Hierin is de school leidend.

De WOU-GO is er op gericht om de successen en de leerervaringen van de Brede School Academie (BSA) binnen 'individuele' scholen te laten renderen. Verschillende elementen in de BSA-aanpak hebben gezorgd voor een aanzienlijke groei van de leesmotivatie van leerlingen en hun woordenschat. Tevens zijn er aanwijzingen dat leerlingen beter scoren op Cito begrijpend lezen toetsen. Dit alles draagt bij aan gelijke kansen in het onderwijs, omdat begrijpend lezen een

belangrijke voorspeller is voor schoolsucces en het advies voor het VO. Door de inzichten uit de BSA de school in te brengen, krijgen alle kinderen de kans om hiervan te profiteren.

Vanuit de KSU participeren KBS Mattheus, KBS Het Schateiland en KBS Marcus.

### **Utrecht leert!**

In 2020 werd de subsidieregeling zij-instroom G5 bekend. Deze subsidieregeling is bedoeld om de opleiding en begeleiding van zij-instromers te verbeteren en daarmee het lerarentekort terug te dringen. Met deze regeling kunnen 45 extra zij-instromers opgeleid worden voor de stad Utrecht. De KSU treedt, onder de vlag van Utrecht Leert!, op als penvoerder van deze subsidie.

### **Aanmeldbeleid**

In 2020 heeft de KSU met collega-besturen en de gemeente gemeentelijk aanmeldbeleid ontwikkeld.

Dit beleid houdt in dat alle ouders hun kind straks aanmelden via één stedelijk aanmeldformulier zodra het kind drie jaar wordt. Daarbij geven zij hun school (of scholen) van voorkeur aan.

Aangemelde kinderen worden vervolgens tegelijk toegewezen aan de op scholen beschikbare plaatsen. Als een school genoeg plekken heeft, worden alle kinderen geplaatst.

Als er meer aanmeldingen dan plekken zijn, wordt gekeken of er kinderen zijn die voorrang hebben.

Dat zijn kinderen die al een broer of zus op een school hebben, maar ook kinderen die risico lopen op een taal- of ontwikkelingsachterstand en naar een voorschool gaan die een samenwerking heeft met de basisschool van de voorkeur. Vervolgens is er nog een voorrangpositie op basis van het woonadres van de ouders. Alle kinderen krijgen op basis van adres voorrang op evenveel scholen. Na de plaatsing van kinderen die voorrang hebben, wordt, als er meer aanmeldingen dan plekken zijn, geloot.

Het gemeentelijk aanmeldbeleid wordt na de zomervakantie van 2021 ingevoerd. Met uitzondering van één bestuur zijn alle po-organisaties in Utrecht voornemens deel te nemen. In maart 2021 zal GMR KSU een advies uitbrengen over het stedelijk aanmeldbeleid en de deelname van de KSU hieraan. De KSU heeft, samen met de PCOU en de SPOU aan de wieg gestaan van dit traject. Het is een prachtig resultaat om een jarenlang probleem van onduidelijk aanmeldbeleid nu op te kunnen lossen door stedelijk, eenvoudig, eerlijk en uitvoerbaar aanmeldbeleid.

### **4.4 Onderwijsopbrengsten**

Het jaar 2020 was een bijzonder onderwijsjaar. In de tweede helft van 2020 deed de coronacrisis zich gelden. De basisscholen gingen in maart dicht. Deze omschakeling had consequenties voor het aanbod, de didactiek en het pedagogisch

handelen. Ook de wijze waarop de voortgang in het leren kon worden gemonitord werd door corona anders. Gedurende de lockdowns heeft de KSU de landelijke richtlijnen gevolgd zoals deze door de PO Raad naar buiten werd gebracht. De KSU-scholen hebben daarbij steeds een passende vertaling gemaakt voor de specifieke situatie zoals die zich aandienende op de verschillende locaties.

Bij het beschouwen van de opbrengsten zijn de volgende bijzondere omstandigheden en aandachtspunten van belang:

1. Er is op geen enkele KSU-school een eindtoets afgenomen (dit geldt landelijk voor alle basisscholen).
2. Aan het einde van het schooljaar, of aan het begin van het nieuwe schooljaar zijn wel de tussentoetsen van het leerlingvolgsysteem afgenomen.

Vanwege het ontbreken van de resultaten op de eindtoetsen geven we in dit jaarverslag nu de resultaten weer op de hoofdvakken rekenen en lezen voor de groepen 4 en 7 (als dwarsdoorsnede) voor alle scholen. Hierdoor kunnen we toch een beeld geven van de opbrengsten in 2020, zoals deze naar voren komen uit de toetsen van het leerlingvolgsysteem.

De tabellen moeten als volgt worden gelezen:

- Niveau I (blauw): goed (beste 20%); percentiel 81 t/m 100 (niveau VWO).
- Niveau II (groen) : ruim voldoende (beste 40%); percentiel 61 t/m 80 (niveau HAVO).
- Niveau III (geel) : voldoende ('beste' 60%); percentiel 41 t/m 60 (niveau VMBO-TL).
- Niveau IV (oranje): onvoldoende (zwakste 40%); percentiel 21 t/m 40 (niveau VMBO-KBL).
- Niveau V (rood): zwak (zwakste 20%); percentiel 0 t/m 20 (niveau VMBO-BBL).

3. Deze tussentoetsen zijn *formatief* gebruikt. Dit houdt in dat de resultaten gebruikt worden om te komen tot een effectieve vormgeving van het onderwijs in de aansluitende periode. Hiaten die er zijn kunnen op deze manier direct vertaald worden naar passend aanbod en een aangepaste didactiek.
4. Niet alle scholen de tweede toets in het leerlingvolgsysteem afgenomen vanwege de coronacrisis, of hebben de toets in het nieuwe schooljaar gedaan.
5. KBS Stepping Stones is een jonge school en heeft in 2019-2020 nog geen bovenbouw.

Om een beeld te geven van de opbrengsten van de KSU-scholen zijn de opbrengsten op de midden- en eindtoetsen in beeld gebracht voor rekenen/ wiskunde en begrijpend lezen.



School: **KBS St. Jan de Doper**  
Wijk: **Hoograven**  
Aantal leerlingen: **212**  
Aantal medewerkers: **20**  
Ons motto: **Samen wijs**

#### **Speerpunten 2020:**

- Invoering nieuw Leerling Volg Systeem  
In 2020 hebben we ons georiënteerd op en besloten tot de invoering van een nieuw leerlingvolgsysteem.
- Start oriëntatie toekomstgericht onderwijs  
In 2020 zijn we gestart met een jaartraject om toekomstgericht onderwijs (b.v. burgerschap en 21ste eeuwse vaardigheden) meer inhoud te geven
- Borging van kernvakken onderwijs  
Verder hebben we ons gericht op de borging van eerder ingezette trajecten voor begrijpend lezen, Engels en Rekenen.

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

- De invoering van het LVS is gestart. Per september 2020 zijn we gestart met IEP LVS. In oktober is een nulmeting gehouden.
- De oriëntatie op toekomstgericht onderwijs zou een impuls krijgen door een studie-tweedaagse in november. Vanwege corona is deze verplaatst naar juli 2021. Wel hebben we online inhoudelijke sessies georganiseerd en is er studiemateriaal uitgedeeld.
- De borging van de kernvakken is aan bod gekomen, maar kende vanwege de coronarestricties te veel hobbels voor een voldoende continuering.

#### **Vooruitblik 2021:**

In 2021 richten we ons met name op de invulling van ons toekomstige onderwijs. In september 2021 zal er een plan van aanpak klaar liggen dat richting geeft aan de aanpak en invulling van ons onderwijs voor wereld-oriëntatie, kunst en cultuur, burgerschap, etc.



school	rekenen / wiskunde				begrijpend lezen			
	groep 4		groep 7		groep 4		groep 7	
	m-toets	e-toets	m-toets	e-toets	m-toets	e-toets	m-toets	e-toets
KBS Marcus								
KBS Mattheus								
KBS St. Dominicus								
KBS Johannes								
KBS Wijzer aan de Vecht								
KBS Montessori BW								
KBS Paulus								
KBS Ariëns								
KBS De Spits								
KBS De Zeven Gaven								
KBS Het Schateiland								
KBS Gertrudis								
KBS St. Jan de Doper								
KBS Ludger								
KBS De Pijlstaart								
KBS De Catharijnepoort								
KBS Stepping Stones								
KBS De Achtbaan								
KBS Hof ter Weide								
KBS De JazzSingel								
KBS Op de Groene Alm								
KBS Onder De Bogen								

Tabel 4.2: resultaten hoofdvakken rekenen en lezen groepen 4 t/m 7

## Rekenen

### Reflectie

Het globale beeld ten aanzien van de rekenresultaten binnen de KSU is positief. De resultaten zijn overwegend bovengemiddeld. De scholen waar de resultaten onvoldoende zijn hebben eigen opbrengsten geanalyseerd en vertaald naar een plan van aanpak.

## Begrijpend lezen

### Reflectie

Het globale beeld ten aanzien van de resultaten begrijpend lezen binnen de KSU is ruim voldoende. De resultaten zijn sterk wisselend per school. De scholen waar de resultaten onvoldoende zijn hebbende eigen opbrengsten geanalyseerd en vertaald naar een plan van aanpak

## Samenvattend

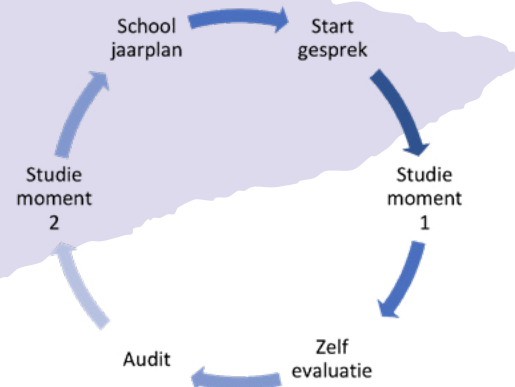
Vanuit de toetsing die betrekking heeft op 2020 is geen duidelijk 'corona-effect' zichtbaar. Sterker nog, sommige scholen laten op onderdelen zelfs een groei in de resultaten zien tussen M2020 en E2020. Tegelijkertijd zijn er wel aandachtspunten. Deze zijn goed in beeld gebracht en worden zo optimaal mogelijk meegenomen als formatieve informatie in het nieuwe schooljaar 2020-2021.

## 5. Kwaliteit

### 5.1 Kwaliteitsmanagement en kwaliteitszorg

#### Kwaliteitscyclus

De KSU werkt gericht aan onderwijsontwikkeling. Kwaliteitszorg en -management zijn daarin belangrijke elementen. In 2019 heeft de KSU een kwaliteitscyclus ontwikkeld op basis waarvan gericht gewerkt wordt aan kwaliteitsontwikkeling.



Figuur 5.1: kwaliteitscyclus KSU

Vanwege corona zijn een aantal elementen van de cyclus aangepast. De fysieke audits hebben niet plaatsgevonden. Omdat de fysieke audits óók bedoeld waren om schooldirecteuren praktisch te scholen, is de scholing van directeuren nog niet afgerond.

In 2021 zal de kwaliteitscyclus worden uitgebreid richting HRM, financiën en huisvestingszaken.

### 5.2 Klachtenbehandeling

De KSU beschikt over een klachtenprocedure en deskundige interne contactpersonen en externe vertrouwenspersonen.

De coronapandemie heeft geen invloed gehad op de aard noch op het aantal klachten. Het aantal meldingen waarbij interne contactpersonen of externe vertrouwenspersonen betrokken waren is, gezien de grootte van de KSU, net als vorig jaar opvallend klein.

De interne contactpersonen zijn bij 43 casussen actief geweest. Het betreft hier gelijkelijk verdeelde meldingen van leerlingen, ouders en medewerkers.

De externe vertrouwenspersonen zijn bij 3 casussen actief betrokken geweest. Het betrof de volgende situaties:

- het schorsen en verwijderen van een leerling met een grote ondersteuningsbehoefte;
- een verstoorde communicatie tussen school en ouders;
- een schoolmedewerker die privéproblemen deelt met ouders.



School: KBS De JazzSingel

Wijk: Leidsche Rijn

Aantal leerlingen: 209

Aantal medewerkers: 19

Ons motto: KBS De JazzSingel zet de toon in de wijk!

#### Speerpunten 2020:

- Het eerste speerpunt was om de basis op orde te krijgen binnen de school. Er is gewerkt aan een professionele organisatie door middel van de inzet van De Betere Basisschool.
- Daarnaast is er gewerkt aan de implementatie van de Vreedzame School.
- Als laatste is er ingezet op het creëren van een stabiel schoolteam, dat zorgt voor rust in de school en bij ouders.

#### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

KBS De JazzSingel is in maart 2020 gecertificeerd als Betere Basisschool vanuit de CED-groep. Daarmee is dit traject succesvol afgerond, wat betekent dat de interne organisatie, het opbrengstgericht werken en het planmatig werken geheel geïmplementeerd is. Ook het traject Vreedzame School is succesvol afgerond. Dat heeft ertoe geleid dat de Vreedzame School staat als een huis. De basis van de school is op orde en de koers voor de komende periode is uitgezet.

#### Vooruitblik 2021:

De focus ligt op het werken aan onze gestelde ambities op het gebied van opbrengsten. Verder ligt de focus op het vormgeven aan ons schoolprofiel 'kunst- en cultuur', allereerst door onze visie op dit vlak te herijken.



## 6. Verzuim en vervanging en gezondheid

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de KSU handelt op het gebied van ziekteverzuim. De gemiddelde verzuimduur, de verzuimfrequentie en de ziektevervanging komen aan bod. Tot slot wordt stil gestaan bij de bedrijfshulpverlening; de hulp die wordt verleend bij ongewenste gebeurtenissen in een organisatie, die de veiligheid en/of gezondheid van de werknemers en andere aanwezigen bedreigen (zoals brand en ongevallen).

### Verzuimduur

Binnen de KSU is het ziekteverzuim gedaald in vergelijking met de twee voorgaande jaren. Het ziekteverzuim lag in 2020 ook onder het landelijk gemiddelde (4.9 %).

De KSU wil een organisatie zijn waarin medewerkers met plezier werken, vitaal zijn en blijven. In het ziekteverzuimbeleid is sprake van twee sporen. In de eerste plaats is het beleid erop gericht op verzuim te voorkomen. In de tweede plaats richt het beleid zich op snel acteren in geval van verzuim (wat speelt er, welke acties zijn passend etc.).

Jaar	Ziekteverzuim totaal	Ziekteverzuim lang	Ziekteverzuim kort
2018	5%	3,5%	1,5%
2019	5%	3,7%	1,3%
2020	4,6%	3,3%	1,3%

Tabel 6.1: overzicht ziekteverzuim 2018 t/m 2020

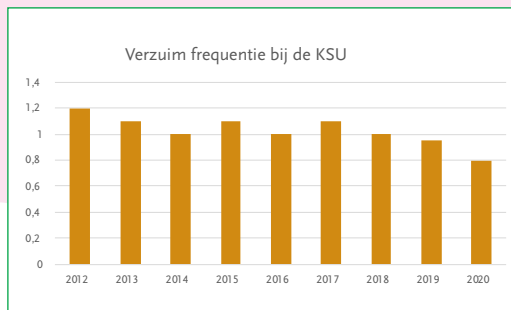
Verzuim binnen de KSU per school			
Naam school	Verzuim		
	Totaal	Lang	Kort
KBS Marcusschool	4,70%	2,50%	2,40%
KBS Mattheusschool	6,80%	5,20%	1,60%
KBS St. Dominicus	6,20%	4,90%	1,40%
SBO St. Maarten	3,60%	2,30%	1,20%
SBO De Binnentuin	3,50%	2,00%	1,50%
KBS Johannes	4,00%	3,50%	0,50%
KBS Wijzer aan de Vecht	9,80%	9,10%	0,70%
KBS Montessori	4,00%	3,50%	0,70%
KBS Sint Paulus	1,50%	0,60%	0,90%
KBS Ariëns	1,10%	0,20%	1,00%
KBS De Spits	2,50%	1,30%	1,10%
KBS De Zeven Gaven	5,10%	4,20%	1,00%
KBS Het Schateiland	5,90%	4,40%	1,60%
KBS Gertrudis	2,00%	0,20%	1,80%
KBS St. Jan de Doper	6,10%	4,60%	1,50%
KBS Ludger	2,90%	1,70%	1,20%
KBS De Pijlstaart	0,50%	0,50%	0,00%
KBS De Catharijnepoort	9,20%	7,00%	2,60%
KBS Stepping Stones	0,80%	0,00%	0,80%
KBS De Achtbaan	5,80%	3,50%	2,30%
KBS Hof ter Weide	0,50%	0,00%	0,50%
KBS De JazzSingel	7,80%	6,70%	1,10%
KBS Op De Groene Alm	5,90%	4,60%	1,30%
KBS Onder De Bogen	5,50%	4,30%	1,40%
KSU-bestuurskantoor	14,80%	11,90%	2,90%
<b>Totaal</b>	<b>4,60%</b>	<b>3,30%</b>	<b>1,30%</b>

Tabel 6.2: verzuim binnen de KSU per school in 2020

Het korte verzuim bleef gelijk met 1,3%. Het langdurig verzuim daalde naar 3,3%. De KSU is tevreden dat het verzuim niet verder is gestegen, maar gaat in 2021 wel onderzoeken of er interventies mogelijk zijn om het lang verzuim nog verder te reduceren. In 2020 was het verzuim bij de KSU het sterkst in de leeftijdsgroep vanaf 55 jaar en ouder. Gevolgd door de leeftijdsgroep tussen de 35 jaar en 44 jaar. Het verzuim per school is te vinden in tabel 6.2.

### Verzuimfrequentie

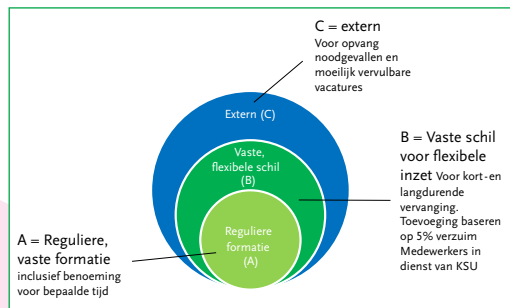
De gemiddelde verzuimfrequentie in 2020 was 0,8, dus de gemiddelde medewerker meldde zich 0,8 (bijna 1) keer per jaar ziek. Het aantal mensen dat zich ziekmeldde daalde ten opzichte van de voorgaande jaren.



Tabel 6.3: verzuim frequentie bij de KSU

### Ziektevervanging

Tot 1 mei 2020 regelde de KSU vervangingen via uitzendbureaus. Per 1 mei 2020 onderzoekt de KSU voor het oplossen van de vervangingsvraag eerst binnen de bestaande formatie en potentiële nieuwe medewerkers alvorens gebruik te maken van uitzendbureaus.



Figuur 6.1: ABC structuur voor inzet uitzendbureaus

De KSU werkt met twee preferred suppliers (uitzendbureaus), te weten ASA en Nivvo

### BHV

De KSU is net als alle organisaties verplicht om elk moment dat de scholen en het kantoor van de KSU op is voldoende opgeleide bedrijfshulpverleners op de verschillende locaties beschikbaar te hebben. Er waren in 2020 122 BHV'ers binnen de KSU en er is daarmee een goede dekking gerealiseerd over de locaties in de tijd.



School: KBS De Pijlstaart

Wijk: Pijlsweerd

Aantal leerlingen: 172

Aantal medewerkers: 16

Ons motto: In ieder kind kan de wereld opnieuw beginnen!

### Speerpunten 2020:

Vanuit onze visie op leren hebben wij gewerkt aan de pijlers-instructie, wereldburgerschap en begrijpend lezen. Het koppelen van de instructieprincipes van Rosenshine aan ons EDI-model was een belangrijk speerpunt. Hiernaast de implementatie van een nieuwe methode wereldoriëntatie en close reading, waarbij ook aandacht was voor koppeling tussen close reading en wereldoriëntatie.

### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- Instructiemodel**

Het vergroten van onze instructiekennis en -vaardigheden vanuit onze visie op leren is een belangrijke pijler van onze school. De feedback vanuit het inspectiebezoek gaf ons de bevestiging dat de kinderen hiervan profiteren.

- Wereldoriëntatie**

Alhoewel de coronapandemie trajecten heeft verstoord, is er een nieuwe weg ingeslagen met het in gebruik nemen van een nieuwe methode voor wereldoriëntatie.

We gebruiken deze bewust domeinspecifiek, maar zullen deze komend jaar ook periodiek thematisch aanbieden.

- Close reading**

De basis van close reading is gelegd. We kunnen nu gaan werken aan de verdieping en het koppelen aan wereldoriëntatie.

### Vooruitblik 2021:

De Pijlstaart wil meer gaan werken vanuit de leerlijnen, vanuit een researched informed kader. Hiernaast gaan we verder met de ontwikkeling van de pijler wereldburgerschap.



Wegens de COVID-19-maatregelen konden veel cursussen in het kader van BHV niet doorgaan. Van de 24 nieuwe BHV'ers zijn er in 2020 16 gecertificeerd en 8 moeten, zodra de maatregelen het toelaten, in 2021 nog deelnemen aan de basiscursus.

Alle herhalingscursussen BHV moesten worden verplaatst naar 2021 en zullen, zodra de COVID-19-maatregelen het toelaten, worden ingepland. In afstemming met BHV.nl wordt coulant omgegaan met de wettelijke geldigheid van 1 jaar van de BHV-passen.

### 6.1 Personeel in cijfers

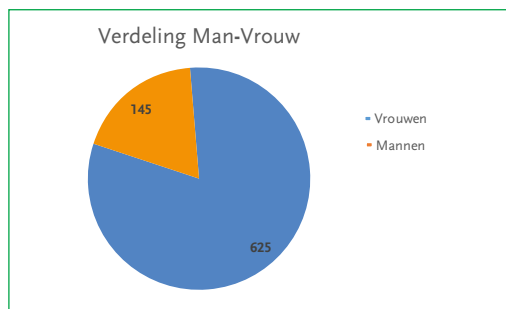
Op 1 januari 2020 had de KSU 766 medewerkers in dienst (553,71 fte), op 31 december 2020 waren dit er 770 (557,02 fte). Gemiddeld waren over het gehele kalenderjaar 753 medewerkers werkzaam voor de KSU. Er zijn 99 medewerkers uitgestroomd.

#### **Man-vrouwverhouding**

De meerderheid van de medewerkers binnen de KSU is vrouw, 625 medewerkers tegen 145 mannen. Het aantal mannen binnen de KSU is licht gestegen ten opzichte van 2019.

#### **Parttime/fulltime**

Driekwart van de medewerkers van de KSU werkt parttime. Als we 2020 afzetten tegen het jaar 2019



Tabel 6.4: man-vrouwverhouding binnen de KSU in 2020

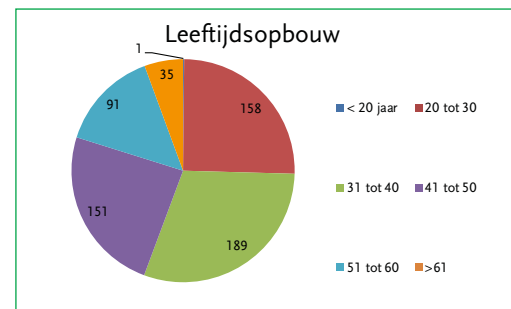
dan zien we dat het aantal parttimers stabiel is gebleven.

#### **Leeftijdsoopbouw**

Sinds 2018 zien we een lichte stijging van de gemiddelde leeftijd. De grootste groep medewerkers is tussen de 31 en de 40 jaar, gevolgd door de groep tussen de 20 en de 30 jaar. Deze laatste leeftijdsgroep is ten opzichte van het begin van het jaar aanzienlijk gestegen met 36 medewerkers. Daarnaast is het aantal medewerkers dat voor de KSU werkt in de leeftijdsgroep 51-60 jaar en de leeftijdsgroep > 61 jaar licht gegroeid.

#### **Aantal medewerkers per functie**

Binnen de KSU werkt 77,3% van de medewerkers als groepsleerkracht (L10 of L11), 19,3% in een ondersteunende functie (OOP) en 4% in de



Tabel 6.5: leeftijdsopbouw binnen de KSU in 2020

directiefuncties. Het aantal groepsleerkrachten is licht gedaald met 0,4% ten opzichte van het voorgaande jaar, terwijl het aantal OOP-medewerkers is gestegen. Deze stijging wordt veroorzaakt doordat de KSU (nog) niet-afgestudeerde leerkrachten inzet als onderwijsassistenten. We verwachten dat deze stijging doorzet: gevoed door het gebrek aan leerkrachten kijken we wat ondersteunende functies voor de schoolorganisatie kunnen betekenen. Dat geldt overigens niet alleen voor onderwijsassistenten: mede door de vernieuwing van het functiehuis binnen de KSU, hebben we nu ook de mogelijkheid om Intern Begeleiders en vakleerkrachten aan te nemen in een OOP-functie.

#### **Mobiliteit**

De KSU heeft een stabiel personeelsbestand. In 2020 namen 99 medewerkers het besluit om

de KSU te verlaten. Dat is een lichte daling ten opzichte van 2019 en 2018.

Jaar	Uitstroom	Percentage
2018	112 medewerkers	15%
2019	107 medewerkers	14,3%
2020	99 medewerkers	12,8%

Tabel 6.6: uitstroom medewerkers vanuit personeelsbestand

## 6.2 Gevoerd beleid met betrekking tot beheersing uitkeringen na ontslag

Binnen het onderwijs kan de werknemer bij het eindigen van zijn arbeidsovereenkomst in veel gevallen aanspraak maken op een bovenwettelijke uitkering. De KSU voert een succesvol beleid om kosten tgv bovenwettelijke uitkeringen tot een minimum te beperken.

In 2020 zijn vrijwel alle vergoedingsverzoeken die de KSU heeft ingediend bij het Participatiefonds gehonoreerd. Hierdoor werd de KSU gevrijwaard van € 31.302,29 aan WW-uitkeringskosten. Een enkel vergoedingsverzoek kon niet gehonoreerd worden (ter waarde van € 8.760,70).

### **De transitievergoeding**

Medewerkers krijgen bij ontslag in enkele gevallen een financiële vergoeding toegekend; de zogenaamde transitievergoeding.

De KSU heeft in 2020 € 48.216,80 uitgekeerd aan transitievergoedingen aan medewerkers die wegens langdurige ziekte uit dienst zijn getreden.

Daarnaast heeft de KSU in 2020 € 51.509,57 euro aan transitievergoedingen in verband met andersoortige ontslaggronden uitgekeerd.

## 6.3 Ontwikkelingen van de arbeidsmarkt

Landelijk is er veel aandacht voor het lerarentekort in het algemeen en in het primair onderwijs in het bijzonder. Bij de KSU waren er in 2020 60 vacatures. Bij de start van schooljaar 2020-2021 waren er twee vacatures onvervuld (1,4 fte).

In 2020 is de KSU ook verder gegaan met het zij-instroomtraject. Zes zij-instromers rondden in 2020 met succes hun zij-instroomtraject af en mogen zich bevoegd leerkracht noemen. Vier zij-instromers zijn aan hun tweede jaar begonnen en ook vijf ambitieuze onderwijsassistenten beginnen aan het tweede jaar van de deeltijd-pabo.



School: **KBS Marcus**

Wijk: **Overvecht**

Aantal leerlingen: **260**

Aantal medewerkers: **35**

Ons motto: **Stevig de wereld in!**

### Speerpunten 2020:

- Thuisonderwijs
- DPL: Doordacht passend lesmodel
- Thematisch onderwijs; schoolbreed thematisch werken.

### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- Thuisonderwijs. We hebben veel geleerd op het gebied van online lesgeven! Instructies geven via Google Meet en het opnemen van instructie filmpjes. Verder is er veel en intensief contact geweest met leerlingen en ouders op afstand.
- DPL: het doordacht passend lesmodel. Onder leiding van de CED-Groep zijn we gestart met de eerste trainingen waarbij de fases van het DPL-model aan bod komen. Daarbinnen is er aandacht voor het vergroten van taakgericht gedrag, actieve deelname van de leerlingen en het hebben van hoge verwachtingen.

Binnen het lesmodel zullen de Teach-technieken een plek innemen evenals coöperatieve werkvormen.

We besteden ook aandacht aan de relatie tussen onderdelen van het lesmodel en de werking van het kinderbrein.

### Vooruitblik 2021:

- DPL. We focussen ons op het DPL-model. We breiden de fases uit en versterken onze leerkrachtvaardigheden zodat we onze leerlingen nog beter onderwijs kunnen bieden.



## 7. Communicatie

### 7.1 Interne communicatie

De interne communicatie naar de medewerkers van de KSU, op kantoor en op de scholen, heeft verschillende doelstellingen. We willen medewerkers informeren over belangrijke thema's en onderwerpen, enthousiasmeren en faciliteren om hun werk zo goed mogelijk te doen. Daarnaast willen we hen laten voelen dat ze gewaardeerd worden en dat we trots zijn op hun inzet en professionaliteit. Ook willen we hen binden aan de KSU.

#### **Corona**

2020 was ook op communicatiegebied een uitzonderlijk jaar. Door corona moesten de scholen tweemaal sluiten, werd voor het eerst online onderwijs gegeven, gingen scholen weer (gedeeltelijk) open en waren er veel regels die nageleefd moesten worden. Dit had veel impact op de werksituatie (en vaak ook de privésituatie) van onze leerkrachten waardoor goede communicatie essentieel was. In onze communicatie hebben we ons vooral gericht op het zo goed mogelijk informeren over alle wijzigingen. Daarnaast hebben we de medewerkers gecompimenteerd met hun flexibiliteit en inzet en hen een hart onder de riem gestoken.

Medewerkers ontvingen in eerste instantie via hun leidinggevende mails met informatie over

de coronamaatregelen. Na de zomervakantie is er een nieuw communicatiemiddel ontwikkeld: het Coronajournaal. Deze nieuwsbrief verscheen na persconferenties waarin nieuwe maatregelen of versoepelingen werden aangekondigd. Toonsetting hiervan was informierend, positief en ondersteunend. Zie ook het overzicht hieronder.

#### **Kaapjournaal & Coronajournaal**

De digitale nieuwsbrief, het Kaapjournaal, is in 2020 enkele malen verstuurd. Doel van dit medium is om de medewerkers te informeren over actuele KSU-zaken die voor hen relevant zijn. In plaats van het Kaapjournaal is een aantal keer een Coronajournaal verstuurd.

Uitgave	Geopend door aantal medewerkers
Kaapjournaal 128	60%
Kaapjournaal special arbeidsmarktcampagne	63%
Coronajournaal 1	68%
Coronajournaal 2	66%
Coronajournaal 3	64%
Kaapjournaal 129	59%
Coronajournaal 4	63%
Kaapjournaal 130	60%

Tabel 7.1: openingspercentages mailing van Kaapjournaal en Coronajournaal

#### **KSU-Breed**

In 2020 hebben alle KSU-medewerkers en relaties eenmaal een uitgave van het personeelsinformatieblad KSU-Breed ontvangen. KSU-Breed is een blad voor en door medewerkers. De scholen leveren een actieve bijdrage in de vorm van content en artikelen. De eindredactie is in handen van de staffunctionaris PR & Communicatie. De oplage is 1.000 stuks.

Eind 2020 is het besluit genomen te stoppen met de KSU-Breed. In plaats hiervan wordt het Kaapjournaal uitgebreid en stappen we over op andere middelen zoals een podcast en een jeugdjournaal.

#### **Bindingsacties**

Onze medewerkers vormen onze organisatie. Daarom vinden we het belangrijk dat zij zich gewaardeerd voelen en dat ze meer binding krijgen met elkaar en met de KSU. Juist in tijden van een toenemend lerarentekort vinden wij het van belang iets extra's te doen om de medewerkers te behouden. Daarom organiseren we elk jaar verschillende activiteiten voor de medewerkers, waar zij zich kosteloos voor kunnen inschrijven.

Door corona kon in 2020 een groot deel van de geplande (groeps)bijeenkomsten helaas niet doorgaan. Wel zijn de jaarlijks terugkerende nieuwjaarsbijeenkomst, het bedrijfsfitnessabonnement, de traktatie op de eerste schooldag, het presentje op de Dag van de Leraar, het kerstgeschenk en een high-tea workshop gerealiseerd.

### **Dag van de Leraar**

Naast de attentie is dit jaar voor de Dag van de Leraar de korte campagne “juffen en meesters, bedankt” gehouden, in lijn met de arbeidsmarkt-campagne van eerder in 2020. Deze campagne bestond uit een kaart bij de attentie, posters in abri's in de stad en posters op de scholen. Het werd zeer positief ontvangen.

### **7.2 Externe communicatie**

Extern willen we ons onderscheidend, goed zichtbaar en herkenbaar profileren bij leerlingen, ouders, externe partners en andere geïnteresseerden in Utrecht en omgeving, zodat zij weten waar de KSU (en haar scholen) voor staan.

### **Corona**

Hoe leg je aan ouders goed uit wat de maatregelen van de overheid betekenen voor de dagelijkse praktijk op school? Om deze communicatie in goede banen te leiden heeft het kernteam corona, waar de stafmedewerker PR &

Communicatie onderdeel van is, voorbeeldbrieven opgesteld voor de scholen.

### **KSU in de pers**

In verband met corona nam de belangstelling van de pers voor de gang van zaken op de scholen toe. Waar nodig is de KSU ook zelf met persberichten gekomen. Wij vinden het belangrijk open en transparant te zijn en zijn daarom altijd bereid de pers te woord te staan.

### **Arbeidsmarktcampagne**

Om nieuwe leerkrachten te werven hebben de stafmedewerkers P&O en PR & Communicatie in 2020 opnieuw samen een arbeidsmarktcampagne opgezet om de KSU meer bekendheid te geven als goede werkgever. Hierbij is, na een pitch, gekozen voor een nieuw communicatiebureau: Xyva.

Centraal in de campagne staan de ervaringen van onze eigen leerkrachten. Op een nieuwe actiewebsite: [www.solliciteersnel.nu](http://www.solliciteersnel.nu) zijn de (ervarings-) verhalen te lezen of te zien in filmpjes. Via deze website kan eenvoudig en direct op een vacature worden gereageerd.

Door corona was een live meet&greet met scholen en geïnteresseerde leerkrachten niet mogelijk. Daarom is gekozen voor een online campagne. Er is breed ingezet op social media: Instagram, Facebook en LinkedIn. In de posts is steeds een leerkracht of leerling in beeld met een korte



*School: KBS St. Dominicuschool  
Wijk: Oog in Al  
Aantal leerlingen: 671 (31-12-2020)  
Aantal medewerkers: 62  
Ons motto: Leren is meer dan presteren!*

### **Speerpunten 2019:**

De drie belangrijkste speerpunten in 2020 waren:

- de herijking van de visie;
- een nieuwe WO-methode uitzoeken;
- EDI weer op de kaart zetten.

Ondanks het coronajaar zijn deze speerpunten opgepakt, alhoewel op sommige punten nog minder ver dan eerder bedacht.

### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

- De herijking van de visie is afgerond en er heeft een cultuuronderzoek plaatsgevonden. De uitwerking van de nieuwe visie in samenhang met een cultuurverandering volgt de komende jaren.
- Twee leerkrachten gaan onze eigen WO-methode ontwikkelen aan de hand van de thema's van onze taalmethode, onze nieuwe visie en de SLO-doelen.
- De leerkrachten hebben zichzelf gescoord op de onderdelen van EDI, wat gaat goed en wat kan beter? Tevens is er een scholing van EDI ingepland voor januari 2021.

### **Vooruitblik 2021:**

De focus ligt in 2021 op het werken vanuit het EDI-model en het verder uitwerken van onze visie-onderdelen. Het cultuuronderzoek geeft handvatten om de visie verder 'handen en voeten' te geven. Ook gaan we in het nieuwe schooljaar (augustus 2021) werken met de nieuwe WO-methodiek die aansluit bij onze visie.



uitspraak als: 'word jij mijn collega?' of 'ga jij mij lesgeven?'. Vooral LinkedIn blijkt een effectief kanaal te zijn. Het aantal volgers steeg naar ruim 800 waardoor de berichten een groot bereik hebben. De campagne was een succes, vrijwel alle vacatures zijn ingevuld en de kwaliteit van de reacties was hoog.

### ***Profilering van de scholen***

Voor de scholen is het belangrijk dat zij binnen de KSU hun eigen unieke en onderscheidende identiteit hebben en deze naar leerlingen, ouders, externe partners en andere geïnteresseerden uitdragen. Dat doen ze op verschillende manieren: via hun medewerkers, via het schoolgebouw, gevelreclame op de school, informatieavonden, flyers, posters en niet te vergeten de website; deze is heel belangrijk om (nieuwe) ouders te interesseren voor de school en om met bestaande ouders te communiceren.

In verband met corona zijn hiervoor het afgelopen jaar geen nieuwe promotiefilmpjes gemaakt.

In 2021 zal dit naar verwachting wel weer mogelijk zijn.

## 8. Huisvesting

In dit hoofdstuk gaan we in op de ontwikkelingen op het gebied van huisvesting: wat is er in 2020 gebeurd en wat zijn de verwachtingen voor 2021? Opvallend voor 2020 is het onderzoek naar lood in de leidingen van de Utrechtse schoolgebouwen en naar de situatie van het binnenklimaat.

### Ventilatie

Goede ventilatie in schoolgebouwen is van belang om fijn te kunnen werken en leren. Maar tijdens de coronapandemie kreeg ventilatie nog meer aandacht, omdat onduidelijk was of en hoe het binnenklimaat een rol zou kunnen spelen bij het verspreiden van het virus. Daarom gaf minister Slob van Basis- en Voortgezet Onderwijs opdracht om te onderzoeken of de (voorzieningen voor) luchtverversing in scholen voldoen aan de reguliere geldende gezondheidsrichtlijnen (op basis van bouwbesluit).

De KSU heeft hiervoor een extern bureau in de arm genomen. Uit hun inventarisatie blijkt dat de ventilatievoorziening overwegend voldoet aan de geldende richtlijnen. In een enkel geval waren maatregelen nodig, in de vorm van bouwkundige aanpassingen. Tot die tijd kregen scholen het advies om extra natuurlijk te ventileren. Waar mogelijk wordt een gedeelte van deze kosten gedekt door de specifieke uitkering ventilatie van de overheid, die via de gemeente kan worden aangevraagd.

In 2021 wordt de bovenverdieping van de Montessori (locatie Schoolplein) voorzien van nieuwe ventilatieapparatuur.

### Lood

De gemeente Utrecht heeft in 2020 een onderzoek gedaan naar de aanwezigheid van loden leidingen en de concentratie van lood in het water bij de scholen die gebouwd zijn voor 1960. Hangende het onderzoek heeft de KSU aan deze scholen preventief een aantal watertanks beschikbaar gesteld. Bij een van de scholen (KBS Ludger locatie van Hoornekade) bleek de concentratie verhoogd en zijn de leidingen in opdracht van de KSU vervangen. Bij de laatste inspectie waren de metingen bij alle scholen KSU-scholen binnen de vastgestelde norm.

### Verordening

De Huisvestingsverordening, de structurele basis van waaruit huisvestingszaken met de gemeente worden geregeld, wordt aangepast. De schoolbesturen en de gemeente hebben in 2020 werksessies gehouden die geleid hebben tot een akkoord op hoofdlijnen tussen de partijen. Kleine aanpassingen op het gebied van de schadeprocedure en afstemming over de facilitering rondom de vergroening van schoolplannen zijn nog voorzien.



*School: KBS Ariëns  
Wijk: Hoograven  
Aantal leerlingen: 145  
Aantal medewerkers: 19  
Ons motto: Kanjers in Leren!*

### Speerpunten 2020:

- De Ariënschool: Wie zijn we en wat willen we?
- Verbeteren van de leerresultaten a.d.h.v. EDI-instructies en het inzetten van de Close Reading-manier.
- Samenwerking met de ouders op het gebied van veiligheid en communicatie.
- Onze school in de wijk.

### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- We zijn gestart met een missie-visie-traject. Dit heeft geresulteerd in een schoolklimaatovereenkomst waarin staat wie we als school zijn, wat onze missie is en op welke manier we als team willen samenwerken.
- Tijdens de fysieke lessen op school hebben we gebruik gemaakt van EDI-instructies en de Close Reading-manier. Goede leesteksten en lessen worden verzameld en in elke groep hangt een doelenmuur. We zijn dit Corona-jaar heel bewust omgegaan met ons onderwijs-aanbod.
- We hebben actief gezocht naar andere communicatievormen met ouders. We maken nu korte weekberichten, hebben telefonisch contact, en betrekken hen bij het opstellen van het schoolrapport.

### Vooruitblik 2021:

- Onderwijs op maat geven, afgestemd op de ontstane onderwijs-behoefte.
- Krachtigere samenwerking met ketenpartners ter versterking van het sociaal pedagogisch klimaat.
- Het versterken aan ons ICT-beleid met daarin aandacht voor (inzet) middelen en vaardigheden van leerlingen en leerkrachten.



De verwachting is dat B&W begin 2021 de nieuwe verordening vaststelt.

### **Energielabels**

Een energielabel geeft de energieprestatie van een schoolgebouw weer. In 2020 zijn alle schoolgebouwen in dit kader geschouwd en voorzien van een energielabel. Hiermee voldoet de KSU aan de informatieplicht voor energiebesparende maatregelen en hebben we een uitgangspunt voor mogelijke duurzame en energiebesparende toepassingen in de toekomst.

### **Duurzaamheid**

Samen met de schoolbesturen werkt de gemeente Utrecht aan het realiseren van goede, gezonde en duurzame scholen voor alle leerlingen. De ambitie is dat alle Utrechtse basisscholen in 2040 energieneutraal zijn. Hierbij staat ook de KSU voor de uitdaging om de komende jaren haar gebouwen aardgasvrij te maken. Dit vraagt voor elk gebouw een passende oplossing, waarbij milieu-, onderhouds- en financiële overwegingen een rol spelen.

### **Gericht partnerschap**

Vanuit onze visie zoeken we steeds vaker de samenwerking met bijvoorbeeld kinderopvang- en bso-organisaties. Daardoor ontstaan andere behoeftes als het gaat om ruimtegebruik. Het is zaak om daar met onze huisvesting op aan te

sluiten. Het zorgt ook voor andere uitdagingen. Zo wordt de planning en uitvoering van onderhoud complexer door de hogere intensiteit van het gebruik, bijvoorbeeld tijdens vakanties en na schooltijd. Beide vragen de komende jaren onze aandacht.

Gedurende 2020 is overleg gevoerd over de (huur-)contracten tussen gemeente, schoolbesturen en de partners van de Voorschoolse Educatie (VE). Inmiddels is het afsprakenkader vastgesteld; het wordt begin 2021 aan de schoolbesturen ter ondertekening voorgelegd.

## **8.1 Projecten (nieuwbouw en renovatie)**

### **Paulus**

In 2020 is KBS Paulus locatie van Bemmelenlaan verbouwd, zodat alle groepen op deze uni-locatie gevestigd kunnen worden. Ook is er in het gebouw plaats voor BSO en kinderopvang. Komend jaar wordt nog een aantal aanvullende zaken aangepakt, zoals de trapopgang.

### **Onder De Bogen**

In het centrum van Leidsche Rijn staat KSU-school KBS Onder De Bogen. Vanwege de groei van deze school is in 2020 een vervolg gegeven aan de voorbereidingen rondom de ontwikkeling van de nieuwbouw (14 lokalen). Vanwege de druk op de financiering (door aanvullende omgevingseisen)

heeft het project enige vertraging opgelopen; hierover worden met partijen gesprekken gevoerd.

### **Catharijnepoort**

In 2020 zijn we gestart met de voorbereiding van de aanpassing van het gebouw van KBS De Catharijnepoort aan de Staringstraat. Concrete uitvoering wordt volgens planning vanaf 2021 verwacht.

### **Merwedekanaalzone**

Aan de rand van het centrum van Utrecht wordt een nieuwe woonwijk gebouwd: de Merwedekanaalzone. De wijk zal worden gekenmerkt door hoogbouw. De schoolbesturen KSU en PCOU zullen hier beide een school gaan vestigen. De verwachting is dat de scholen onderdeel worden van een groter bouwproject en daarbij een plaats krijgen in de plint van een gebouw. Over de voortgang van de bouw van de wijk en de plaats van de scholen zijn in 2020 verschillende gesprekken gevoerd; deze worden in 2021 gecontinueerd.

De KSU verwacht in deze wijk een maximaal 17 klassen tellend gebouw, inclusief gymlokaal te stichten. De beoogde compacte bouw vormt een uitdagende randvoorwaarde bij de ontwikkeling van een passend gebouw conform de eisen en wensen van het hedendaagse onderwijs.

### **St. Maarten**

In verband met de groei van de SBO-locatie St. Maarten zal een voorziening voor uitbreiding aangevraagd worden bij de gemeente.

### **Haarrijn**

De voorbereidingen voor onze nieuwe school in de wijk Haarrijn zijn afgesloten. Met de bouw kan echter pas worden begonnen als het bestemmingsplan is vastgesteld. Op dit moment is de verwachting dat de eerste woningen rond najaar 2023 worden opgeleverd. Dat betekent dat de school in 2023-2024 geopend zal kunnen worden. In de huidige planning is een intensieve samenwerking met een kinderopvangorganisatie opgenomen.

### **De Achtbaan en Hof ter Weide (renovatie MFA's)**

Twee van onze scholen, KBS De Achtbaan en KBS Hof ter Weide, zijn onderdeel van een MFA (Multi Functionele Accommodatie), respectievelijk genoemd "Voorn" en "Waterwin". Bij beide MFA's is in 2020 gestart met een ingrijpende renovatie, waarbij de gebouwen onder meer worden voorzien van een adequaat ventilatiesysteem. Inmiddels is de renovatie van Hof ter Weide afgerond; De Achtbaan volgt volgens planning in 2021.

### **Ludger**

In het MPOHV van de gemeente is aangegeven dat KBS Ludger in de periode 2022-2025 in aanmerking komt voor aanpassingen (nieuwbouw

en/of levensverlengende renovatie). In 2021 zal het verzoek hiervoor bij de gemeente worden ingediend.

### **Gertrudis en Montessori**

In de aanloop naar een vernieuwing van het MJOP zijn de gevels van de KBS Gertrudis en de KBS Montessori (Schoolplein) nadrukkelijk geschouwd. De verwachting is dat de benodigde gevelrenovaties in 2021 worden uitgevoerd.

### **Meerjarenplan Onderwijs Huisvesting (MPOHV)**

Naast het goed onderhouden van onze schoolgebouwen, moeten deze ook aangepast worden aan het onderwijs van deze tijd. Hierbij zijn andere onderwijsvormen, duurzaamheid en technische vernieuwingen van belang. De levensduur van de gebouwen is 40 jaar. Gedurende de levensduur van een gebouw kan sprake zijn van aanpassingen dan wel renovatie. Daartoe is door de gemeente en de schoolbesturen een nieuw Meerjarenplan Onderwijs Huisvesting (MPOHV) opgezet. Dit plan voorziet in de bouwkundige en onderwijskundige aanpak van een aantal gebouwen van de KSU. De uitvoering omvat de periode 2021-2025.

### **Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP) en verduurzaming**

Voor het onderhoud aan onze gebouwen hanteren wij een Meerjaren Onderhouds Plan (MJOP). Dit plan geeft een meerjarig overzicht van



*School: KBS De Achtbaan*

*Wijk: Langerrak*

*Aantal leerlingen: 420*

*Aantal medewerkers: 40*

*Ons motto: Jouw talent goed op de rit*

#### **Speerpunten 2020:**

- Realiseren van een extra hoogbegaafdheidsgroep. Samen met het Samenwerkingsverband Utrecht hebben we hier beleid voor geschreven.
- Burgerschapsplan maken en starten in augustus 2020.
- Voortzetten van het traject 'De Betere Basisschool'. Verder uitwerken van de ontwikkelteams. Hierbij lag de focus op de professionele cultuur d.m.v. structuren, regels en afspraken en scholing.
- Verbouwing van de school starten

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

- Er is een extra hoogbegaafdheidsgroep gerealiseerd, namelijk een groep 3-4; deze sluit aan bij de andere HB-groepen 5-6 en 7-8.
- Er is een burgerschapsplan geïntroduceerd. Vanaf september 2020 wordt hier in alle groepen mee gewerkt.
- Traject van de 'De Betere Basisschool' is voortgezet en wordt volgend jaar maart afgerond.

#### **Vooruitblik 2021:**

- De verbouwing is in mei 2021 afgerond.
- Afronden van het traject 'De Betere Basisschool'.
- We gaan de visie van De Achtbaan herijken en met het team bepalen wat de speerpunten voor de komende jaren gaan worden.



het verwachte onderhoud en de bijbehorende kosten voor elk van onze scholen. Het MJOP heeft regelmatig een update nodig. Naast de jaarlijkse schouw vindt de KSU het belangrijk om nadrukkelijk verduurzaming in de plannen op te nemen. Op een groot aantal van onze scholen liggen bijvoorbeeld zonnepanelen. Het doel is om de aanpassingen aan de MJOP's eind 2021 gereed te hebben.

Voor 2021 is uit efficiency- en kwaliteitsoverwegingen een aantal aanbestedingen voorzien op het gebied van gebouwenonderhoud. Het gaat hier bijvoorbeeld over contracten op het gebied van ventilatie, brandveiligheid en installatie.

## 9. Bedrijfsvoering en continuïteitsparagraaf

### 9.1 Toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in het afgelopen jaar

#### **Coronacrisis**

De coronacrisis heeft grote gevolgen voor de bedrijfsvoering. We kregen te maken met onvoorziene kosten en extra investeringen ter hoogte van € 255K op het gebied van personele lasten (€ 113K), huisvestings- en overige lasten (€ 124K) en ICT (€ 18K) in de vorm van de aanschaf van laptops en Chromebooks om het thuisonderwijs en thuiswerken te kunnen ondersteunen. Tegenover deze meerkosten waren er ook lagere kosten als gevolg van achterblijvende activiteiten, bijvoorbeeld op het gebied van nascholing en overige personeelskosten. Deze meer- en minderkosten hebben in 2020 niet geleid tot het bijstellen van beleidskeuzes.

#### **Professionalisering financiële administratie**

Het jaar 2020 werd, mede onder invloed van COVID-19, gekenmerkt door een stabilisering van de financiële administratie. Er is voldaan aan een afdoende mate van compliance, innovaties kwamen echter moeilijker tot stand.

Voor 2021 streven we naar een verdere professionalisering van de financiële afdeling.

Via intensievere samenwerking met de administrateurs in de scholen stellen we binnen de wet- en regelgeving op eenduidige manier beleid en uitwerking vast. Door hen meer te betrekken bij verbeteringsprocessen ontwikkelen we een gelijke werkwijze bij de verschillende bedrijfsonderdelen. Via gezamenlijke bijeenkomsten werken we aan kennisdeling binnen financiële en fiscale kaders. Daarnaast gaan we de functie van (business) control verder ontwikkelen, de kwartaalrapportages aanscherpen en de administratieve organisatie rondom subsidies en verhuuropbrengsten verbeteren.

#### **Aanvullende bekostiging onderwijsachterstandenbeleid (OAB)**

Per augustus 2019 is de zogenoemde gewichtenregeling vervallen<sup>1</sup>. Hier is een nieuwe regeling voor in de plaats gekomen die rekening houdt met meerdere indicatoren, te weten:

- opleidingsniveau
- herkomst
- ouders in de schuldsanering
- verblijfsduur moeder in Nederland
- gemiddelde opleidingsniveau van moeders van leerlingen in de school

In deze regeling zijn ook de gelden voor de afbouw van de oude regeling meegenomen.



*School: KBS Johannes*

*Wijk: Overvecht*

*Aantal leerlingen: 178*

*Aantal medewerkers: 19*

*Ons motto: Samen werken aan talent!*

#### **Speerpunten 2020:**

- We werken in verschillende leerteams met vier grote speerpunten; rekenen, lezen, cultuureducatie en leerklimaat.
- Het leerteam Rekenen zet de ingezette veranderingen door, het analyseren via het drieslagmodel en het inzetten van de vertaalkring.
- Het leerteam Lezen heeft onderzoek gedaan naar begrijpend lezen. Wat werkt en wat niet?
- Het leerteam Cultuureducatie heeft in samenwerking met onze culturele partner 'de dansers' en de museumdocenten van het Catharijneconvent de verbinding gezocht met onze week van het geloof. Een mooi programma biedt de kinderen verbreding, verdieping en verbinding.

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

De plannen van 2020 liepen een beetje anders dan we hadden verwacht en gepland. Het dansen in het Catharijneconvent heeft geen doorgang kunnen vinden. Het programma staat, maar de uitvoering laat helaas op zich wachten. Het leerteam Lezen is tot de conclusie gekomen dat het inzetten van Close reading een versterking van ons leesonderwijs zal brengen. Hier gaan we in 2020-2021 scholing voor volgen.

#### **Vooruitblik 2021:**

Alle leerteams van vorig jaar zetten de ingezette veranderingen door. Komend jaar ligt de focus op de veranderingen vanuit de leerteams Lezen en Leerklimaat.

Met de Marnix Academie zijn we een research- en designgroep gestart. Samen gaan we onderzoeken wat er nodig is om het pedagogisch handelen te versterken. Bij deze vragen zetten we lesson study in als onderzoeksvorm.



1 Bij deze regeling werd alleen rekening gehouden met het opleidingsniveau van de ouders.

De nieuwe regeling heeft een negatief effect op de beschikbare middelen voor de KSU, van in totaal € 1,1 miljoen. Omdat er sprake is van een overgangsregeling van drie jaar is de impact hiervan voor het boekjaar 2020 ca. €378K (2019 ca. € 115K). Het CBS publiceert jaarlijks in februari de nieuwe achterstandsscores, die van invloed zijn op de gelden binnen deze regeling. De totale omvang van de gemeentelijke subsidies voor 2020 was nagenoeg onveranderd.

De OAB-middelen worden grotendeels toegewezen aan de scholen die voldoen aan de schoolscores van het CBS. In verband met de afloop van de oude regeling gaat een klein gedeelte nog naar de overige scholen. In 2020 was dit € 223K, circa 6% van het totaalbedrag.

De extra middelen worden met name in de formatie ingezet, bijvoorbeeld de inzet van meer leerkrachten en onderwijsassistenten.

### **Allocatie van middelen**

Uitgangspunt bij de verdeling van de middelen aan de KSU-scholen is de 't-1-systematiek'<sup>2</sup>. Deze wordt bij groei of krimp boven 2% gecorrigeerd op basis van de interne groeiregeling.

Afspraken over de toewijzing van (alle) gelden worden vastgelegd in de Kadernota, die wordt

geautoriseerd door het CvB. Eventuele wijzigingen worden voorbereid in een werkgroep met schoolleiders en ter advies voorgelegd aan het CvB. De Kadernota wordt vervolgens ter vaststelling voorgelegd aan de (P)GMR en de RvT. Alle KSU-scholen dragen bij aan overkoepelende kosten te weten Centraal Beleid, Solidariteit en Kantoor.

Onder de noemer Centraal Beleid is in 2020 een bedrag van € 748.000 besteed aan Organisatie-ontwikkeling, Personeel en Organisatie, Onderwijs en kwaliteit en Nieuw Beleid. Concrete voorbeelden zijn de centrale werving van leerkrachten, extra investeringen in kwaliteitszorg en passend onderwijs, professionalisering en PR en communicatie.

In het kader van Solidariteit hebben we € 2,2 miljoen besteed aan de ondersteuning van scholen op het gebied van de interne groeiregeling, langdurige vervanging van personeel, vervanging vanwege BAPO en Ouderschapsverlof, bijdrage van dubbele locaties, kosten voor de Arbodienst en facilitering van de GMR.

De kosten van Kantoor bedroegen € 2,5 miljoen. Dit betreft ondersteuning op het gebied van onderwijs en kwaliteit, AVG, ICT, Inkoop,

Huisvesting, Secretariaat en de personele en financiële administratie.

### **Verzuim en Inhuur vervanging**

Binnen de kostenplaats 'Solidariteit' neemt het gezamenlijk opvangen van langdurig verzuim een grote plaats in. Hierbij worden de kosten van verzuim (gedeeltelijk) gebruikt voor de vervanging van zieke medewerkers. Voor individuele scholen heeft dit als voordeel dat zij vervanging bij ziekte kunnen opvangen op basis van solidariteit, gedragen door alle scholen. In 2020 lag ons langdurig verzuim rond de 3,3%. Ten opzichte van 2019 is dat 0,4% lager, hetgeen een positief effect had op de totale vervangingskosten.

### **Eigenrisicodrager (ERD)**

In 2020 werd de KSU naast eigenrisicodrager (ERD) voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) aanvullend eigenrisicodrager voor de Ziektewet (ZW). Voornaamste reden is een verwachte kostenbesparing en betere regie op de dossiers.

### **Inkoop**

Er zijn verschillende inkoop-/aanbestedings-trajecten gevolgd en opgestart. Een voorbeeld is de aanbesteding onderwijsleerpakket, die begin 2021 wordt afgerond. Als onderdeel van de evaluatie van de inkoopfunctie is de jaarlijkse

2 Volgens deze systematiek wordt de bekostiging gebaseerd op het leerlingaantal op 1 oktober van het voorafgaande jaar.

spend-analyse uitgevoerd, waarna bijstelling van het inkoopplan heeft plaatsgevonden. Een groot deel van de inkoopcontracten is op één plek – in AFAS – geregistreerd, zodat verplichtingen, afloop en verlenging goed gemonitord kunnen worden.

### ICT

Het belang van ICT in het onderwijs is door de pandemie verder onderstreept. Er is een aantal extra investeringen (met name hardware) gedaan om het thuisonderwijs te ondersteunen. Verder is besloten om de professionalisering op het gebied van de privacywetgeving (AVG) te versterken door samen te gaan werken met Privacy op School. Deze externe partij ondersteunt KSU bij vraagstukken op het gebied van AVG.

### Prestatiebox

Vanuit de regeling Prestatiebox ontvangen scholen geld voor talentontwikkeling.

Bestedingscategorie	Besteed bedrag (kalenderjaar)	Eventuele toelichting
Personeel	1.534.985	Inzet in personele formatie
Materieel		
Professionalisering		
Overig		

Tabel 9.1: inzet werkdrukmiddelen naar categorie

Hiermee kunnen zij uitdagend onderwijs bekostigen, een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering, professionalisering en doorgaande ontwikkellijnen. In het bestuursakkoord (2015-2020) zijn afspraken gemaakt over deze prestatieboxgelden, die bij de formatie worden toegewezen aan de individuele scholen, om hiermee invulling te geven aan de ambities van het Nationaal Onderwijsakkoord.

### Werkdrukmiddelen

Elke schooldirecteur stelt vòòr mei een werkverdelingsplan op. Hierin wordt onder meer de besteding van de werkdrukmiddelen beschreven. Afstemming hierover vindt plaats tussen de schoolleiding, het team en (P-)MR.

### Balanspositie

De balans is een momentopname van de vermogenspositie van een organisatie.



School: KBS Gertrudis  
 Wijk: Rivierenwijk  
 Aantal leerlingen: 556  
 Aantal medewerkers: 43  
 Ons motto: Dalton met een plus!

### Speerpunten 2020:

- Dalton kernwaarden opnieuw ontdekken  
 Want met deze kernwaardes kunnen de leerkrachten in hun klas eigenaarschap vormgeven binnen Daltononderwijs.
- Thuisonderwijs vormgeven, noodgedwongen maar ook een succes!
- Personele binding organiseren, want je kunt niet ieder jaar zeven nieuwe leerkrachten binnenhalen.

### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

Iedere leerkracht heeft vanuit de kernwaardes leervragen opgesteld die ze voor zichzelf kunnen gaan bereiken. Daarmee komt schoolontwikkeling van binnenuit op gang. Het (digitale) thuisonderwijs is bij ons goed uitgewerkt. Veel inzet, veel samenwerking onderling en daarmee ondanks alles een succes. 95% van het team is blijven werken op de Gertrudis! En dat terwijl er zeven nieuwe leerkrachten begonnen zijn.

### Vooruitblik 2021:

Onder leiding van een nieuwe schoolleider professionalisering vormgeven met de Dalton Kernwaardes. Van daaruit de visie herijken en onze collectieve ambitie formuleren.

	31-12-2020	31-12-2019		31-12-2020	31-12-2019
<b>Activa</b>			<b>Passiva</b>		
Vaste activa	5.682.700	5.621.023	Eigen vermogen	8.789.193	7.385.851
Vorderingen	4.125.208	4.200.475	Voorzieningen	3.959.634	3.509.860
Liquide middelen	11.122.882	6.758.052	Kortlopende schulden	8.181.963	5.683.839
<b>Activa totaal</b>	<b>20.930.790</b>	<b>16.579.550</b>	<b>Passiva totaal</b>	<b>20.930.790</b>	<b>16.579.550</b>

Tabel 9.2: Balanspositie eind 2020 in vergelijking met 2019

Categorie	Gedaald / Gestegen	Bijzonderheden
Materiële vaste activa	Licht gestegen/Neutraal	----
Vlottende activa	Licht gedaald/Neutraal	----
Liquide middelen	Gestegen	Zie kasstroomoverzicht jaarrekening
Kortlopende schulden	Gestegen	Vooruit ontvangen subsidies
Voorzieningen	Gestegen	Met name inzake de voorziening langdurig verzuim
Reserves	Gestegen	In verband met resultaat boekjaar

Tabel 9.3: Overzicht activa, liquide middelen, kortlopende schulden, voorzieningen en reserves

<b>Reserves</b>			
Omschrijving	Saldo 1-1	Resultaat	Saldo 31-12
Algemene reserve	498.475	0	498.475
Bestemmingsreserve publiek	0	0	0
Bestemmingsreserver personele frictie	2.856.353	1.125.213	3.981.566
Bestemmingsreserver materieel	1.766.799	154.169	1.920.968
Bestemmingsreserve 1e waardering activa	23.099	-15.854	7.245
Bestemmingsreserve bijzondere omstandigheden	728.660	200.000	928.660
Bestemmingsreserve middelen voor leerlingzorg	420.000	-60.000	360.000
Beheerfonds	1.092.465	-185	1.092.280
<b>Eigen Vermogen</b>	<b>7.385.851</b>	<b>1.403.343</b>	<b>8.789.194</b>

Tabel 9.4: reserves KSU 2020 Algemene reserve (bovenschools)

De vergelijking van de financiële situatie van het ene jaar met het andere jaar geeft een idee van de financiële ontwikkeling die de organisatie in een jaar doormaakt. In de onderstaande figuren is de geconsolideerde balans van de KSU (KSU en Beheersfonds samen) in verkorte vorm weergegeven, met daarbij een korte toelichting op de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van een jaar geleden.

### Reserves

De KSU heeft haar reserves ingedeeld in een aantal categorieën, die er als volgt uitzien ultimo 2020:

#### Algemene reserve (bovenschools)

Dit betreft een buffer ter waarborging van de continuïteit van de KSU. Deze reserve kan ook worden aangesproken voor de opstart van nieuw geplande scholen of dependances en voor extra investeringen in scholen met een (dreigend) inspectiearrangement.

#### Reserve publiek (eigen risico)

De KSU is sinds 1 oktober 2013 volledig eigenrisicodragend bij ziekte en verlof. Daarmee spaart de organisatie verzekeringspremies uit, maar er staan wel vervangingskosten tegenover. In 2019 is in overleg met de accountant vanwege de richtlijnen rondom de verslaggeving bepaald dat er een voorziening voor langdurig verzuim moet worden opgesteld. Dat betekent dat

jaarlijks een inschatting wordt gemaakt van de hoogte van deze voorziening per balansdatum. De bestemmingsreserve publiek (eigen risico) is hierdoor sinds 2020 vervallen.

#### *Reserve Personeel en Arbeidsmarktbeleid scholen (personele frictie)*

Deze reserve dient als dekking van specifieke personele risico's, zoals extra hoog uitvallende Bapo-lasten, kosten voor ouderschapsverlof, kosten van arbeidsconflicten. Ook kunnen hiermee, bij plotseling wegvallende inkomsten, tijdelijk de verplichtingen aan personeel worden voldaan. Deze reserve is per school gemaximeerd op € 300k (circa vier formatieplaatsen). Daarnaast dient de reserve per school minimaal €1k te bedragen, waarbij de inspanningsverplichting is dat deze geleidelijk weer aangroeit tot maximaal € 300K.

#### *Reserve Materieel scholen*

Deze reserve per school is bedoeld voor alle overige (materieële) doeleinden. De reserve is per school gemaximeerd op € 300k en moet minimaal €1k bedragen. Het is onder bepaalde voorwaarden mogelijk om deze reserve en de bovengenoemde 'Reserve Personeel en Arbeidsmarktbeleid scholen' samen te voegen. Ook hierbij geldt dat als de reserve van een school €1k bedraagt, de inspanningsverplichting is dat deze geleidelijk weer aangroeit tot maximaal € 300K.

#### *Reserve 1e waardering activa (nulmeting)*

De reserve nulmeting (voor onderhoud) blijft op schoolniveau geregistreerd. Deze reserve is ontstaan in 2005, toen er voor het eerst een balans werd opgemaakt. De op dat moment aanwezige materiële vaste activa werden toen opgenomen in de administratie. Hier is deze bestemmingsreserve tegenover geplaatst. De bestemmingsreserve is bedoeld ter dekking van de afschrijvingslasten van de betreffende activa en heeft daarmee een eindig karakter (verwachting nog enkele jaren).

#### *Bestemmingsreserve bijzondere omstandigheden*

Deze reserve is gevormd om tegemoet te komen aan de gevolgen van calamiteiten en/of onvoorziene gebeurtenissen (bijvoorbeeld betreffende het gebouw, het materiaal of persoonlijk lief en leed) of om belangrijke huisvestingswensen van scholen te kunnen uitvoeren. De helft van de reserve is bestemd voor solidariteit op het gebied van personeel ("wel en wee"), de andere helft voor meer bijzondere investeringen op het gebied van huisvesting bij nieuwbouw of renovatie. Gezien de onderbesteding op het gebied van gezamenlijk beleid in 2020 als gevolg van de coronapandemie, is de reserve aangevuld ter hoogte van € 200.000. Voorzien is dat voor dit bedrag in 2021 aanvullende -uitgestelde- uitgaven gedaan worden.



*School: KBS De Zeven Gaven  
Wijk: Kanaleneiland Noord  
Aantal leerlingen: 196  
Aantal medewerkers: 22  
Ons motto: Talent voor de toekomst*

#### **Speerpunten 2020:**

- Edi
- Mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid (Taalronde)
- Bevorderen samenwerking leerkrachten

#### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

Door Corona is het moeilijk geweest om de continuïteit van de speerpunten te bewaren. We kunnen in ieder geval stellen dat er een flow is ontstaan met betrekking tot samenwerking: leerkrachten bereiden samen lessen voor en de leerteams functioneren beter doordat mensen het belang van goede samenwerking inzien en ervaren. Onze eerste zorg ging uit naar goed online onderwijs en het voorkomen van (leer)achterstanden.

#### **Vooruitblik 2021:**

- Mogelijke achterstanden repareren.
- Focus op leesonderwijs en leesplezier in het kader van een betere taalontwikkeling. Daarnaast blijft de taalronde bestaan en geborgd.
- Edi continueren
- Close Reading blijven borgen.
- Scholing individuele leerkrachten. We hebben de afgelopen veel geïnvesteerd in teamscholing waardoor de individuele wensen van medewerkers zijn blijven liggen. Komend jaar zijn er leerkrachten die opleidingen en cursussen gaan volgen.



### Reserve middelen voor leerlingenzorg

In het kader van de invoering van passend onderwijs is er een nieuw groter samenwerkingsverband in de stad Utrecht gevormd. Het oude samenwerkingsverband waar de KSU deel van uitmaakte tot 1 augustus 2014 (RKAB stad, WSNS) is opgeheven. De bestaande reserve is (conform de statuten) verdeeld over de deelnemende besturen. Het bestuur heeft destijds besloten dit bedrag voorlopig toe te voegen aan de bestemmingsreserve leerlingenzorg. Deze reserve is bedoeld voor activiteiten op het gebied van leerlingenzorg in het kader van passend onderwijs. De uitgaven vanuit deze reserve moeten duurzaam, meerjarig en in projectvorm worden vormgegeven.

In 2019 is een bestuursbesluit genomen ten aanzien van deze bestemmingsreserve. Het besluit hield in dat in de komende jaren (meerjarig: 7 jaar vanaf 2020) een bedrag van € 60k -aanvullend- wordt bestemd voor leerlingenzorg/ passend onderwijs. Hiermee is meerjarig inhoud gegeven aan de bestemming van de "oude" WSNS (Weer Samen naar School)-gelden. Het bedrag van 60k blijft de komende jaren meerjarig geormerkt voor dit doel, binnen de lopende begroting en wordt tijdsgelang afgeboekt van de bestemmingsreserve.

### Beheersfonds

Het Beheersfonds is een algemene reserve, ondergebracht in een afzonderlijke Beheersstichting.

### Geconsolideerd resultaat

Ten opzichte van 2019 is het resultaat € 1.364k hoger. De baten zijn gestegen met € 650.000. Deze stijging is met name veroorzaakt door een indexering van de Rijksbijdragen als gevolg van nieuwe cao-afspraken. De lasten zijn gedaald met € 730.000. Dit is, onder invloed van de coronapandemie, vooral veroorzaakt door lagere personele lasten, huisvestingslasten en overige lasten.

### Investerings

In de administratie maken we gebruik van zeven hoofdgroepen: Gebouwen, Inventaris en apparatuur, Machines en installaties, Schoolmeubilair, Kantoormeubilair, ICT en Leermethoden. Onder deze hoofdgroepen is een aantal subgroepen gedefinieerd met specifieke afschrijvingstermijnen. Ten opzichte van 2019 zijn de afschrijvingslasten licht hoger, met name omdat vorig jaar een groot aantal investeringen werd afgeboekt tegenover de reservering eerste inrichting.

Geconsolideerd resultaat			
	2020 werkelijk	2019 werkelijk	Vershil
Rijksbijdrage	46.764.798	45.426.316	1.338.482
Overige overheidsbijdragen	1.503.184	1.810.364	-307.180
Overige baten	1.453.069	1.833.663	-380.594
<b>Totale Baten</b>	<b>49.721.051</b>	<b>49.070.343</b>	<b>650.708</b>
Personele lasten	-40.704.523	-40.909.900	205.377
Afschrijvingen	-1.124.893	-1.039.667	-85.226
Huisvestingslasten	-3.456.037	-3.785.945	329.908
Overige Lasten	-2.998.143	-3.279.031	280.888
<b>Totale lasten</b>	<b>-48.283.596</b>	<b>-49.014.543</b>	<b>730.947</b>
<b>Saldo gewone exploitatie</b>	<b>1.437.455</b>	<b>55.800</b>	<b>1.381.655</b>
Financiële exploitatie	-34.112	-17.063	-17.049
<b>Totaal saldo KSU</b>	<b>1.403.343</b>	<b>38.737</b>	<b>1.364.606</b>

Tabel 9.5: Exploitatie 2020 versus exploitatie 2019

### Beheersfonds

Net als in voorgaande jaren voert het Beheersfonds een beknopte exploitatie. Het fonds is eigenaar van het pand van de TD (lasten als huur worden aan de TD doorbelast, de investering is destijds betaald uit private middelen). Doordat de rente structureel laag is, daalt het saldo van de Beheersstichting.

### Exploitatie in relatie tot de begroting

Het resultaat over 2020 is € 1.162k hoger dan begroot. Hieronder wordt per categorie een toelichting gegeven hoe de afwijking ten opzichte van de begroting is ontstaan.

### Algemeen

Het resultaat over 2020 is € 1.162k hoger dan begroot. Hieronder wordt per categorie een toelichting gegeven hoe de afwijking ten opzichte van de begroting is ontstaan.

### Per categorie op hoofdlijnen

- De Rijksbijdragen zijn in totaal € 2,5 miljoen hoger dan begroot, vooral als gevolg van de afrekening van het schooljaar 2019-2020 in de 3<sup>e</sup> regeling personele bekostiging. KSU ontving extra subsidies voor het voorkomen van achterstanden bij leerlingen als gevolg van de corona-pandemie.

- De overige overheidsbijdragen zijn met €39k licht hoger dan begroot, de gemeentelijke subsidies werden in lijn met de begroting ontvangen.
- De overige baten zijn € 184k hoger dan begroot, met name veroorzaakt door de verwerking van huuropbrengsten binnen deze categorie, in plaats van als correctie binnen de categorie huisvestingslasten (invloed € 174k).
- De personeelslasten zijn 1,3 miljoen hoger dan begroot. De brutolonen zijn in totaal met € 1.8 miljoen gestegen, vanwege indexering, vervanging van zwangerschap en verzuim. De totale lasten van verzuim waren weliswaar lager, maar vervanging is voor een groot deel niet door inhuur maar door eigen personeel (loonkosten) verzorgd. De overige personele lasten waren € 0.5 miljoen lager, met name als gevolg van lagere professionaliseringslasten en overige personele lasten. Ook bij deze onderbestedingen is de corona-pandemie van invloed geweest. Overige bijzondere posten zijn de hogere pensioenlasten (€ 200k), lagere transitiekosten (€ 90k) en de extra dotatie personele voorzieningen (€ 260k).
- De afschrijvingen zijn € 108k lager dan begroot, als gevolg van lagere investeringen op het gebied van ICT, leermethoden en meubilair.

Exploitatie in relatie tot de begroting			
	2020 werkelijk	"2020 begroting"	Verschil
Rijksbijdrage	46.764.798	44.267.788	2.497.010
Overige overheidsbijdragen	1.503.184	1.463.825	39.359
Overige baten	1.453.069	1.268.487	184.582
<b>Totale Baten</b>	<b>49.721.051</b>	<b>47.000.100</b>	<b>2.720.951</b>
Personele lasten	-40.704.523	-39.407.336	-1.297.187
Afschrijvingen	-1.124.893	-1.233.340	108.447
Huisvestingslasten	-3.456.037	-2.903.013	-553.024
Overige lasten	-2.998.143	-3.189.634	191.491
<b>Totale lasten</b>	<b>-48.283.596</b>	<b>-46.733.323</b>	<b>-1.550.273</b>
<b>Saldo gewone exploitatie</b>	<b>1.437.455</b>	<b>266.777</b>	<b>1.170.678</b>
Financiële exploitatie	-34.112	-25.000	-9.112
<b>Totaal saldo KSU</b>	<b>1.403.343</b>	<b>241.777</b>	<b>1.161.566</b>

Tabel 9.6: exploitatie 2020 versus begroting 2020

- De huisvestingslasten zijn fors hoger dan begroot. Ook hierin speelt corona een rol: ongeveer de helft van de overschrijding (€ 257k) is terug te voeren op hogere schoonmaakkosten. Dat geldt ook voor een deel van de kosten voor dagelijks onderhoud (€ 99k). Zo moest de ventilatie in de gebouwen geïnspecteerd worden.
- De overige lasten zijn € 191k lager dan begroot. Hogere kosten werden gemaakt ten aanzien van leermiddelen en licenties (€ 254k) en er was onderbesteding op overige kosten (-€ 444k). Zowel de overschrijding als onderschrijding op deze categorieën zijn beïnvloed door de corona-pandemie.
- De realisatie van de financiële baten en lasten was iets slechter dan begroot (€ 9k).

## 9.2 Reserves per school

In deze paragraaf worden de reserves per school weergegeven alsook de voorzieningen ultimo 2020.

### *Reserve P&A, materieel*

Het overzicht hieronder geeft het saldo weer in een vergelijking tussen 2020 en 2019. € 1k is een ondergrens; € 300k is een bovengrens. Bij een resultaat van € 1k betekent dit dat de school in principe reserves moet gaan opbouwen (inspanningsverplichting) om risico's en ontwikkelingen af te kunnen dekken.

Reserve P&A Scholen				
Omschrijving	Saldo 1-1	Resultaat	Ov. Mutaties	Saldo 31-12
De Achtbaan	15.027	82.729	46.782	144.538
De Ariënschool	206.115	41.190	16.710	264.015
De Catharijnepoort	1.000	134.671	30.796	166.467
De JazzSingel	45.763	-33.281	21.445	33.927
De Notenboom	0			0
De Pijlstaart	240.778	-91.726	19.564	168.616
De Spits	134.496	91.770	62.115	288.381
De Zeven Gaven	242.106	39.765	18.129	300.000
Gertrudiscchool	147.336	-35.839	64.696	176.193
Het Schateiland	295.299	127.558	-122.857	300.000
Hof ter Weide	255.497	40.472	4.031	300.000
Johannesschool	118.759	98.306	19.730	236.795
Ludgerschool	1.000	-43.936	43.967	1.031
Marcusschool	218.814	26.669	34.187	279.670
Mattheusschool	64.807	98.629	20.765	184.201
Montessorischool	151.517	-23.298	39.092	167.311
Onder de Bogen	53.785	-94.232	41.447	1.000
Op De Groene Alm	300.000	64.005	-64.005	300.000
SBO De Binnentuin	37.361	43.449	60.806	141.616
St. Dominicusschool	196.507	-63.830	79.494	212.171
St. Jan de Doperschool	1.000	99.653	23.641	124.294
St. Maartensschool	11.218	-43.124	42.495	10.589
St. Paulusschool	45.802	-4.664	48.623	89.761
Stepping Stones	1.000	-26.676	26.676	1.000
Wijzer aan de Vecht	71.365	2.516	16.109	89.990
<b>Totaal Reserve P&amp;A Scholen</b>	<b>2.856.352</b>	<b>530.776</b>	<b>594.438</b>	<b>3.981.566</b>

Tabel 9.7: Reserve P&A per school

Reserve Materieel Scholen				
Omschrijving	Saldo 1-1	Resultaat	Ov. Mutaties	Saldo 31-12
De Achtbaan	28.638	2.048		30.686
De Ariënschool	88.917	1.358		90.275
De Catharijnepoort	72.821	242		73.063
De JazzSingel	1.000	0		1.000
De Notenboom	0			0
De Pijlstaart	34.772	1.070		35.842
De Spits	224.684	1.247		225.931
De Zeven Gaven	5.180	633	2.517	8.330
Gertrudischool	128.123	496		128.619
Het Schateiland	296.442	499	3.059	300.000
Hof ter Weide	230.115	3.337	41.287	274.739
Johannesschool	37.369	2		37.371
Ludgerschool	86.143	286		86.429
Marcusschool	42.939	494		43.433
Mattheusschool	37.820	546		38.366
Montessorischool	114.773	91		114.864
Onder de Bogen	17.977	0	-8.534	9.443
Op De Groene Alm	32.403	0	100.288	132.691
SBO De Binnentuin	2.555	1.555		4.110
St. Dominicuschool	207.680	1.166		208.846
St. Jan de Doperschool	1.000	15		1.015
St. Maartenschool	1.057	57		1.114
St. Paulusschool	1.562	558		2.120
Stepping Stones	1.302	0	-302	1.000
Wijzer aan de Vecht	71.526	155		71.681
<b>Totaal Reserve Materieel Scholen</b>	<b>1.766.798</b>	<b>15.855</b>	<b>138.315</b>	<b>1.920.968</b>

Tabel 9.8: Reserve Materieel per school



School: KBS Op De Groene Alm  
 Wijk: Hoge weide in Leidsche Rijn  
 Aantal leerlingen: 394  
 Aantal medewerkers: 32  
 Ons motto: Je beste zelf zijn

#### Speerpunten 2020:

Wij hebben gewerkt aan het versterken van de lerende cultuur op onze school. Dit hebben wij gedaan door:

- een onderzoeksgroep in samenwerking met de Marnix Academie over het rekenen tot 100 in te richten;
- een sterke samenwerking en kennisdeling tussen de leerkrachten van parallelgroepen;
- lerende teams over diverse onderwerpen.

#### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

Wij maken onze uiteindelijke keuzes op basis van onderzoek.

Zo groeien wij in onze professionele leergemeenschap.

- Werken met je parallel, je beste zelf zijn als collega. Onderzoek naar kwaliteitsindicatoren voor succes.
- BB verbeteren van begrijpend lezen lessen d.m.v. close reading.
- MB werken met BOUW om een verbeterslag te maken met technisch lezen.
- OB verbeteren van de rapportage voor ouders, herzien van het kleuterrapport en onderzoeken van de "KJK!"-lijn en de doelen.
- Verbeteren van ons rekenonderwijs in de middenbouw.

#### Vooruitblik 2021:

- Onderzoeken welke rekenmethode het beste past bij ons.
- De ontwikkelvragen van kinderen zo snel mogelijk in beeld brengen.
- We gaan ons inzetten op werken in ons ODGA-team. Na deze thuiswerkperiode en het onderwijs op afstand is er behoefte aan contact. Teambuilding is ook wat ons personeel gemist heeft!



Voorziening gebouwen				
Omschrijving	Saldo 1-1	Dotatie	Onttrekking	Saldo 31-12
Bestuurskantoor	0			0
De Achtbaan	215.335	55.627	1.231	269.731
De Ariënschool	74.759	7.469	6.365	75.863
De Catharijnepoort	218.516	44.661	559	262.618
De JazzSingel	23.588	11.465	438	34.615
De Notenboom	0			0
De Pijlstaart	32.098	25.350		57.448
De Spits	186.690	7.550	30.470	163.770
De Zeven Gaven	242.991	41.370	122.935	161.426
Gertrudisschool	193.899	86.567	31.693	248.773
Het Schateiland	119.215	16.299	1.188	134.326
Hof ter Weide	200.483	87.685		288.168
Johannesschool	51.335	14.352	315	65.372
Ludgerschool	-92.904	36.638	24.825	-81.091
Marcusschool	142.964	36.544	987	178.521
Mattheusschool	61.517	11.235	609	72.143
Montessorischool	98.594	65.666	7.714	156.546
Onder de Bogen	31.445	25.679	441	56.683
Op De Groene Alm	56.732	19.762	3.072	73.422
SBO De Binnentuin	129.605	1.159	29.113	101.651
St. Dominicuschool	107.939	65.401	81.542	91.798
St. Jan de Doperschool	84.614	32.302	45.852	71.064
St. Maartenschool	155.545	14.807	3.560	166.792
St. Paulusschool	173.340	23.118	28.895	167.563
Stepping Stones	74.878	30.725	151.961	-46.358
Technische Dienst	0			0
Wijzer aan de Vecht	41.598	28.420	706	69.312
<b>Totaal Voorziening gebouwen</b>	<b>2.624.777</b>	<b>789.851</b>	<b>574.471</b>	<b>2.840.157</b>

Tabel 9.9: Voorziening gebouwen per school

### Voorzieningen

Tabel 9.9 geeft de voorzieningen weer. In 2018 is het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) herzien. Gedurende 2020 werd er aanvullend per school beoordeeld of er extra gedoteerd zou moeten worden. De voorziening onderhoud is opgebouwd op basis van de gegevens van de schouw van de scholen in 2018 en deze aanvullende beoordeling. Hierbij is rekening gehouden met de verwachte gemiddelde kosten voor de scholen betreffende de komende 10 jaar. De voorziening van KBS Ludger wordt de komende jaren weer opnieuw opgebouwd.

### 9.3 Treasurybeleid

In 2020 is het bestaande treasurybeleid gecontinueerd. Daarin is opgenomen dat treasury bij de KSU primair als doel heeft het zodanig beheren van de middelen dat financiële risico's zo veel mogelijk worden beperkt. Met inachtneming hiervan streven wij naar een zo hoog mogelijk rendement, waarbij de financieringskosten zo veel mogelijk worden beperkt. De hoofddoelstelling voor de treasuryfunctie is het waarborgen van de financiële continuïteit van de organisatie.

Het treasurybeleid wordt uitgevoerd door de directeur Bedrijfsvoering, en valt onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur (CvB). De directeur Bedrijfsvoering kan voorstellen tot wijzigingen in het beleggings- en

beleningsbeleid indienen bij het CvB. Wijzigingen moeten worden goedgekeurd door het CvB en de Raad van Toezicht.

Het kan voorkomen dat er aanpassingen op het treasuryplan zijn. Door wijzigingen in de rentestructuur kunnen andere beslissingen genomen moeten worden dan in het treasuryplan zijn opgenomen. Ook kan het CvB ervoor kiezen andere instrumenten in te zetten. In dergelijke gevallen maakt de directeur Bedrijfsvoering een uitzonderingsrapportage, die met het CvB wordt besproken. Na instemming van het CvB mag actie worden ondernomen. Het CvB informeert de Raad van Toezicht hierover. In 2020 zijn er geen aanpassingen op het beleid geweest.

Voor het aangaan van kredietovereenkomsten (bijvoorbeeld rekening-courant-krediet, kasgeldleningen, onderhandse en andere meerjarige leningen) worden minstens twee offertes aangevraagd. Vervolgens beslist het CvB of de betreffende kredietovereenkomsten wel of niet worden aangegaan. Voor bedragen boven de € 300.000 die niet in de begroting zijn opgenomen, is goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig. Dit was in 2020 niet aan de orde.

De KSU houdt geen deposito's aan of beleggingen.

Nu we te maken hebben met de invoering van negatieve rente op onze (spaar)saldi, onderzoeken we voor 2021 of schatkistbankieren een goede vervanging is voor het aanhouden van tegoeden bij de bank.

#### 9.4 Administratieve organisatie

De beschrijving van de administratieve processen is opgenomen in een inrichtingsdocument, gebaseerd op een model van de PO-Raad. Hierbij is aandacht voor generieke risico's bij deze processen, maar ook voor de doelen ervan. Voor 2021 is gepland om het handboek te updaten en de eerder beschreven processen te testen.

#### 9.5 Verwachte toekomstige ontwikkelingen

##### COVID-19

COVID-19 heeft grote gevolgen (gehad) voor het onderwijs. Het kabinet heeft aangegeven extra geld uit te trekken voor ondersteuning. In een publicatie van november 2020 werd € 260 miljoen voor het totale onderwijs toegezegd. Met dit geld kunnen scholen in 2021 extra bevoegd personeel inzetten, ondersteuners laten meehelpen en meer gastlessen mogelijk maken.

Daarnaast publiceerde het Ministerie op 17 februari 2021 het Nationaal Programma Onderwijs. Vanuit dit programma komt vanaf 2021 gedurende twee en een half jaar aanvullend geld beschikbaar voor het bestrijden van leerachterstand.



*School: SBO De Binnentuin*  
*Wijk: Leidsche Rijn/Vleuten*  
*Aantal leerlingen: 233*  
*Aantal medewerkers: 40*  
*Ons motto: Leren om te groeien doe je samen*

#### Speerpunten 2020:

Dit jaar werkten we schoolbreed aan het verbeteren van ons lees- en spellingsonderwijs. Ook zijn wij bezig geweest om de Vreedzame School, The leader in me en Kleur op elkaar af te stemmen tot één aanpak binnen ons pedagogisch klimaat

#### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- Ons team heeft trainingen gevolgd om de methodiek 'Zo leren kinderen lezen en spellen' succesvol te implementeren in ons onderwijs. De eerste resultaten hiervan zijn erg bemoedigend.
- De nieuwe taalmethode Staal is verder uitgewerkt en dit heeft geleid tot een grotere betrokkenheid en goede resultaten bij de kinderen.
- We hebben als school onze Gouden Missie geformuleerd waarin we onze visie hebben vertaald naar concreet gedrag voor alle betrokkenen.

#### Vooruitblik:

- Implementatie van de methodiek voor lezen en spelling door de hele school.
- Verbetering van ons rekenonderwijs, waarbij speciale aandacht is voor het praktisch handelen aan de hand van praktijkgerichte oefensituaties.
- Het aanleren van goed gedrag aan kinderen met algehele ontwikkelingsachterstanden.

Teruggang OAB middelen						
Max impact	Berekening impact		PO raad impact		PO raad impact	
	Verwacht	Verwacht	Verwacht	Werkelijk*	Verwacht	Werkelijk*
versie 3 Kadernota	(publicatie PO raad (OCW) februari 19)	(basis PO Raad model)	invloed 2019-2020		invloed 2020-2021	
			25%	15%	50%	45%
Gemeente Utrecht	€ -500.557	€ -500.557	€ -125.139	€ -0	€ -250.279	€ -250.279
OCW	€ -1.160.000	€ -1.160.000	€ -290.000	€ -250.000	€ -580.000	€ -500.000
	€ -1.660.557	€ -1.660.557	€ -415.139	€ -250.000	€ -830.279	€ -750.279

\* Werkelijk: Gemeente Utrecht inzake 2019 -2020 toezegging handhaving huidige niveau, 2020-2021 nog onzeker  
OCW inzake 2019-2020 teruggang op 15% en voor 2020-2021 verwacht 45% door positieve bijstelling op basis van achterstandsscores

Tabel 9.10: De verwachte correctie op OAB-middelen gemeente en rijksoverheid

en -achterstanden. Het programma richt zicht op de brede ontwikkeling van kinderen en jongeren: hun cognitieve en beroepsgerichte ontwikkeling, hun sociale en persoonlijke ontwikkeling en hun mentale welbevinden.

Uitgangspunt van het programma is dat scholen inzichtelijk maken welke leervertraging en -achterstanden leerlingen hebben opgelopen. De subsidie kan vervolgens worden ingezet voor brede personele ondersteuning, op school, maar ook daarbuiten. Ook deze nieuwe subsidie zal, in lijn met de richtlijnen, ten gunste van de leerlingen worden ingezet.

Op het gebied van ICT, huisvesting, met name onderhoud, schoonmaak en schoonmaak-gerelateerde artikelen verwachten we in 2021 nog extra kosten in relatie tot de pandemie. Voor 2021 is gepland om investeringen te doen

voor de ICT-technische infrastructuur en de aan ICT-onderwijs gerelateerde uitgaven, zoals beleidsvorming en professionalisering. Hiervoor worden (deels) externe deskundigen ingeschakeld.

#### **Onderwijsachterstandsbeleid en herverdeeleffecten**

Zoals in paragraaf 9.1 is beschreven werd de gewichtenregeling per 1 augustus 2019 herzien. Omdat er sprake is van een overgangsregeling van drie jaar bedraagt de verwachte impact (teruggang) voor de formatie 2021-2022 in vergelijking met het lopende schooljaar tussen € 370K en € 588K. De 370K betreft sec de verwachte correctie van OCW; het bedrag van € 588 is gebaseerd op een gelijktijdige correctie van zowel OCW als de Gemeente Utrecht. Voor de gemeentelijke subsidies betreft dit overigens alleen 2022, want in 2021 is het subsidiebedrag onveranderd. Achtergrond van de hoogte van het herverdeel-

effect voor de KSU is het feit dat de KSU een aantal scholen heeft die gesitueerd zijn in de zogenoemde impulsgebieden en dat het aantal 1,2-gewichten van de stichting relatief hoog is. Met ingang van 2022 moet de nieuwe toedelingssystematiek volledig zijn ingevoerd.

Tabel 9.10 laat de verwachte impact zien voor het komende en lopende formatiejaar (gebaseerd op de achterstandsscores die het CBS jaarlijks in februari publiceert).

#### **Cao-afspraken**

De KSU houdt zich bij het inschalen van medewerkers aan de CAO Primair Onderwijs. In navolging van de afspraken in het cao-akkoord van 2019-2020 hebbende sociale partners nieuwe voorbeeldfunctiebeschrijvingen gemaakt voor leidinggevende en ondersteunende functies.

Concreet betekent dit dat de besturen zelf een afweging maken of nieuwe functiebeschrijvingen nodig zijn.

De KSU is in verband met deze cao-afspraken, na instemming van de PGMR, overgegaan tot het invoeren van een nieuw functiegebouw en nieuwe functiebeschrijvingen.

Begin november hebben de leden van de PO-Raad ingestemd met het onderhandelaarsakkoord voor een verlenging tot eind 2020 van de CAO PO 2019-2020. Hierdoor ontvingen alle medewerkers in het primair onderwijs eind 2020 eenmalig een extra toelage van 0,7% van het jaarsalaris. Dit was mogelijk doordat de Rijksmiddelen in 2020 structureel meer verhoogd werden dan bekend was bij het afsluiten van de cao 2019-2020. Voor 2021 is nog geen nieuw cao-akkoord vastgesteld.

### **De arbeidsmarkt**

De KSU ziet zich geconfronteerd met een scherpe toename van de krapte op de arbeidsmarkt. Vaste formatieplaatsen kunnen in het algemeen nog worden vervuld, maar vervangingen zijn lastiger. Er is variëteit gekomen in de soorten contracten en de KSU is zelf actiever gaan werven via diverse kanalen. Dit alles betekent in vergelijking met de jaren daarvoor wel dat zowel het vinden van meer en voldoende leraren als de organisatie van de vervanging meer kosten met zich meebrengen.

### **GMR**

Er ligt een wetsvoorstel om per 2021 de medezeggenschapsraad in het primair en voortgezet onderwijs instemmingsrecht te geven op de hoofdlijnen van de meerjarenbegroting

- Onder die hoofdlijnen wordt het volgende verstaan:
- De verhouding tussen uitgaven voor het primaire proces en de ondersteuning daarvan.
- De middelen die bovenschools op bestuursniveau beschikbaar worden gesteld.
- De verdeling van middelen over de verschillende scholen.
- Beleid voor de financiële positie (versterken of juist aanspreken van vermogen).

### **Ontwikkeling bekostiging: prestatiebox vervangen door regeling professionalisering**

Het huidige bestuursakkoord loopt tot en met 2020. Hierin zijn afspraken gemaakt over de toekenning van prestatieboxgelden. Het huidige schooljaar is het laatste jaar waarin de prestatieboxmiddelen op de bestaande manier worden verdeeld.

De prestatiebox wordt vervangen door de regeling professionalisering. Op 31 maart 2021 publiceerde het ministerie OCW deze nieuwe regeling, genaamd “Bijzondere bekostiging voor het primair onderwijs voor de professionalisering van personeel en de begeleiding van starters en schoolleiders”. De regeling geldt voor de



*School: KBS Mattheus*

*Wijk: Overvecht*

*Aantal leerlingen: 171*

*Aantal medewerkers: 18*

*Ons motto: Leren voor een mooie toekomst  
“Taal, talent, toekomst”.*

### **Speerpunten 2020:**

- De invoer van een nieuwe aanvankelijk leesmethode (veilig leren lezen).
- Scholen van het team in het gebruik van het DPL- model en het integreren in ons dagelijks onderwijs.
- Betrekken van de kinderen bij het onderwijsproces d.m.v. kindgesprekken en een kinderraad.

### **Resultaat/succes per speerpunten 2020:**

- De leerkrachten van groep 3 hebben een scholing gehad voor het gebruik van de nieuwe methode veilig leren lezen. Alle materialen zijn aangeschaft en de methode is ingevoerd.
- We hebben twee studiedagen gevolgd over het werken met het DPL-model. Hierna zijn we door middel van het doelenbord en collegiale consultatie aan de slag gegaan met het geven van lessen volgens deze methode.
- In alle groepen worden de kindgesprekken gevoerd a.d.h.v. een vast format. Daarnaast is een kinderraad opgericht.

### **Vooruitblik 2021:**

- De focus voor 2021 is vooral gericht op taal.
- Met de bovenbouw doen we mee aan een onderzoek om de leesmotivatie te versterken en bij de onderbouw doen we mee aan een onderzoek om het thuismilieu met behulp van digitale prentenboeken te versterken.



schooljaren 2021-2022 en 2022-2023. Hieronder volgt een korte beschrijving van de achtergrond van deze nieuwe regeling:

Professionalisering en de begeleiding van startende leraren en schoolleiders moeten worden ingebed in het bredere (strategisch) personeelsbeleid van de school. Zo draagt het personeelsbeleid bij aan de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, waarbij het zowel aansluit op de wensen/behoefte van de organisatie als op ontwikkelingen buiten de school. In de besteding van middelen spelen bewegingen en ontwikkelingen die nu reeds plaatsvinden een grote rol. Denk hierbij aan de afspraken in de CAO PO over professionalisering en de wijze waarop binnen de partnerschappen van Samen opleiden & Professionaliseren gewerkt wordt aan de begeleiding van startende leraren. De betreffende middelen kunnen zowel binnen de schoolomgeving als op bestuursniveau worden ingezet.

## 9.6 Continuïteitsparagraaf

In deze paragraaf worden de (financiële) ontwikkelingen weergegeven van de exploitatie en de balans in een meerjarenperspectief, inclusief ontwikkelingen, risico's en te nemen maatregelen.

Hieronder is de meest actuele meerjarenbegroting opgenomen. Hierin zijn de invloed van de negatieve herverdeeffecten voor KSU betreffende de onderwijsachterstandsgelden, de verwachte

effecten van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), de uitgevoerde risicoanalyse en het resultaat over 2020 verwerkt.

### Meerjarenbegroting per 2021

De meerjarenbegroting bestaat uit de exploitatiebegroting, de balans, kasstroom en kengetallen (van KSU en KSU Beheer geconsolideerd). Dit levert de mogelijkheid om voor de totstandkoming van deze begroting een aantal gegevens te muteren en te beoordelen of deze passen binnen de kengetallen zoals deze zijn afgesproken.

De KSU kent afspraken met de Raad van Toezicht omtrent de solvabiliteit, liquiditeit en het weerstandsvermogen. De afgesproken streefwaarden voor rentabiliteit en huisvestingsratio zijn aangegeven vanuit OCW.

In oktober 2020 heeft een evaluatie van de risico-inventarisatie plaatsgevonden, waarbij naar voren kwam dat het gewenste weerstandsvermogen voor de KSU op € 8.5 miljoen zou moeten staan om de ingeschatte risico's, evenals de financiering- en transactiefunctie af te kunnen dekken. Voor 2021 is op basis van de risico-inventarisatie van 2020 en in lijn met de eerdere meerjarenbegrotingen daarom gestuurd op een begroting van € 182K positief. Tegelijkertijd is te zien dat, met name onder invloed van de corona pandemie en nagekomen bekostigings-

bijstellingen, het eigen vermogen eind 2020 rond het weerstandsvermogen lag. Gezien de hoogte van het eigen vermogen en de verwachte positieve financiële effecten vanuit het NPO, is bij deze meerjarenbegroting voor de jaren na 2021 een bijstelling naar een neutraal resultaat (rond de nullijn) vastgesteld. De meerjarenbegroting kan, na het bekend worden van de exacte bekostigingsgegevens van het NPO en de definitieve vaststelling van het strategisch plan, gedurende 2021 meer inhoudelijk worden bijgesteld.

De huisvestingsratio is als kengetal opgenomen vanuit het (financiële) toezichtskader van de Inspectie OCW. Dit is het aandeel van de huisvestingslasten als onderdeel van de totale lasten.

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij het opstellen van de meerjarenbegroting:

### Baten

- Het is de ambitie van de KSU om het aantal leerlingen te laten groeien met *gemiddeld minimaal* 3% per jaar. Voorzichtigheidshalve gaan we in de meerjarenbegroting echter uit van een groei met jaarlijks 2%.
- De bekostiging door het ministerie blijft de komende jaren per leerling gelijk.
- In de (meerjaren)begroting wordt sinds augustus 2019 rekening gehouden met de eerder vermelde teruggang in de

onderwijsachterstandsmiddelen. Ook de bijbehorende formatie (loonkosten) samenhangend met deze onderwijsachterstandsmiddelen wordt hiervoor gecorrigeerd.

- De volledige te verwachten baten van de TSO zijn meegenomen.
- De tussentijdse groeitellingen zijn meegenomen.
- De inkomsten vanuit het nieuwe samenwerkingsverband voor de basisondersteuning binnen de basisscholen is bekend en vastgesteld op € 136 per leerling.
- Voor de rentebaten wordt uitgegaan van de huidige rentevoet.
- Uitgangspunt is om het eigen vermogen op het gewenste niveau te houden zoals geformuleerd bij de risico-inventarisatie. Jaarlijks wordt deze geëvalueerd.
- In deze (meerjaren)begroting is het verwachte financiële effect van het NPO voor wat betreft de jaren 2021-2023 meegenomen.

#### Lasten

- Alle beleidskeuzes zoals hiervoor omschreven zijn meegenomen.
- Analoog aan de groei van het aantal leerlingen wordt in meerjarenperspectief ook een stijging van 2% van het aantal fte doorgerekend.
- Het uitgangspunt is dat een stijging van salarissen als gevolg van cao-afspraken

gecompenseerd zal worden door een stijging van de baten vanuit OCW. De stijging van de anciënniteit (stijging in de loonschaal van zittende medewerkers) wordt geacht gecompenseerd te worden via de GGL-bekostigingscomponent en instroom van jongere, goedkopere, medewerkers die meer ervaren medewerkers vervangen.

Een mogelijke uitzondering op het voorgaande punt van compensatie blijft de eventuele ontwikkeling van de pensioenlasten. In het huidige model is geen stijging van lasten noch van baten meegenomen.

- Voor de rentebaten wordt voor de KSU gerekend met de bekende rentevoet. De middelen die de KSU bij KSU Beheer heeft ondergebracht worden aan de KSU vergoed tegen een rente van 2.5%. Geconsolideerd heeft dit geen effect.
- De scholingsmiddelen worden begroot conform de beleidsafpraak. Er wordt daarmee in deze meerjarenbegroting geacht geen onderbesteding te zijn.
- Er wordt gerekend met een ontwikkeling van de vorderingen en kortlopende schulden door deze mee te nemen als percentage van de baten respectievelijk van de lasten.
- In deze (meerjaren)begroting is het verwachte financiële effect van het NPO voor wat betreft de jaren 2021-2023 meegenomen.



*School: SBO Sint Maarten  
Wijk: Overvecht  
Aantal leerlingen: 160  
Aantal medewerkers: 31  
Ons motto: Goed in ontwikkeling*

#### Speerpunten 2020:

- De focus in 2020 heeft dit schooljaar gelegen op het verhogen van de resultaten van de leerlingen. Daarnaast hebben de leerkrachten zich ontwikkeld in het stellen van doelen.
- Ook de begeleiding van de leerkrachten, zowel van de nieuwe als de zittende, heeft onze aandacht gehad.

#### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

Doordat we hogere doelen stellen en omdat de leerkrachten beter in staat zijn om deze in het ontwikkelingsperspectief te kunnen formuleren, gaan de resultaten van de leerlingen ook omhoog. Vooral bij de jongere kinderen zien we dat hier veel resultaat geboekt wordt. Indirect heeft dit ook opgeleverd dat het aanbod in de klassen verandert en dat ook hier hoger ingezet wordt.

Er is een interne coach aanwezig in de school, die met alle leerkrachten contact heeft, observaties doet en coachgesprekken voert. Dit heeft geleid tot het beter functioneren van de leerkrachten en verhoging van de leskwaliteit. Hier komen de drie speerpunten mooi komen.

#### Vooruitblik 2021:

In 2021 ligt de focus vooral op het maken van het nieuwe meerjarenbeleidsplan. Het eerste half jaar maken we een pas op de plaats: we onderzoeken waar we nu staan en formuleren waar we de komend vier jaar naar toe willen gaan. Daarnaast blijven we ons doorontwikkelen op het gebied van ICT en de inzet hiervan in ons dagelijks onderwijs. Ook de vaardigheden van het lesgeven worden verder doorontwikkeld en er wordt steeds meer gestreefd naar eenduidigheid in alle groepen om een goede doorgaande lijn te kunnen waarborgen.



### **Ontwikkelingen en risico's**

De aanpassing van onderwijsachterstandsmiddelen heeft de komende jaren impact op de in te zetten formatie. Voor de KSU bedraagt de teruggang in bekostiging circa 1,1 miljoen euro op de Rijksbekostiging en tussen de 0 en 0,5 miljoen euro in subsidies vanuit de gemeente Utrecht. In de meerjarenbegroting gaan we vanaf 2022 voor de gemeentelijke subsidies uit van een gemiddeld te verwachten teruggang van € 200k per jaar.

Naast een nieuwe school in Haarrijn, staan er op het gebied van nieuwbouw nog meer plannen op stapel. Bijvoorbeeld de bouw van een school in de nieuw te bouwen wijk “Merwede kanaalzone”. Dit betekent een extra beslag op de beschikbare middelen in exploitatie voor de inrichting van de scholen.

De KSU moet een beleidsrijk meerjareninvesteringsplan ontwikkelen, waarbij een link met de daarvoor te ontvangen materiele bekostiging wordt gelegd. Dit is nodig om inhoudelijk onderbouwde beslissingen te kunnen nemen over meerjarige investeringen, zoals op het gebied van investeringen in ICT.

Ontwikkelingen in leerlingaantallen kunnen voor knelpunten zorgen. Krimp heeft een effect op de financiering, groei (boven verwachting) heeft een effect op huisvesting. Zowel krimp als groei kunnen veroorzaakt worden door macro-

economische factoren (denk aan de huizenprijzen) waar de stichting geen grip op heeft. Krimp ligt in Utrecht op totaalniveau niet voor de hand gezien de voorziene groei in Leidsche Rijn en ontwikkelingen in de binnenstad.

Het onderwijs wordt geconfronteerd met lastenstijgingen waarvan in de regel pas achteraf bekend is in hoeverre deze worden gecompenseerd. Denk hierbij aan de discussie omtrent de stijging van de pensioenlasten en de effecten van de te betalen transitievergoedingen. De afgelopen jaren werd het budget voor het inhuren van medewerkers wegens vervanging overschreden. Om de inhuur te beperken zijn inmiddels verschillende maatregelen genomen. Langdurig verzuim wordt nog centraal beheerd, voor kort verzuim en verlof (tot en met twee weken) zijn scholen zelf verantwoordelijk.

Voor wat betreft de huidige coronacrisis is het op dit moment lastig in te schatten wat de invloed is op de middellange termijn. De crisis kan mogelijk gevolgen hebben op:

- extra uitgaven voor het geven van onderwijs op afstand;
- lagere huuropbrengsten en ouderbijdragen;
- inzet van extra formatie om onderwijsachterstanden weg te werken
- hogere vervangingskosten zodra de scholen weer (gedeeltelijk) open gesteld worden.

Wel is bekend dat het kabinet via het Nationaal Programma Onderwijs € 8,5 miljard in de onderwijssector gaat investeren, om de gevolgen van de coronacrisis te bestrijden. Als voorlopig gemiddeld bedrag per leerling wordt € 700 genoemd. Hierin is de hogere bijdrage voor scholen met veel leerlingen met een hoger risico op vertragingen nog niet meegenomen. Ook is geen onderscheid gemaakt tussen verschillende schooltypen.

In deze (meerjaren)begroting zijn zowel de verwachte inkomsten als uitgaven in het kader van het NPO verwerkt.

### **Risico's en het risicobeheersings- en controlesysteem**

Binnen de planning- en controlcyclus is de jaarlijkse evaluatie van de risicoanalyse opgenomen. In het kader hiervan werd in september 2020 een herijking van de risicobeoordeling uitgevoerd. Deze heeft, evenals in eerdere jaren, plaats gevonden op basis van de risicolijst die de PO-Raad heeft ontwikkeld. Deze lijst omvat, naar inschatting van het bestuur, alle risico's met mogelijke financiële gevolgen van meer dan 50.000 euro, ofwel van meer dan 0,1% van de begroting van de KSU van 50 miljoen euro. Mogelijke financiële gevolgen lager dan 50.000 euro worden geacht in de normale bedrijfsvoering te worden opgevangen. De wijzigingen ten opzichte van 2019 zijn mede beïnvloed door ontwikkelingen als gevolg van de corona pandemie.

De aangegeven nummers in de lijst zijn afkomstig uit het gehanteerde model van de PO-Raad. Een aantal risico's, met name 3, 16, 42, 67, 70 en 73

zijn maar deels door KSU zelf te beheersen: ze zijn (mede) afhankelijk van externe ontwikkelingen.

Nr	Risico	2019 of nieuw t.o.v. 2019
3	Er zijn klachten van ouders over het onderwijs en / of de zorg	2019
6	Lesmateriaal incl ICT is niet voldoende beschikbaar of verouderd	2019
7	ICT wordt onvoldoende toegepast in het onderwijs	nieuw
10	Het aantal zorgleerlingen neemt zodanig toe waardoor de stichting KSU onvoldoende passend onderwijs kan bieden	2019
14	Een meerjaren bestuursformatieplan ontbreekt of is niet volledig	nieuw
16	De Stichting KSU heeft onvoldoende of onvoldoende bekwaam personeel (o.m. mbt passend onderwijs)	2019
25	Het ziekteverzuim ligt structureel boven de norm	2019
26	De gesprekkencyclus wordt niet of niet consequent gevolgd	2019
28	Ontslag van een of meer personeelsleden voldoet niet aan de instroomtoets	2019
31	Het eigen risicodragerschap Vervangingsfonds pakt nadeling uit voor de Stichting KSU	2019
37	De stichting KSU werkt niet met een gevalideerde leerlingprognose	2019
40	De verdeling van de gelden tussen de locaties is niet meer toereikend	2019
42	De bekostiging blijft achter bij de groei	2019
54	De verhouding tussen personele en materiele kosten is onevenwichtig	2019
67	Er zijn onverwachte reparaties of verbouwingen	nieuw
70	Er is sprake van suboptimale bezetting, structurele leegstand of juist ruimtegebrek	2019
71	Contracten met huurders of medegebruikers ontbreken	nieuw
73	De materiele instandhouding is niet toereikend om alle onderhoudskosten te dekken	2019
79	Het ICT systeem is onvoldoende beveiligd tegen hackers	2019
81	Kennis van ICT ontbreekt of is onvoldoende	nieuw
86	Een functionaris op een sleutelpositie valt plotseling weg	2019

Figuur 9.1: Risicomanagement: situaties/gebeurtenissen met een hoog risico met financiële gevolgen (opgesteld eind 2020)



School: KBS De Catharijnepoort  
 Wijk: Nieuw Engeland en Majella  
 Aantal leerlingen: 222  
 Aantal medewerkers: 17  
 Ons motto: Ontdek en ervaar je kracht!

#### Speerpunten 2020:

De 5 leerteams hebben ingezet op:

- Onderzoek naar een nieuwe rekenmethode
- Onderzoek naar goed lees- en woordenschatonderwijs
- Implementatie van de methode Engels: Join-In.
- Ouderbeleidsplan vertalen naar kwaliteitskaarten
- Rapportfolio verder ontwikkelen i.s.m. Buro Spring
- Opstellen en bijstellen van kwaliteitskaarten

#### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- De keus is gevallen op de rekenmethode Wereld in Getallen 5. Samen met Arlette Buter is een plan gemaakt voor de implementatie.
- Anneke Bemer (CED-groep) begeleidt de nieuwe leescoördinator en het leerteam bij het onderzoek naar goed lees- en woordenschatonderwijs.
- De methode Join-In is ingevoerd in alle groepen.
- De lockdown van maart tot mei heeft tot gevolg gehad dat alle leerkrachten in staat zijn om afstandsonderwijs te verzorgen.
- Er zijn al veel kwaliteitskaarten klaar!

#### Vooruitblik 2021:

De leerteams hebben een plan gemaakt voor:

- Invoering van de rekenmethode WIG 5
- Onderzoek naar een nieuwe methode voor begrijpend lezen en/of taal
- Co-teaching van leerkrachten tijdens de Engelse lessen
- Rapportfolio verder ontwikkelen
- Uitbreiden kwaliteitskaarten voor o.a. afstandsonderwijs



Andere risico's zijn wel door KSU zelf te beheersen.

Hieronder volgt een beschouwing van de risico's per deelgebied en passende beheersmaatregelen.

#### *Onderwijs & kwaliteitszorg*

Op het gebied van onderwijs en kwaliteitszorg vormen de klachten van ouders een hoog risico met financiële gevolgen. Klachten komen met enige regelmaat voor en nemen in aantal toe, en hoewel de financiële consequenties over het algemeen beperkt zijn, kunnen deze groter worden.

De KSU heeft de procedures op dit gebied op orde en heeft voldoende ervaring om dit risico als beheerst te beschouwen. De beheersing van de andere risico's binnen dit domein zijn onderdeel van de normale inrichting van het onderwijs. De pandemie heeft het belang van het gebruik van ICT benadrukt. In het strategisch beleidsplan voor de komende jaren wordt het belang van digitalisering in het onderwijs benadrukt.

#### *Personeel*

Op het gebied van personeel zijn meerdere risico's aanwezig die financiële consequenties kunnen hebben. Deze zijn vooral het gevolg van het feit dat wij onvoldoende feitelijke informatie beschikbaar hebben op basis waarvan we kunnen sturen en we niet alle onderdelen van het personeelsbeleid volledig in kaart hebben.

Als beheersmaatregel heeft het bestuur beleid opgesteld om personeel te binden aan de organisatie. Daarnaast gaan we investeren in ICT en administratie om over kwalitatief goede gegevens te kunnen beschikken.

#### *Financiën*

Een aantal risico's met financiële gevolgen heeft te maken met externe oorzaken, zoals de bekostiging. Deze gevolgen monitoren we als bestuur en waar nodig nemen we (vroeg)tijdige maatregelen.

Andere risico's behelzen de inrichting van de P&C-cyclus en de inrichting van de administratieve organisatie, met name de registratie van de leerling-gegevens op alle scholen. Een goede administratievoering en een verdere beschrijving van processen moeten dit risico beperken.

#### *Huisvesting en ICT*

Op het gebied van huisvesting is de bezetting van de gebouwen, met overschotten en tekorten, het grootste risico met financiële gevolgen. Een aantal scholen heeft een overschot aan ruimte, andere hebben tekorten (door groei). Het bestuur is hierover in voortdurend overleg met de gemeente en probeert de kosten van leegstand te minimaliseren.

Op het gebied van ICT zien we de aanvallen van hackers als het grootste risico. Maatregelen om dit te voorkomen zijn heel duur. De externe

systeembeheerder zorgt voortdurend voor back-ups. Een landelijk samenwerkingsplatform werkt aan een gezamenlijke beveiliging 'aan de voorkant'.

Aanvullende kosten ten aanzien van huisvesting en ICT zijn zichtbaar op het gebied van onderhoud (ventilatie-aanpassingen), schoonmaak en investeringen op het gebied van ICT innovatie. De kosten worden zoveel mogelijk binnen de reguliere begroting opgenomen.

#### *Bestuur en organisatie*

Aandachtspunt hierbij is de doorontwikkeling van de informatievoorziening binnen de planning- en control cyclus. Periodiek worden de financiële kengetallen gerapporteerd aan het CvB. In de kwartaalrapportage wordt ook de jaarprognose opgenomen.

#### *Communicatie*

Op het gebied van communicatie ziet het CvB het privacybeleid als het grootste risico met financiële gevolgen. Daarom hebben we samenwerking met de externe partner "Privacy op school" gezocht.

#### ***Benodigd eigen vermogen***

Naast de maatregelen zoals hierboven beschreven, is er een financiële buffer nodig om de resterende risico's met geld op te kunnen vangen: het eigen vermogen. Daarbij gaat het om

wat in redelijke mate aan risico's afgedekt kan worden met financiële middelen; alle financiële gevolgen uitsluiten is niet mogelijk. Het eigen vermogen heeft een drietal functies, die in de bepaling van de hoogte zijn meegenomen, te weten: een risico-, financierings- en transactiefunctie. De berekening van het benodigde eigen vermogen is weergegeven in tabel 9.11.

Benodigd Eigen Vermogen		in duizenden	
Omschrijving	Bedrag 2020	Bedrag 2019	
Risico basis	€ 2.500	€ 2.300	
Risico aanvullend (personeel / ICT)	€ 530	€ 475	
Financieringsfunctie	€ 2.700	€ 2.900	
Transactiefunctie	€ 2.800	€ 2.600	
<b>Totaal</b>	<b>€ 8.530</b>	<b>€ 8.275</b>	
* gebaseerd op gegevens jaarrekening 2019			

Tabel 9.11: Benodigd eigen vermogen

### Berekening weerstandsvermogen

De totale reserve eind 2020 is met € 8.7 miljoen licht boven het berekende weerstandsvermogen volgens de risico-inventarisatie gekomen. Het CvB bespreekt iedere vier maanden de financiële situatie met de auditcommissie van de RvT: risico's, prognoses en beheersmaatregelen worden benoemd en afgestemd. Dit komt vervolgens zonedig, ter beoordeling van de auditcommissie, op de agenda van de RvT. Twee keer per jaar worden de risico's besproken: tijdens

het begrotingstraject, in casu tijdens het opstellen van de kadernota voor de begroting en het formatieplan, en bij de uitwerking in de meerjarenbegroting. Daarnaast voeren het CvB en MT gedurende het jaar regelmatig gesprekken over specifieke risico's en resultaten op zowel school- als KSU niveau.

### Ontwikkeling leerlingaantallen

Onderstaande grafiek geeft de ontwikkeling aan van het aantal leerlingen bij een groei vanaf 1 oktober 2020 met respectievelijk 1%, 2% en 3%. In 2025 bedraagt het verwachte aantal leerlingen bij een groei van 2% 7.789. De Leidsche Rijn-scholen blijven hierin de voortrekkers (vanwege de groei van het stadsdeel).



School: KBS Het Schateiland  
 Wijk: Kanaleneiland  
 Aantal leerlingen: 330  
 Aantal medewerkers: 42  
 Ons motto: Iedereen mag er zijn

#### Speerpunten 2020:

- We hebben ons in 2020 gericht op
- verbetering van het rekenonderwijs door lessen met hetzelfde doel te clusteren,
  - het geven van muziekonderwijs aan alle klassen,
  - leerkrachten van en met elkaar te laten leren.

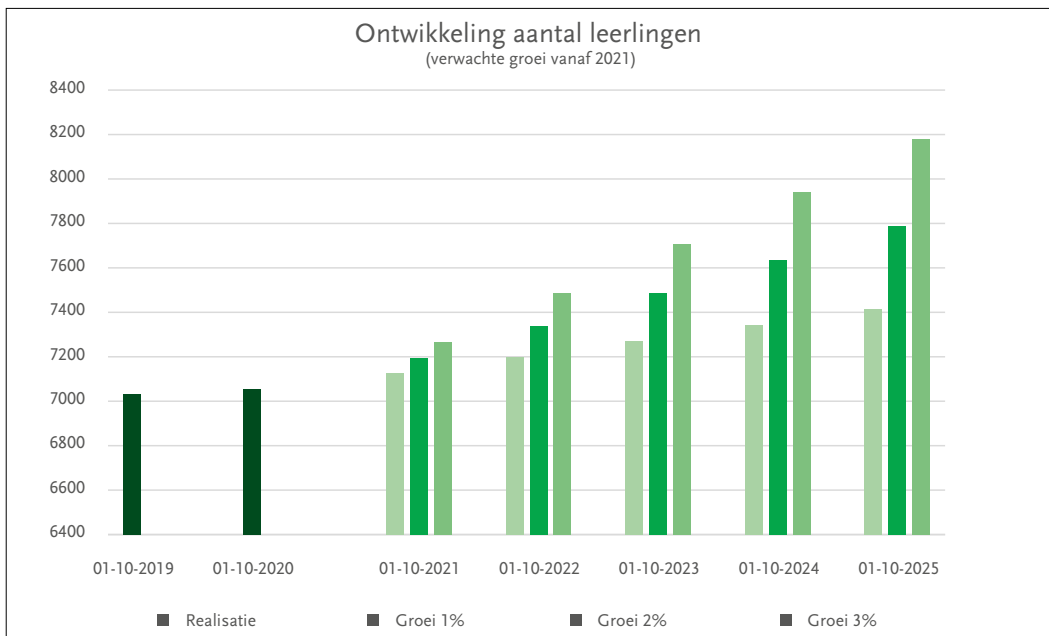
#### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- Het clusteren van rekenlessen met hetzelfde doel heeft geleid tot betere resultaten op het lovs in diverse groepen.
- Samen met Muziek voor Ieder Kind zijn leerkrachten in staat geweest inhoudelijk goede muzieklessen te geven aan de kinderen en hebben leerkrachten en kinderen ervaren hoe mooi muziek kan zijn.
- De leerteams binnen de school hebben leerkrachten in staat gesteld gezamenlijk na te denken over het onderwijs.

#### Vooruitblik 2021:

In 2021 zullen in alle groepen de rekenlessen met hetzelfde doel geclusterd worden; digitale verwerking is een onderdeel van het onderwijs. Daarnaast komt de nadruk te liggen op het verbeteren van de leesmotivatie en de spreekvaardigheid van het kind.

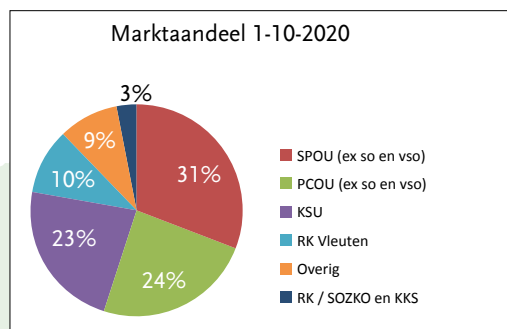




Figuur 9.2: Ontwikkeling aantal leerlingen

### Marktaandeel

Eind 2020 zijn de voorlopige cijfers van alle besturen via DUO gepubliceerd, op basis waarvan we een overzicht van ieders marktaandeel hebben samengesteld. Het marktaandeel van KSU is ten opzichte van vorig jaar met 0,1% is gestegen naar 23%.



Figuur 9.3: Marktaandeel per bestuur

### Overwegingen van het College van Bestuur inzake te nemen maatregelen blijkend uit de meerjarenbegroting

In lijn met 2020 wil het CvB de komende jaren de situatie handhaven waarbij de baten en lasten met elkaar in evenwicht zijn, de reserves op orde zijn en er ruimte gecreëerd is voor twee voorziene nieuwbouwlocaties: Merwede Kanaalzone (indicatief 17 lokalen en gymzaal) en Haarrijn (indicatief 9 lokalen en gymzaal). Voor het faciliteren hiervan zijn binnen de reguliere begroting bedragen opgenomen.

Op basis van de huidige risico-inventarisatie streeft de KSU naar een weerstandsvermogen van ca. € 8.5 miljoen. De komende jaren wordt, gezien het bereiken van het weerstandsvermogen eind 2020, neutraal begroot, rond de 0%. De reeds vastgestelde begroting over 2021 kent een positief resultaat van € 182k.

In tabel 9.12 staan de kengetallen behorend bij de uitgewerkte meerjarenbegroting met als referentie de interne streefwaarde en de signaleringswaarden van de Inspectie.

### Reservepositie en signaleringswaarde

De reservepositie van de KSU bedraagt eind 2020 € 8.7 miljoen. De berekening van de signaleringswaarde van de Inspectie – zonder rekening te houden met privaat vermogen –

Kengetallen (* € 1.000)								
	Streef- waarde	Signaleringswaarden inspectie	Realisatie 2020	Prognose 2021	Prognose 2022	Prognose 2023	Prognose 2024	Prognose 2025
Liquiditeit	1,0	< 0,75	1,9	1,9	1,8	1,9	1,9	1,9
Rentabiliteit	> 0%	1 jarig < -10% 2 jarig < -5% 3 jarig < 0%	2,8%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Solvabiliteit	50%	< 30%	61%	63%	62%	62%	63%	63%
Weerstandsvermogen	15%	< 5%	18%	17%	16%	17%	17%	17%
Weerstandsvermogen PO	5%		7%	7%	6%	6%	7%	6%
Huisvestingsratio	10%	> 10%	7%	6%	6%	7%	7%	7%

Tabel 9.12 : Kengetallen vanuit de meerjarenbegroting

Meerjarenbegroting						
	Realisatie 2019	2020 begroot	2021 begroot	2022 begroot	2023 begroot	2024 begroot
Rijksbijdrage	46.764.798	46.276.000	47.202.000	48.146.000	49.108.000	50.091.000
Rijksbijdrage NPO		2.057.000	4.938.000	2.881.000		
Rijksbijdrage correctie OAB			-300.000	-600.000	-600.000	-600.000
Overige overheidsbijdragen	1.503.184	1.723.000	1.557.000	1.593.000	1.628.000	1.665.000
Overige baten	1.453.069	1.519.000	1.549.000	1.580.000	1.612.000	1.644.000
<b>Totale Baten</b>	<b>49.721.051</b>	<b>51.575.000</b>	<b>54.946.000</b>	<b>53.600.000</b>	<b>51.748.000</b>	<b>52.800.000</b>
Personele lasten	-40.704.523	-40.960.000	-41.779.000	-42.615.000	-43.467.000	-44.336.000
Personele lasten NPO / corr OAB		-2.057.000	-4.438.000	-2.081.000	800.000	800.000
Afschrijvingen	-1.124.893	-1.174.000	-1.233.000	-1.294.000	-1.359.000	-1.427.000
Huisvestingslasten	-3.456.037	-3.321.000	-3.537.000	-3.608.000	-3.680.000	-3.754.000
Overige lasten	-2.998.143	-3.830.000	-3.918.000	-3.957.000	-3.996.000	-4.036.000
<b>Totale lasten</b>	<b>-48.283.596</b>	<b>-51.342.000</b>	<b>-54.905.000</b>	<b>-53.555.000</b>	<b>-51.702.000</b>	<b>-52.753.000</b>
<b>Saldo gewone exploitatie</b>	<b>1.437.455</b>	<b>233.000</b>	<b>41.000</b>	<b>45.000</b>	<b>46.000</b>	<b>47.000</b>
Financiële exploitatie	-34.112	-50.000	-25.000	-25.000	-24.000	-24.000
<b>Totaal saldo KSU</b>	<b>1.403.343</b>	<b>183.000</b>	<b>16.000</b>	<b>20.000</b>	<b>22.000</b>	<b>23.000</b>

Tabel.9.13: Meerjarenbegroting

bedraagt € 8.1 miljoen. In vergelijking met het berekende gewenste weerstandsvermogen van € 8.5 is het verschil toe te wijzen aan de financiële doorrekening van de aanvullende risico's (2020: € 0.5 miljoen). Voor de meerjarenbegroting is daarom gekozen om vooralsnog neutrale begrotingen te hanteren.

#### Effect toekomstige ontwikkelingen

Voor de komende jaren staat een aantal beleidswijzigingen op de agenda. De verwachting is dat eind 2022 door een wijziging in de bekostigingssystematiek de vordering aan OCW per balansdatum komt te vervallen. De huidige hoogte bedraagt ongeveer € 2 miljoen. Daarnaast is het zo dat strenger zal worden toegezien op opbouw van de voorziening groot onderhoud. De huidige doorrekening wijst uit dat beide wijzigingen niet leiden tot eencontinuïteitsrisico. In bovenstaande kengetallen is hiermee geen rekening gehouden, hier wordt nog de huidige situatie gehanteerd.

#### Meerjarenbegroting (exploitatie)

Hiernaast treft u de meerjarenbegroting (exploitatie over de periode 2021 tot en met 2025, in vergelijking met de realisatie 2020) op hoofdlijnen:

De in de meest rechtse kolom genoteerde cijfers worden hierna toegelicht:

*\*1 Rijksbijdrage NPO en correctie OAB*

In deze meerjarenbegroting is de verwachte invloed van de Rijksbijdrage NPO voor de jaren 2021 tot en met 2023 verwerkt met een gemiddelde van € 700 per leerling per jaar. Daarnaast is in deze uitwerking gerekend met een teruggang van OAB-middelen via de Rijksbekostiging (OCW) van €300K per 2022 en € 600 per 2023 en verder.

*\*2 Overige overheidsbijdragen*

De (onzekerheid over de) teruggang van gemeentelijke subsidies is berekend op basis van een scenario met een teruggang van €200k, ingaande 2022.

*\*1 en 2*

De meer- en minder inkomsten van het Rijk zijn in dit model verwerkt als correctie op de personele lasten.

*\*3 Huisvestingslasten*

Gezien de verwachte wijziging in de voorziening groot onderhoud is bij de post huisvestingslasten rekening gehouden met een extra last van € 100K per jaar ingaande 2022.

**Algemeen**

Kleine jaarlijkse aanpassingen ten aanzien van meerjarig beleid zijn opgenomen in de post overige lasten.

<b>Balans (* € 1.000)</b>						
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Activa</b>						
Vaste activa	5.550	5.626	5.743	5.799	5.840	5.848
Vorderingen	133	133	133	133	133	133
Liquide middelen	4.125	5.158	5.495	5.360	5.175	5.280
Liquide middelen	11.123	8.703	8.634	8.533	8.450	8.538
<b>Activa totaal</b>	<b>20.931</b>	<b>19.620</b>	<b>20.005</b>	<b>19.825</b>	<b>19.598</b>	<b>19.799</b>
<b>Passiva</b>						
Eigen vermogen	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	1.590	1.590	1.590	1.590	1.590	1.590
Kortlopende schulden	7.199	7.382	7.398	7.417	7.440	7.463
Kortlopende schulden	3.960	3.460	3.330	3.320	3.330	3.360
Kortlopende schulden	8.182	7.188	7.687	7.498	7.238	7.385
<b>Passiva totaal</b>	<b>20.931</b>	<b>19.620</b>	<b>20.005</b>	<b>19.825</b>	<b>19.598</b>	<b>19.799</b>
Investeringen		1.250	1.350	1.350	1.400	1.435
Vorderingen % van de baten		10%	10%	10%	10%	10%
Dotatie voorzieningen		750	770	790	810	830
Onttrekkingen voorzieningen		1.250	900	800	800	800
Kortlopende schulden % van de lasten		14%	14%	14%	14%	14%
<b>Uitgangspunten:</b>						
– Vaste activa: beginbalans + investeringen -/- afschrijvingen						
– Vorderingen: percentage van de baten						
– Liquide middelen: sluitpost						
– Eigen vermogen: begingbalans + resultaat						
– Voorzieningen: beginbalans + dotaties -/- onttrekkingen						
– Kortlopende schulden: percentage van de lasten						

Tabel 9.14: Meerjarenbalans 2021 - 2025

De eerder gecommuniceerde korting op de werkdrukmiddelen is op basis van informatie van de PO raad (april jl.) niet verwerkt in deze meerjarenbegroting.

In de hieronder opgenomen overzichten is de invloed van de uitgewerkte meerjarenbegroting verwerkt in de verwachte meerjarige balanspositie, respectievelijk het kastroomoverzicht.

### Toelichting investeringen

De verwachting is dat de investeringen geleidelijk meegroeien met de organisatiegroei. De organisatie heeft een inkoopplan en -beleid vastgesteld om te komen tot doelmatige en verantwoorde investeringen (en uitgaven). De basis hiervoor vormen ons strategisch beleidsplan en de jaarplannen. We verwachten dat de investeringen op het gebied van ICT de komende jaren zullen toenemen. Alle investeringen zijn opgenomen in de begroting. Via de managementrapportages bewaken we de voortgang en krijgen we zicht op noodzakelijke acties of bijstellingen.

Toelichting investeringen					
Investering Categorie	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Gebouwen en terreinen	–	–	–	–	–
Leermiddelen	300.000	300.000	300.000	350.000	360.000
ICT	600.000	675.000	675.000	675.000	700.000
Meubilair	225.000	175.000	175.000	175.000	175.000
Inventaris en apparatuur	125.000	200.000	200.000	200.000	200.000
<b>Alle</b>	<b>1.250.000</b>	<b>1.350.000</b>	<b>1.350.000</b>	<b>1.400.000</b>	<b>1.435.000</b>
Afschrijvingen Categorie	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025
Gebouwen en terreinen	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Leermiddelen	240.000	250.000	262.000	278.000	310.000
ICT	520.000	575.000	618.000	667.000	685.000
Meubilair	230.000	230.000	230.000	222.000	225.000
Inventaris en apparatuur	177.000	171.000	177.000	185.000	200.000
<b>Alle</b>	<b>1.174.000</b>	<b>1.233.000</b>	<b>1.294.000</b>	<b>1.359.000</b>	<b>1.427.000</b>

Tabel 9.15: Toelichting investeringen



School: KBS Hof ter Weide  
 Wijk: Leidsche Rijn - Terwijde  
 Aantal leerlingen: 435  
 Aantal medewerkers: 35  
 Ons motto: 'Ik weet wie ik ben, wat ik kan en wat ik wil!'

### Speerpunten en resultaten 2020:

- Zorgen dat de basis die er staat behouden blijft zodat er goed onderwijs gegeven blijft worden.
- Het beter laten aansluiten van de RT en het plusonderwijs.
- Visiegericht werken, zorgen dat de visie zichtbaar is.

### Resultaat/succes per speerpunten 2020:

- De basis is meer dan op orde en dit heeft zelfs geresulteerd in een GOED van de inspectie. Een mooie beloning voor al het harde werken.
- Door een nauwere samenwerking met de leerkrachten, door regelmatig overleg te hebben, sloten de RT en het plusonderwijs beter bij elkaar aan en hebben kinderen stappen gezet in hun ontwikkeling.
- De visie en de kernwaarden zijn voor iedereen duidelijk. Vanuit deze taal wordt er elke gesproken en worden keuzes gemaakt op basis van de visie en de kernwaarden. De inspectie gaf terug dat in alle lagen (leerlingen, leerkrachten, directie en ouders) dezelfde taal wordt gesproken.

### Vooruitblik:

De focus ligt op het verbeteren van het didactisch handelen van de leerkrachten. We willen doelgericht werken d.m.v. boeiend onderwijs te geven. Dit willen we doen door les te geven aan de hand van het EDI model.



Kasstroomoverzicht (** € 1.000)	2021	2022	2023	2024	2025
Kasstroom uit operationele activiteiten	-1.170	1.280	1.250	1.317	1.522
Saldo baten en lasten	233	41	44	46	47
Financiële baten en lasten	-50	-25	-25	-24	-24
Netto resultaat	183	16	20	22	23
Afschrijvingen	1.174	1.233	1.294	1.359	1.427
Mutaties voorzieningen	-500	-130	-10	10	30
Mutaties vorderingen	-1.033	-337	135	185	-105
Mutaties kortlopende schulden	-994	499	-189	-259	147
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-1.250</b>	<b>-1.350</b>	<b>-1.350</b>	<b>-1.400</b>	<b>-1.435</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-	-	-	-
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>-2.420</b>	<b>-70</b>	<b>-100</b>	<b>-83</b>	<b>87</b>
Beginstand liquide middelen	11.123	8.703	8.634	8.533	8.450
Mutatie liquide middelen	-2.420	-70	-100	-83	87
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>8.703</b>	<b>8.634</b>	<b>8.533</b>	<b>8.450</b>	<b>8.538</b>

Tabel 9.16: kasstroomoverzicht bij de Meerjarenbalans

# 10. Vooruitzichten 2021

## Strategisch beleid

In 2020 is de KSU gestart met de ontwikkeling van een nieuw strategisch plan. Medewerkers uit diverse geledingen binnen de stichting hebben in meerdere sessies onze visie, ambities en doelen besproken. In 2021 heeft dit geresulteerd in een nieuw strategisch plan. Ook is gekeken naar de organisatiestructuur en de wijze van werken. In 2021 wordt dit verder uitgewerkt en wordt een start gemaakt met de implementatie van het nieuwe beleidsplan.

## Nationaal Programma Onderwijs (NPO)

Het in februari 2021 gepubliceerde NPO heeft grote invloed op de inkomsten van de komende twee jaar. Naar verwachting ontvangen we per leerling en schooljaar een bedrag van € 700. Het programma beoogt de gevolgen van de coronacrisis te bestrijden. De KSU heeft een stuurgroep geformeerd om het beleid en de interventies passend bij de regeling en de situatie binnen de KSU te coördineren en versterken.

## Onderwijsachterstandenbeleid (OAB)

De teruggang van middelen voor onderwijsachterstanden-beleid (OAB) bedraagt voor de KSU in totaal € 1,1 miljoen. Vanwege de overgangsregeling van drie jaar, is de verwachte

impact voor 2021 ongeveer € 300k. Vanuit de gemeente verwachten wij voor 2021 op totaal subsidieniveau geen significante teruggang.

## Krapte op de arbeidsmarkt

Na twee succesvolle Meet & Greet's (arbeidsmarktcampagne) in 2019 en 2020 zal deze ook in 2021 weer plaatsvinden. We richten ons daarbij op laatstejaars pabostudenten, leerkrachten werkzaam bij andere scholen en zij-instromers. Ook voor andere medewerkers, zoals schoolleiders en stafmedewerkers is aandacht.

Vorig jaar stonden het behouden en professionaliseren van onze medewerkers hoog op de agenda. Komend jaar willen ons personeelsbeleid verder versterken. Dit doen we door de ambities uit ons nieuwe strategisch beleidsplan op KSU-niveau uit te werken en de aandachtspunten uit de reflectiegesprekken van 2021 op te nemen in de jaarkalender van volgend schooljaar.

Binnen de UOA werken we met andere partners aan het actieplan *Utrecht Leert!*, dat als belangrijkste doelen heeft het werven van meer goede leerkrachten en het realiseren van toekomstbestendig onderwijs voor de stad Utrecht. Ook dit zetten we in 2021 voort.

## Kwaliteitsontwikkeling

De afgelopen jaren zijn we steeds bewuster en planmatiger gaan werken aan kwaliteitsontwikkeling. In 2021 gaan we de kwaliteitscyclus verbreden naar andere domeinen naast onderwijs, met name financiën en HRM. Zo werken we cyclisch en gericht aan ontwikkeling en zorgen we voor een goede verantwoording op bestuurs- en schoolniveau.

## Aanbesteding administratiesysteem

We gaan starten met de aanbesteding van het administratiesysteem en zonedig de implementatie van een nieuw systeem.

## Toetskader

We gaan aan de slag met de ontwikkeling van een nieuw toetskader. Het doel is om betekenisvol en op een eenduidige en bewuste wijze de leerlingen te toetsen.

## Beleid passend onderwijs

In 2021 wordt de KSU-visie op passend onderwijs nader aangescherpt. Vanuit onze ambitie worden onze basisondersteuning, onze professionele ontwikkeling en onze interne ondersteuning en expertisedeling versterkt.

### **Verbetering en verduurzaming onderwijshuisvesting**

Het ministerie van Onderwijs heeft vorig jaar alle scholen aangeschreven inzake verbetering en verduurzaming van onderwijshuisvesting. Dit blijft onze aandacht houden, bijvoorbeeld in de vorm van aanpassingen aan het binnenklimaat van onze scholen.

### **Accommodatie**

In 2021 wordt verder gewerkt aan de voorbereiding van de bouw van een dependance van Onder de Bogen en een nieuwe school in de Merwedekanaalzone.

### **Communicatie**

In 2021 zal de focus van communicatie liggen op het in- en extern uitdragen van de visie uit het nieuwe strategisch plan. We zullen er vanaf de tweede helft van het jaar voor zorgen dat de medewerkers de inhoud kennen en er positief tegenover gaan staan. Maar ook extern gaan we ons verhaal duidelijk naar buiten brengen en zichtbaar maken. Het KSU-kantoor ondersteunt en adviseert daartoe de scholen bij hun profilering, waarvoor we onder andere social-mediabeleid ontwikkelen. Ook zullen de komende jaren de websites van de KSU en de scholen waar nodig up-to-date worden gemaakt. Hetzelfde geldt voor promotievideo's en folders.

Verder zal aandacht worden besteed aan mediabeleid en mediarelaties. Successen binnen de scholen zullen we proactief communiceren.

Tot slot worden op het gebied van interne communicatie een aantal vernieuwingen ingezet. De inhoud van het Kaapjournaal wordt verbreed en er zal gestart worden met een Podcast en KSU Journaal. Verder krijgen de bindingsacties een bredere, meer inhoudelijke opzet en een nieuwe naam.

# Woord van dank

2020 was een uitzonderlijk jaar. Wie had van tevoren kunnen bedenken dat fysiek onderwijs op school lange tijd niet mogelijk zou zijn en we (tijdelijk) zouden moeten overschakelen op thuisonderwijs. Het is bijzonder om te zien dat onze organisatie de kracht en flexibiliteit laat zien om ook in deze lastige periode het onderwijs aan onze leerlingen op hoog niveau te continueren. Hiervoor willen we in de eerste plaats onze medewerkers bedanken. Jullie inzet, flexibiliteit en professionaliteit is geweldig en daar zijn we trots op.

Ook een groot dank je wel aan alle ouders. Het thuisonderwijs was zonder uw steun en inzet niet mogelijk geweest. We zijn dankbaar voor het vertrouwen dat we krijgen om uw kinderen les te mogen geven.

Onze partners willen we graag bedanken voor de prettige samenwerking. We hopen deze in 2021 te continueren.

Ook in 2021 zullen we zorgdragen voor uitstekend onderwijs voor onze leerlingen. Het stafbureau en de scholen zetten zich hier dagelijks met hart en ziel voor in. Met de nieuwe strategische koers gaan we ons de komende jaren nog meer richten op wereldgericht onderwijs aan onze leerlingen, zodat we hen voorbereiden op de wereld van vandaag en in de toekomst.

