



Jaarverslag 2010 Stichting Cambium



De grond staat op springen...

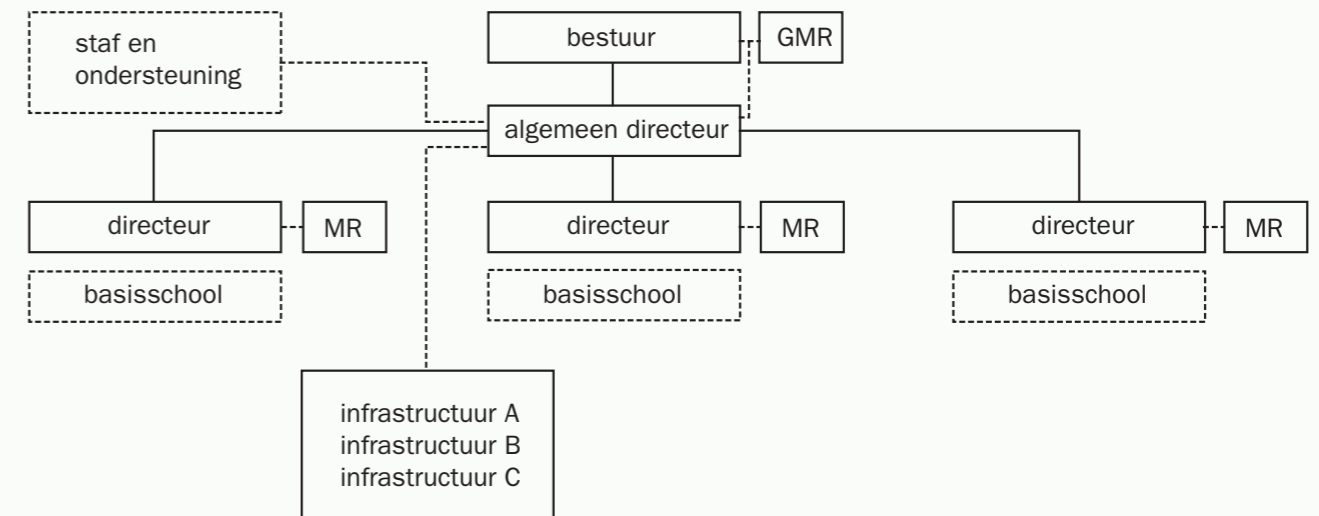
Het is 21 maart 2011. De eerste lentedag van het jaar 2011 is een feit. Op twitter kwam ik de volgende uitspraak tegen. 'De lucht is blauw. De zon schijnt. De grond staat op springen om het resultaat dat in het verborgene plaats vond te laten zien.'

Op deze eerste lentedag van 2011 kijk ik terug op het jaar 2010. Als ik het jaar 2010 zou moeten typeren dan sluit de uitspraak die ik op twitter tegenkwam zeker aan. In 2010 is er achter de schermen hard gewerkt aan de toekomst van kwalitatief goed en christelijk onderwijs aan de kinderen in de kernen Wezep, Hatterde, Heerde en Veessen. In dit bestuursverslag hoop ik inzichtelijk te maken wat er achter als ook voor de schermen is gedaan door verschillende betrokkenen van Cambium. Ik zal dat dit jaar voor het eerst doen aan de hand van de zes beleidsterreinen die we tijdens de Cambium studiedag van 3 maart 2010 met alle collega's hebben vastgesteld.

Als ik achteromkijk kan ik vaststellen dat we erin geslaagd zijn om goede stappen te zetten richting, stevige voorbereidingen te treffen voor de oogsten van de aankomende jaren. Ik wil dan ook een ieder die, zij het betaald of als vrijwilliger, zich heeft ingezet voor Cambium heel hartelijk danken, mede dankzij jullie inzet zal Cambium een boomgaard vol vruchten zijn en worden!

Durk de Boer
Algemeen directeur

Organigram Stichting Cambium



Identiteit

Eén van belangrijkste bestaansrechten van onze 9 Cambiumscholen is het feit dat we christelijke scholen zijn. Naast katholieke, gereformeerde en openbare scholen hebben wij in alle kernen meer dan één school. Op allerlei manieren is in 2010 gewerkt aan de identiteit door middel van dagopening en -sluitingen, weekopeningen en -sluitingen. Daarnaast zijn er natuurlijk op de scholen vieringen georganiseerd rondom de christelijke hoogtijdagen als Kerst, Pasen en Pinksteren, maar ook rondom bid- en dankdag. Op De Bron in Wezep is er in

2010 een identiteitscommissie opgericht waarin ouders en personeel samen nadenken over de identiteit van de school. Deze commissie is een manier om de identiteit met elkaar levend te houden!

Onderwijs

Score schooleindonderzoek

In de afgelopen jaren is er in het onderwijs steeds meer aandacht voor de leeropbrengsten van kinderen ontstaan. De reden hiervoor is gelegen in het feit dat op veel scholen het leerrendement van de kinderen een

SEO-score	2007-2008	2008-2009	2009-2010
De Bron	-1,88	0,75	0,89
De Rank	1,15	1,09	-0,42
Jan Jasperschool	0,89	0,05	-0,57
Van Heemstraschool	-0,12	-0,46	0,11
Willem Alexanderschool	x	2,24	-0,66
Emmaschool	x	1,26	-0,13
Wilhelminaschool	X	-1,06	-1,02
Margrietschool	x	0,36	-0,17
De Zaaier	2,35	-1,37	1,78

X = in dat jaar is er nog gebruik gemaakt van een ander niet te vergelijken instrument.

neerwaartse lijn liet zien. In de laatste decennia heeft het welzijn van het kind centraal gestaan en daardoor is de aandacht voor het leerrendement van het kind naar de achtergrond verdwenen.

In het voorjaar van 2010 is ook de balans binnen Cambium opgemaakt, door in te zoomen op de resultaten van de schooleindonderzoeken (SEO). Helaas hebben we moeten constateren dat er ook binnen Cambium het merendeel van de scholen wat betreft de leeropbrengsten achteruit zijn gegaan. Op zes van de negen scholen is de schoolvorderingscore lager dan de IQ-score. Dit betekent concreet dat er op deze scholen sprake is van onderpresteren.

De vraag is hoe de inspectie, het orgaan die verantwoordelijk is voor het bewaken van de kwaliteit, deze resultaten beoordeelt. Van belang is om 2 kaders te weten.

- Als er sprake is van drie achtereenvolgende negatieve scores, komt men onderzoek doen naar de kwaliteit van de school. In ons geval heeft de inspectie in November 2010 aangegeven dat de Wilhelminaschool in de gevarezone zit.
- Voor de inspectie is de score onder de -0,5 een negatieve score.

Mede op basis van deze resultaten, hebben we als Cambium met elkaar afgesproken de komende periode meer in te zoomen op onze opbrengsten ook al vinden de collega's dit lastig en moet de organisatie nog wennen aan het werken op deze manier. Bij het beleidsterrein kwaliteit komt dit thema terug.

Activiteiten voor begaafde kinderen

Op de scholen in Hatterde is al meerdere jaren een plusklas actief. In Heerde en in Wezep zijn we in 2010 activiteiten gaan ontplooiën voor begaafde kinderen. Vanaf het najaar 2010 hebben we in Heerde voor onze begaafde leerlingen in de groepen 5,6,7 en 8 een plusklas georganiseerd. Kort na aanvang zijn er besprekingen op gang gekomen met De Noordgouw, de VO school van Heerde en omgeving. Inmiddels draaien zij ook mee in de organisatie van de plusklas. In Wezep is men tegelijkertijd ook activiteiten gaan aanbieden aan de begaafde kinderen van De Bron en De Rank. Dit zijn twee ontwikkelingen waar we trots op zijn, want het is goed om alle kinderen op maat met goed en passend onderwijs te bedienen en niet alleen maar oog te hebben voor de kinderen die extra zorg en begeleiding nodig hebben. Een mooie bijeenkomstigheid is dat we met deze activiteiten de kans op onderpresteren bij begaafde kinderen kunnen verkleinen, tegengaan.

Handelingsgericht werken met groepsplannen en effectieve instructie

In 2010 is er op alle scholen gewerkt aan handelingsgericht werken. Dit betekent dat we middels groepsplannen in een groep 3 niveaus aanbrengen. De kinderen die de lesstof na een korte instructie zichzelf eigen kunnen maken en het qua niveau ook beheersen. Daarnaast is er een groep kinderen die op basis van een verlengde instructie aan de slag kan gaan met de lesstof. En er is een groep leerlingen die meer instructie en uitleg nodig hebben voordat ze met aan de verwerking van de stof kunnen werken. Het werken met



groepsplannen en effectieve instructie wordt toegepast op de vakken lezen, taal en rekenen. In het werken volgens deze methodieken worden ook de scholen en de individuele collega's geschoold en begeleid.

Aandacht voor onderwijskundige concepten

Naast de focus op leeropbrengsten bij de vakken lezen, taal en rekenen middels het werken met groepsplannen en effectieve instructie, is er op meerdere scholen ook aandacht besteed aan het ontwikkelen van een eigen onderwijskundig concept. Zo zijn de leerkrachten van de Van Heemstraschool gecertificeerd als Dalton leerkrachten. Op de Jan Jasperschool is gewerkt aan het worden van een adaptieve school als ook aan het VVTO-traject. Dit betekent dat op deze school al vanaf de kleuters aandacht wordt besteed aan een moderne vreemde taal namelijk Engels. Voor de Willem Alexanderschool en de Emmaschool is een visie vastgesteld waarin de focus ligt op ZES: Zelf, Eigen en Samen. Middels onder andere coöperatief werken en werken vanuit de uitgangspunten van Meervoudige Intelligentie probeert men een nieuw onderwijskundig concept stevig neer te zetten.

Op de Margriet - en de Wilhelminaschool heeft men met elkaar ook een vernieuwd onderwijskundig concept vastgesteld waarin de focus ligt bij lezen, taal en rekenen op opbrengstgericht werken middels groepsplannen en effectieve instructie en waarin voor de overige vakken vooral nadruk ligt op het talen t van ieder kind. Voor de drie overgebleven scholen geldt dat ze dit in 2011 op zullen pakken.

Passend onderwijs

Als het gaat om het organiseren van de zorg in het onderwijs is 2010 een roerig jaar geweest. De financiële crisis en de manier waarop het in 2010 benoemde kabinet deze klap middels bezuinigingen ook in het onderwijs wil gaan opvangen, hebben voor de nodige onrust gezorgd binnen Cambium en het samenwerkingsverband waar we onderdeel vanuit maken. In 2010 zijn we dan ook met het samenwerkingsverband een bezinningstraject gestart waarin een aantal belangrijke vragen centraal stonden. Welke zorg willen we garanderen op onze scholen? Hoe organiseren we deze zorg op een zo'n effectieve manier? Deze bezinning loopt door in 2011 en kreeg op de valreep van 2010 nog een bijzondere wending toen we hoorden dat één van de grondleggers van ons huidig samenwerkingsverband per 1 maart 2011 vertrekt.

Kwaliteit

Norm en vorm

Een voorbeeld van achter de schermen werken aan de groei van de 9 scholen in de toekomst is het werken aan een kwaliteitsdocument en –instrument. Rondom de zes beleidsterreinen zijn er in 2010 werkgroepen geformeerd. In deze werkgroepen hebben zowel personeelsleden als ook ouders meege gedacht over visies en kwaliteitseisen per beleidsterrein. Het resultaat zal in 2011 worden vastgesteld en voor het eerst in werking gesteld worden. De filosofie achter dit kwaliteitsdocument en –instrument is dat we als Cambium normen vaststellen per beleidsterrein. Vervolgens is het aan de scholen om vormen te ontwikkelen en toe te passen die ervoor zorgen dat de normen worden bereikt. Voorwaarde aan de vormen is dat ze hun effectiviteit bewezen hebben.

Personeel

Nadat er in 2009 veel beleid rondom personeelszaken is vastgesteld. Zijn we vervolgens in 2010 aan de slag gegaan met het implementeren van het beleid. Zo is de nieuwe gesprekkencyclus opgestart bij het personeel, is er mobiliteit toegepast en zijn er zes LB-ers benoemd. Ook is er voor een dag in de week geïnvesteerd in coaching van personeelsleden en teams middels een bovenschools coach.

Op directieniveau zijn er in 2010 de nodige wisselingen geweest. Rika ter Veen, directeur van de Emmaschool is met pensioen gegaan. Haar plek is ingevuld door Henk van der Vis. Later dan gepland is de vacature van meerschoolse directeur op De Bron en De Rank, die ontstond door het vertrek van Henk van der Vis, ingevuld door Ben Kanis. Ben Kanis is geworven middels een externe procedure.

Educatieve partners

In 2010 is het onderzoek van het Christelijk Pedagogisch Studiecentrum (CPS) naar de invloed van bovenschoolse aansturing op ouderbetrokkenheid afgerond. Aan dit onderzoek hebben we als Cambium meegedaan samen met nog een onderwijsgroep. Destijds zijn we voornemens geweest om het meedoen aan dit onderzoek in te zetten als een vliegwiel voor ouderbetrok-

kenheid binnen Cambium. Helaas hebben we moeten constateren dat dit niet gelukt is. In het rapport wordt omschreven dat we als Cambium wel ouders als partners zien, maar dat we handelingsverlegen zijn als het gaat om het inzetten van de ouders bij het primaire proces, namelijk het onderwijs aan kinderen. Hier ligt voor ons in de komende tijd een grote uitdaging. Aan de andere kant is het goed om te melden dat in de werkgroepen/denktanken die zijn geformeerd rondom de zes beleidsterreinen ook ouders participeren en meedenken over het beleid van Cambium. En een kritische lezer heeft opgemerkt dat Educatieve Partners nu ook een beleidsterrein van Cambium is geworden.

Organisatie & beheer

Brand Margrietschool

Op zondag 29 augustus stond de tijd voor de kinderen, ouders en de collega's van de Margrietschool, even stil. Het hoofdgebouw werd in de vroege morgen volledig in het as gelegd. Als team zijn we direct deze dag bij elkaar gekomen om dit verlies met elkaar te delen. Tegelijk moet je door. Hoe vangen we kinderen en ouders op in hun verlies? Waar gaan we op een zo kort mogelijke manier weer aan de slag? Hoe regelen we alle benodigde materialen zo snel mogelijk? Op donderdag 2 september zaten alle kinderen verspreid over drie locaties in Heerde weer in een klas en werd er weer onderwijs gegeven. Een uitzonderlijke prestatie van alle betrokkenen! In november stond er een noodgebouw voor alle kinderen op het plein van de Wilhelminaschool, de toekomstige fusieschool van de Margrietschool. Zo konden we van de nood ook een deugd maken, want de kinderen, ouders en de teams van beide scholen 'woonden' naast elkaar. De hele financiële afwikkeling van de brand nam veel tijd in beslag en zal dan ook in 2011 afgerond worden.

Brede School Heerde West

In 2010 zijn er grote stappen gezet richting de realisatie van de Brede School Heerde West. In de besluitvorming zijn, door de gemeenteraad van Heerde, alle lichten op groen gezet. Achter de schermen hebben we middels vele constructieve vergaderingen een VO kunnen vaststellen en zijn er goede afspraken gemaakt over de exploitatie van het nieuwe gebouw. Ook is in 2010 al een start gemaakt met het komen tot het DO. Verder is er door het team een gezamenlijke visie vastgesteld die

in hoofdlijnen aangeeft dat er rondom de vakken lezen, taal en rekenen opbrengstgericht gewerkt gaat worden middels een handelingsgerichte aanpak. De overige vakken zullen vooral talentgericht worden ingevuld met inzet van de partners van de brede school.

Intranet

Groeien door te delen! Het is een mooi motto, ligt goed in het gehoord en doet het goed in het onderwijs, want het is een verwijzing naar coöperatief leren. In hoeverre is ons motto zichtbaar in de dagelijkse organisatie? Met deze vraag heb ik in 2010 geworsteld en uiteindelijk kwam ik tot de conclusie dat daar voor ons uitdagingen liggen. Na een uitvoerige onderzoeksperiode hebben we als Centraal Bureau besloten om een intranet op te starten. Met daarin ontzettend veel mogelijkheden om ons motto werkelijkheid te maken. De onderdelen die erin zitten: IPB (inclusief gesprekkencyclus en bekwaamheidsdossiers), kwaliteitssysteem, mailverkeer (elke collega heeft een Cambiumadres), bestandenarchief, tevredenheidonderzoeken, informatiekanal en nog veel meer mogelijkheden. In 2010 zijn achter de schermen voorbereidingen getroffen en op 1 januari 2011 is ons intranet operationeel geworden en zullen we het gaan implementeren.

Wisselingen in het bestuur

Als Cambium hebben we in 2010 afscheid genomen van de voorzitter Teun Juk uit Hattem. Teun is voor vele jaren het gezicht geweest van het bestuur. Tegelijkertijd nam ook Johan Pap, secretaris van het bestuur afscheid. In de afgelopen jaren heeft ook hij zich voor 100% ingezet voor kwalitatief goed en christelijk onderwijs op de Noordoost Veluwe. We zijn beide heren zeer dankbaar voor hun inzet.

Gea Spaans heeft het voorzitterschap op haar genomen en Alfred Bakker de rol van secretaris. We zijn ook blij te kunnen melden dat de twee vacatures in het bestuur zijn ingevuld door Francis Leusink uit Hattem en Jack van het Ende uit Wezep.

Code goed bestuur

Stichting Cambium wordt bestuurd door een bestuur dat haar opdracht ontleend aan de statuten. In 2010 is zij doorgroeid naar 'toezichhoudend bestuur'. Dat betekent dat zij formeel haar bestuurlijke en toezicht houdende taken uitvoert, maar in de uitvoeringspraktijk de algemeen directeur maximaal mandateert om de bestuurlijke taken naar behoren te vervullen. Het

bestuur concentreert zich hiermee op haar toezicht-houdende taak. Om het handelen van de algemeen directeur richting te geven en te toetsen, heeft het bestuur een aantal richtinggevend uitspraken gedaan, het zogenaamde bestuurlijk toetsingskader. In het managementstatuut is de verhouding tussen bestuur en management vastgelegd. In het kader van de code goed bestuur is het bestuur in haar nieuwe bestuurssetting zich gaan bezinnen op haar rol en taak. Hoe wordt de toezichthoudende taak ingevuld per augustus 2011. Het bestuur wordt in dit proces ondersteund door externe deskundigen en in 2011 zal er een beslissing worden genomen. Wordt het een constructie met een dagelijks bestuur en een algemeen bestuur of kiest men voor het RvT-model?

Organisatiestructuur en besturingsfilosofie

De algemeen directeur stelt in samenwerking met de basisschooldirecteuren een strategisch beleidsplan op. Dit strategisch beleidsplan geeft voor een periode van drie tot vijf jaar aan in welke richting de organisatie zich zal ontwikkelen. Het vormt het kader voor het op schoolniveau te ontwikkelen schoolplan en jaarplan. In 2010 hebben we gewerkt aan de realisatie van een eigen kwaliteitsinstrument waarin per beleidsterrein indicatoren zijn vastgesteld. Op basis van de dit instrument zullen er in de toekomst kwaliteitsgesprekken op alle niveaus gevoerd worden.

In de besturings- en managementfilosofie is als uitgangspunt gekozen de verantwoordelijkheden zo laag

mogelijk in de organisatie te leggen. De basisschooldirecteur wordt dan ook opgevat als 'integraal verantwoordelijke' en beleid wordt geformuleerd als kaderstellend beleid, waardoor directeuren voldoende ruimte overhouden het beleid een schooleigen invulling te geven. We zien wel dat er een verschuiving optreedt als het gaat om de focus van de schooldirecteur naar onderwijskundig leider. Dit houdt ook in dat de beheersmatige zaken meer opgepakt worden door het middenmanagement van een school. Wij juichen deze ontwikkeling toe!

Financiële gegevens

Goed resultaat

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering over 2010 is € 9.974 positief. Hiermee zijn we binnen de begroting van 2010 gebleven. Hierbij is het ook goed om te melden dat dit positieve resultaat behaald is terwijl we ook extra voorzieningen hebben gereserveerd voor personele zaken. 2010 is voor onze stichting Cambium financieel goed jaar geweest. Waar we in 2009 een groot tekort hadden, houden we in 2010 geld over! Dit is vooral te danken aan hogere niet-begrote baten als ook aan de lagere personele inzet. Het materiële resultaat is € 30.000 lager geworden. Redenen hiervoor zijn de brand van de Margrietschool. Verder zijn de kosten op leermiddelen, onderhoud en ICT toegenomen. Komende jaren zal dit onze aandacht vragen. We zullen nog meer vanuit het principe begroten is een afspraak, moeten gaan werken met elkaar!

Financiële gegevens	2009	2010	Norm
Solvabiliteit	76%	74%	30%
Liquiditeit	2,52	2,35	1,0
Kapitalisatiefactor	0,41	0,42	0,60 (max)
Weerstandsvermogen	15%	16%	5%
Resultaat	- € 175.236	€ 9974	
Investeringen	335.217	299.406	
Personele lasten	84%	84%	85%
Materiële lasten	16%	16%	15%

BEGROTING 2011

Baten	
3.1 Rijksbijdragen OCW	7.622.177
3.2 Overige overheidsbijdragen	5.900
3.5 Overige baten	152.783
Totaal baten	7.780.860

Lasten	
4.1 Personele lasten	6.632.831
4.2 Afschrijvingen	236.119
4.3 Huisvestingslasten	313.600
4.4 Overige instellingslasten	632.278
Totaal lasten	7.814.828

Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	
Saldo baten en lasten	-33.968
5 Financiële baten en lasten	
5.1 Financiële baten	35.384
5.4 Financiële lasten	0
Saldo financiële baten en lasten	35.384
Resultaat uit gewone bedrijfsvoering	1.416

Resultaat	1.416
------------------	--------------

Vermogenspositie

Analyse van de vermogenspositie geeft aan dat de stichting over ruim voldoende eigen vermogen beschikt om toekomstige verplichtingen te voldoen. Afgelopen jaren zijn gebruikt om de structuur van de stichting neer te zetten. Deze is op dit moment stabiel. De komende periode willen we gebruiken om wat dieper op de vermogenspositie in te gaan. We zullen bepalen welk vermogen we daadwerkelijke noodzakelijk achten zodat continuïteit van de stichting gewaarborgd blijft. Aspecten zoals risico's m.b.t. baporegeling, ontwikkelingen van brede scholen en andere risico's zullen dan de revue passeren.

Enkele reserves onder de noemer Privaat algemeen en Privaat overig zullen de komende jaren worden ingezet ter verbetering van de onderwijskwaliteit als ook voor onderwijshuisvesting. In de reserves staat ook een bedrag van € 94.634 bestemd voor Brede School. Dit bedrag staat er al meerdere jaren en zal naar verwachting in het jaar 2012 worden geïnvesteerd in de inrichting van het nieuw te betrekken schoolgebouw. Dit heeft alles te maken met vertragingen in het ontwikkelingstraject van de Brede School Heerde West.

Treasury-verslag

In 2010 hebben er, conform het daarop gerichte financieel beleid, geen beleggingen plaats gevonden in risicodragend kapitaal. De beschikbare vrije middelen werden op een spaarrekening geparkeerd. Waarbij we wel te maken hebben gekregen met een nadrukkelijke krimp van het rendement, dit vanwege de financiële crisis. Er hebben zich in het verslagjaar geen liquiditeitsproblemen voorgedaan. De liquide middelen zijn direct opvraagbaar.

Personeel

Het landelijk beeld van een grote meerderheid van vrouwen in het primair onderwijs (80%) is ook binnen Stichting Cambium zichtbaar. Waar we in de afgelopen jaren te maken hebben gehad met een behoorlijke overschrijding in personeel en personele lasten, hebben we dit in 2010 ten positieve weten om te buigen. Het aantal ingezette fte's is afgenomen. We zijn in 2010 binnen de begrote fte's gebleven. Dit is voor een deel te verklaren door de vacante directiefunctie gedurende een half jaar op De Bron en De Rank te Wezep. Wel zien we dat de personele lasten wel opnieuw gestegen zijn door de stijgende loonkosten.

Personeelsbestand	2008	2009	2010
FTE's	101	11	106
Aantal medewerkers	150	155	155
Percentage mannen	25%	19%	20%
Percentage vrouwen	75%	81%	80%



De leeftijdsopbouw van ons personeel laat zien dat we een grote groep oudere werknemers hebben. Meer dan de helft van onze medewerkers is ouder dan 40 jaar en met name de leeftijdsgroep 50 – 59-jarigen is oververtegenwoordigd. In de komende vijf tot tien jaar verwachten we een uitstroom van medewerkers oplopend tot zo'n 20 FTE's. Tegelijkertijd verwachten we een lichte groei van het aantal leerlingen. Na 2012 volgt er echter een daling van de instroom van leerlingen. Bij onze meerjaren personeelsplanning houden we met deze gegevens rekening.

Leeftijdsopbouw personeel	2008	2009	2010
jonger dan 19 jaar	9	0	0
20 – 29 jaar	35	25	25
30 – 39 jaar	24	34	35
40 – 49 jaar	49	40	34
50 – 59 jaar	24	42	46
ouder dan 60 jaar	19	14	15

Aantal leerlingen per teldatum			
2005	2006	2007	2008
1631	1651	1656	1744
2009	2010	2011	2012
1750	1750	1756*	1758*

(* = volgens prognose)

Ziekteverzuim

De ziekteverzuimcijfers van Stichting Cambium laten een stabiel beeld zien. Alhoewel ons ziekteverzuim in 2010 licht is gestegen, hebben we zicht op de oorzaken. Op enkele scholen heeft men te maken met langdurig uitval van enkele medewerkers.

Ziekteverzuim in %	2008	2009	2010
Stichting Cambium	5,50%	5,58%	5,44%
Landelijk	6,0%	6,0%	6,0%

Cambium: groeien door te delen

In 2010 zijn we begonnen met de voorbereidingen op het schrijven van nieuw strategisch beleid voor de periode 2011-2015. Tot deze periode, en dus ook in 2010, zullen de onderstaande missie en visie ons handelen bepalen.

Missie

Stichting Cambium zorgt voor groei door christelijk onderwijs

Visie

- zorgen voor betekent: met zorg omringen, mogelijk maken en resultaat behalen
- groei betekent: verdiepen, verrijken
- christelijk betekent: gebaseerd op het christelijk geloof
- onderwijs betekent: het systematisch overbrengen van kennis en vaardigheden, maar ook het systematisch werken aan attitudes en welbevinden.

Een uitgebreidere versie van het document missie & visie is op onze website beschikbaar.

Stichting Cambium

Postbus 24
8180 AA Heerde
Dorpsstraat 36B
8181 HS Heerde

T 0578 – 694169

F 0578 – 696751

E secretariaat@stichtingcambium.nl

I www.stichtingcambium.nl