

# ONDERWIJS PRIMAIR

Gemeente Oudewater  
T.a.v. de leden van de Raad  
Postbus 100  
3420 DC OUDEWATER

Bergambacht, 8 februari 2016

Betreft: begroting 2016 Stichting Onderwijs Primair

Geachte leden van de Raad,

In bijlage zenden wij u het jaarplan 2016 en de begroting 2016-2019 van Stichting Onderwijs Primair toe.

In de statuten van Stichting Onderwijs Primair is opgenomen dat de raadsleden van de gemeenten waar scholen van Onderwijs Primair staan, hun zienswijze kunnen uitbrengen over de begroting van Stichting Onderwijs Primair.

Stichting Onderwijs Primair hecht waarde aan uw zienswijze en wij willen dit dan ook op een effectieve en efficiënte wijze vormgeven. Daarnaast waarderen wij uw betrokkenheid bij Onderwijs Primair. Wij willen daarom als volgt handelen:

- U kunt schriftelijk uw vragen indienen bij ondergetekende tot 1 maart 2016;
- De gestelde vragen zullen schriftelijk beantwoord worden;
- De raden zenden vervolgens schriftelijk hun zienswijze aan Onderwijs Primair.

Wij hopen op deze wijze uw vragen te kunnen beantwoorden naar aanleiding van onze begroting.

Met vriendelijke groet,

Miriam van der Smissen  
Directeur-bestuurder

Stichting Onderwijs Primair  
Hoofdstraat 69  
2861 AL Bergambacht

T (0182) 351 708

F (0182) 354 106

E [info@onderwijsprimair.nl](mailto:info@onderwijsprimair.nl)  
[www.onderwijsprimair.nl](http://www.onderwijsprimair.nl)

B IBAN: NL54 RABO 0118 5591 76  
BIC: RABONL2U

2016  
-  
2019

# ONDERWIJSPR1MAIR

JAARPLAN 2016  
MEERJARENBEGROTING 2016 - 2019

WIJ HELPEN JE GROEIEN

Missie en Visie

Strategische  
keuzes

Onderwijs

Personeel

Huisvesting en  
inrichting

Meerjaren-  
begroting



## VOORWOORD

Onderwijs heeft een toegevoegde waarde waar het gaat om de toekomst. Het onderwijs is immers elke dag bezig met het begeleiden van jonge mensen in een samenleving die constant in beweging is. De doorlooptijd van kennis wordt steeds korter. Dat gegeven zegt iets over de onderwijsopdracht waar wij met z'n allen voor staan. En dat vraagt meer van ons allemaal, kinderen en volwassenen. Meer in termen van meer flexibiliteit, meer blijvend leren, meer reflectie, meer creativiteit en meer samen.

De afgelopen jaren zijn er positieve stappen gezet als het gaat om goed onderwijs, ook in de ogen van de kinderen. Daar mogen we trots op zijn. Maar ons ambitieniveau gaat verder. Wij zijn ons bewust van de eisen die de samenleving aan ons stelt om kwalitatief en toekomstbestendig onderwijs te bieden. Om dat te bereiken zijn op onze scholen mensen werkzaam vanuit passie en vakmanschap. Waarbij de verbinding wordt aangegaan met kinderen, collega's, ouders en de omgeving van de school. En waarbij veiligheid en ruimte geboden wordt aan iedereen op onze scholen. Vanuit deze waarden wordt op al onze scholen goed onderwijs, ook in de ogen van de kinderen gegeven. Steeds vanuit de eigenheid van elke school. Wij geloven in de verantwoordelijkheid van elke school om te zorgen voor kwalitatief en toekomstbestendig onderwijs. Kwaliteit kan immers alleen op lokaal schoolniveau worden gerealiseerd.

Miriam van der Smissen

Directeur-Bestuurder

Datum: 5-2-2016

Luit van Bergen

Voorzitter GMR

Datum: 5-2-2016

Teja Ras

Voorzitter Raad van Toezicht

Datum:

21 januari 2016

## Inhoud

Hoofdstuk 1 – Ambitie en doelen .....	3
1.1 <i>Onderwijs</i> .....	3
1.2 <i>Personeel</i> .....	6
1.3 <i>Huisvesting</i> .....	6
1.4 <i>Organisatie</i> .....	7
Hoofdstuk 2 – Meerjarenbegroting .....	8
2.1 <i>Financiële kaders</i> .....	8
2.1.1 <i>Uitgangspunten</i> .....	8
2.1.2 <i>Afromingspercentages</i> .....	9
2.1.3 <i>Signaleringsgrenzen</i> .....	9
2.2 <i>Toelichting exploitatieresultaat 2016</i> .....	10
2.3 <i>Continuïteitsparagraaf</i> .....	12
2.3.1 <i>Risico's</i> .....	12
2.3.2 <i>Meerjarenbegroting</i> .....	13
2.3.3 <i>Staat van baten en lasten</i> .....	15

## Hoofdstuk 1 – Ambitie en doelen

### 1.1 Onderwijs

Ambitie Het realiseren van kwaliteit van onderwijs  
Het zorgdragen voor duurzame onderwijsontwikkeling  
Het verhogen van het innovatievermogen  
Het stimuleren van samenwerking binnen en buiten de organisatie  
Om de ambitie te verwezenlijken dragen de volgende trajecten binnen Onderwijs Primair bij:

#### 1. Pedagogisch tact

##### Jaardoelen

2016	75% van de medewerkers is getraind in PT
2017	Alle medewerkers zijn getraind in PT
2018	Borgen PT op de scholen
2019	Verdieping PT

##### Activiteiten 2016

- Twee trajecten individuele medewerkers en 3 scholen volgen traject PT
- Medewerkers worden in de gelegenheid gesteld de thema avonden bij NIVOZ te volgen.
- Bovenschools coördinator PT is co-trainer en werkt in overleg met bestuurder inbedding in de organisatie uit.

##### Begroting 2016 (uit investeringsruimte)

- Trajecten PT : € 60.000
- Bovenschools coördinator PT : € 10.000
- Deelname thema avonden : € 5.000

#### 2. Passend onderwijs

##### Jaardoelen

2016	Alle scholen voldoen aan de basisondersteuning
2017	Inrichting special needs onderwijs binnen de Krimpenerwaard is gereed
2018	Op elke school is een daarvoor opgeleide taal- en rekencoördinator aangesteld
2019	60% van de leerkrachten is bewust bekwaam in het omgaan met gedragsproblematiek

##### Activiteiten 2016

- De visie op het professioneel uitvoeren van de basisondersteuning wordt uitgewerkt in vertaling naar de financiële middelen van uit de samenwerkingsverbanden.
- De visie op special needs onderwijs in de Krimpenerwaard wordt opgesteld en uitgewerkt.
- De onderwijsassistentenpool wordt geëvalueerd in het licht van de basisondersteuning.
- Een pilot wordt gestart in het kader van special needs onderwijs.
- Interne audits worden uitgevoerd op de basisscholen over het niveau van basisondersteuning.
- Vragenlijsten rondom tevredenheid aanpassen op prestatie indicatoren.



## Begroting 2016 (uit middelen samenwerkingsverbanden/investeringsruimte)

- 0,2 FTE Trajectbegeleider : € 16.000 (swv)
- 0,1 FTE projectleider intern : € 10.000 (ir)
- Onderwijsassistentenpool : € 120.000 (swv)
- DAT : € 5.000 (swv)
- Onderzoek : € 30.000 (swv)
- Opleidingen : € 20.000 (swv)
- Interne coach : € 30.000 (swv)
- Bijeenkomsten : € 5.000 (swv)

### 3. Doorgaande lijn 0 – 12 jarigen

- |                   |      |  |
|-------------------|------|--|
| <u>Jaardoelen</u> | 2016 | 3 pilots worden ism de gemeente Krimpenerwaard gestart<br>Inzake regie doorgaande lijn bij basisonderwijs op basis van de visie VVE<br>Visie op doorgaande lijn VO is opgesteld en uitgewerkt<br>2 activiteiten op leerlingniveau i.k.v. doorgaande lijn VO hebben plaatsgehad |
|                   | 2017 | Visie op IKC is uitgewerkt; binnen 1 locatie wordt volgens IKC principes gewerkt ism kinderopvang  |
|                   | 2018 | Samenwerking met VO ikv doorgaande lijn is middels convenanten geregeld  |
|                   | 2019 | Samenwerking ikv IKC is middels convenanten gerealiseerd   |

#### Activiteiten 2016

- Op 3 plekken in de Krimpenerwaard worden pilots gestart m.i.v. schooljaar 2016-2017 waar de regie omtrent de doorgaande lijn VVE bij het basisonderwijs ligt.
- I.s.m. VO wordt een visie doorgaande lijn opgesteld en uitgewerkt in doelen en activiteiten.

#### Begroting 2016 (uit investeringsruimte)

- 0,1 Projectleider intern : € 10.000

### 4. 21<sup>e</sup> eeuws onderwijs

- |                   |      |   |
|-------------------|------|---|
| <u>Jaardoelen</u> | 2016 | Kaders voor 21 <sup>e</sup> eeuws onderwijs zijn geschetst, inclusief techniek en wetenschap<br>90% van de medewerkers heeft zich verdiept in 21 <sup>e</sup> eeuws onderwijs.<br>90% van de medewerkers kan uitdragen wat 21 <sup>e</sup> eeuws onderwijs inhoudt. |
|                   | 2017 | Iedere medewerker kan 21 <sup>e</sup> eeuwse vaardigheden benoemen  |
|                   | 2018 | Iedere medewerker kan aangeven waar 21 <sup>e</sup> eeuwse vaardigheden in het onderwijs geboden worden.  |
|                   | 2019 | 90% van alle leerkrachten hebben voldoende kennis, een open houding en gedrag waaruit blijkt dat 21 <sup>e</sup> eeuws onderwijs geïntegreerd is in het onderwijsaanbod op de scholen   |

#### Activiteiten 2016

- Visie en doelen staan in alle schoolplannen. M.a.w. in alle schoolplannen staat aangegeven wat wordt gedaan op school om de kennis, houding en gedrag te vergroten t.a.v. 21<sup>e</sup> eeuws onderwijs)
- Prestatie-indicatoren rondom persoonlijke ontwikkeling zijn uitgewerkt
- 21<sup>e</sup> eeuws onderwijs wordt in POP's meegenomen.

## Begroting 2016

- 0,2 FTE projectleider intern : € 20.000
- Opleidingskosten : € 10.000

## 5. ICT

### Jaardoelen

- |      |   |
|------|---|
| 2016 | Intranet is voor alle medewerkers de vindplaats voor informatie die nodig is bij het dagelijks werk.<br>Alle medewerkers zijn ICT bekwaam op het gebied van softwaregebruik en gebruik van presentatiemiddelen<br>Op alle scholen is het gebruik van persoonsgegevens geregeld. |
| 2017 | De leerlingen maken effectief gebruik van de educatieve Software<br>50% van de leerlingen gaat verantwoord om met sociale Media binnen de school<br>Alle medewerkers voldoen aan de ICT competenties (voor gebruik en bewust deelnemen aan de mediasamenleving)                 |
| 2018 | 100% van de leerlingen kan verantwoord omgaan met sociale media binnen de school  |
| 2019 | Onderwijs Primair is in lijn met de ontwikkelingen op ICT gebied  |

## Activiteiten 2016

- Inkoop van ICT producenten en diensten wordt centraal geregeld middels preferred suppliers en bovenschoolse afspraken
- Leerlingen helpen verantwoord om te gaan met sociale media en het vinden en verwerken van informatie
- ICT competenties worden opgenomen als onderdeel in de gesprekkencyclus
- Een privacy statement wordt binnen de stichting ontwikkeld.

## Begroting 2016 (uit investeringsruimte)

- 0,2 FTE projectleider intern : € 20.000
- Advies extern : € 10.000

## Kunst- en cultuur

### Jaardoelen

- |      |   |
|------|---|
| 2016 | Op elke school is een daartoe opgeleide cultuurcoördinator Werkzaam.  |
| 2017 | Leerlijnen zijn ontwikkeld<br>Leerkrachten zijn bewust bekwaam op het gebied van voorbereiding en reflectie |
| 2018 | Kwaliteit van kunst-cultuuronderwijs is verhoogd en geborgd op de scholen                                   |

## Activiteiten 2016

- De cultuurcoördinatoren worden opgeleid middels een op maat opleidingsprogramma
- In de schoolplannen is de visie op de kunstzinnige vakken vastgelegd.
- Activiteiten op het gebied van drama worden ingezet in de scholen met als doel leerkrachten te bekwamen;
- Leerlijnen op het gebied van cultuurvakken zijn uitgewerkt.
- Prestatie-indicatoren zijn uitgewerkt.

## Begroting 2016 (uit de investeringsruimte)

- 0,2 FTE projectleider intern : € 20.000
- Opleiding CC-er : € 10.000
- Drama activiteiten : € 10.000

## 1.2 Personeel

Ambitie Aannemen, behouden en ontwikkelen van high performance medewerkers  
 Optimaliseren van high performance leiderschap  
 Motiveren door passie en vakmanschap  
 Optimaliseren van pedagogisch tact

Om de ambitie te verwezenlijken dragen de volgende doelen en plannen bij:

Jaardoelen

2016	95% van de salarissen wordt correct uitbetaald; 100% tijdig Sturing HR op basis van kengetallen
2017	Gezond presteren is uitgewerkt en geïmplementeerd op alle scholen; Uittreden uit VVF Verplichte registratie in leraren/schoolleidersregister
2018	Ziekteverzuim < 5,5% 90% van de medewerkers in gesprek volgens de nieuwe gesprekscyclus 40% van de leerkrachten is ingeschaald in LB
2019	80% van de medewerkers is bewust bekwaam op het gebied van complexe vaardigheden; 35% van de leerkrachten heeft een master opleiding gevolgd/is een master opleiding aan het volgen

### Activiteiten 2016

- Beleid ziekteverzuim is herzien vanuit gezond presteren en preventief ziekteverzuim;
- Uniform beeld van de leerkracht als high performance medewerker in resultaatgebieden, competenties, afspraken, monitoring
- Uniform beeld van de directeur als high performance leider in resultaatgebieden, competenties, afspraken, monitoring
- Uitwerken van de competenties in meetbare gedragsindicatoren
- Alle directeuren kunnen uitdragen op school wat zij verwachten in termen van resultaten en leerkrachtgedrag (dezelfde taal in termen van open, actiegericht en lerende organisatiecultuur)
- Beleid rondom gesprekscyclus nieuwe stijl opzetten en vormgeven van de gesprekscyclus in termen van doel, tijd en monitoring;
- Implementatieplan voor gesprekscyclus nieuwe stijl uitwerken.
- Eind 2016 is op elke school een "vlootstouw" uitgevoerd waarin voor alle medewerkers performance en mogelijkheden (specialismen en coördinerende taken) in kaart zijn gebracht in het kader van strategische personeelsplanning middels HR3P matrix

### Begroting 2016 (uit investeringsruimte)

- |   |          |
|---|----------|
| - Interne begeleiding individuele trajecten | € 32.000 |
| - Personeelsdag                             | € 20.000 |

## 1.3 Huisvesting

Ambitie Uitvoeren van kwalitatief duurzaam onderhoud en zorgdragen voor duurzame exploitatie  
 Verbeteren van de uitdagende leeromgeving van de gebouwen;  
 Verbeteren van de uitstraling van de gebouwen.

Om de ambitie te verwezenlijken dragen de volgende doelen en plannen bij:



<u>Jaardoelen</u>	2016	Inkomsten vanuit medegebruik zijn centraal geregeld
	2017	5% verbetering op exploitatie kosten
	2018	50% van de scholen heeft verbetering in uitstraling en uitdagende leeromgeving
	2019	Overige 50% van de scholen heeft verbetering in uitstraling en uitdagende leeromgeving

## Activiteiten 2016

- Alle medegebruik is centraal in beeld; procesbeschrijving, uniformering huurprijzen en centrale administratieve verwerking is georganiseerd.
- Adviezen op basis van slimme meters worden uitgebracht; plan van aanpak wordt gemaakt
- Raamcontracten onderhoud worden gemaakt
- Er wordt door een externe organisatie een nulmeting gedaan naar de uitstraling van de scholen.
- Een handboek beheer wordt opgesteld voor de scholen tbv veiligheid in en rondom de school
- Beheer MFA's optimaliseren

## Begroting 2016 (uit de investeringsruimte)

- Uitlezen slimme meters en advies:	€ 10.000
- Nulmeting uitstraling gebouwen:	€ 10.000
- Uitstraling scholen verbeteren	€ 20.000

## 1.4 Organisatie

### Ambitie

Vastleggen en borgen van de administratieve organisatie  
Verbeteren van het periodiek beoordelen of de organisatie op koers ligt  
Optimaliseren van de Plan-Do-Check-Act cyclus met betrekking tot het koppelen van plannen aan (meerjaren)begroting

Om de ambitie te bereiken dragen de volgende doelen en plannen bij:

<u>Jaardoelen</u>	2016	Handboek AO/IB (Administratieve Organisatie/Intern Beheer) is gereed en bekend bij alle gebruikers Managementinformatie op stichtingniveau is geoptimaliseerd
	2017	PDCA cyclus is geïmplementeerd Managementinformatie op schoolniveau is aanwezig
	2018	Centrale inkoop is afgerond en ingericht

## Activiteiten 2016

- Processen rondom AFAS inzake PSA en FA worden gepresenteerd aan de directeurs
- Managementinformatie op kengetallen met behulp van management informatiesysteem TIG is gereed op het niveau van de stichting
- Er wordt in beeld gebracht bij welke inkoop centrale inkoop effectiviteits- en efficiency voordelen en financiële voordelen zou hebben.

## Begroting 2016 (uit investeringsruimte)

- Advies	€ 10.000
----------	----------

## Hoofdstuk 2 – Meerjarenbegroting

### 2.1 Financiële kaders

#### 2.1.1 Uitgangspunten

Uitgangspunt voor de meerjarenbegroting 2016-2019 is dat deze voor alle jaren sluitend dient te zijn. Binnen de stichting is op dit moment nog wel sprake van een vermogenssurplus. Ook in de komende jaren zal er hierdoor extra geld beschikbaar zijn in de vorm van een investeringsruimte. Daarnaast zijn er in voorgaande jaren enkele bestemmingsreserves gevormd, bijvoorbeeld in het kader van Passend Onderwijs. Ook deze gelden worden in de planjaren besteed. Door de inzet van deze middelen laten alle begrotingsjaren een negatief resultaat zien. Het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering ligt echter wel rond nul.

Zoals eerder is aangegeven, heeft er in 2015 opnieuw een externe risicoanalyse plaatsgevonden. Tot en met 2015 is de stichting uitgegaan van een verhoogd risicoprofiel van 8% in plaats van de inspectienorm van 5%. Naar aanleiding van de nieuwe risicoanalyse kan het risicoprofiel vanaf 2016 naar 6% en vanaf 2018 naar 5% dalen. In de meerjarenbegroting is hiermee rekening gehouden door voor alle jaren een investeringsruimte beschikbaar te stellen.

Voor de opstelling van de meerjarenbegroting vormen verder de volgende uitgangspunten de basis:

- Er wordt gerekend met de meest recente 1 oktober leerlingentelling (2015) en de leerlingenprognoses zijn door de schooldirecteuren aangepast aan gewijzigde verwachtingen. Daarnaast wordt bij de vaststelling van de baten gerekend met de GGL (gemiddelde gewogen leeftijd) van 1 oktober 2015. Hiermee sluiten de baten voor schooljaar 2015-2016 aan met de meest recente beschikkingen van DUO;
- In aansluiting op deze baten zijn in de personeelslasten de volgende verhogingen meegenomen:
  - Loonsverhoging van 1,25% m.i.v. 01-09-2015
  - Loonsverhoging van 1,60% m.i.v. 01-01-2016
  - Loonsverhoging van 0,80% m.i.v. 01-01-2015; in 2015 is dit uitgekeerd in de vorm van een extra vergoeding Dag van de leraar. De financiering van deze stijging volgt uit een daling van de pensioenpremies.
- Van het totale loonakkoord van 5,05% mist dan nog de loonsverhoging van 1,40% per 1 januari 2016. Deze verhoging zou betaald worden vanuit een verdere daling van de pensioenpremies. Tot op heden is nog niet duidelijk of dit inderdaad gerealiseerd gaat worden. In de begroting is daarom de stijging van 1,40% niet meegenomen, maar is er ook nog helemaal geen daling van de pensioenpremie voorzien. Dit betekent dat er in deze begroting wel een risico bestaat ten aanzien van de loonsverhoging van 1,40%, maar dat dit gedeeltelijk is afgedekt door de pensioenpremie op het oude niveau te houden.
- Door de PO-raad is bovenop de meest recente bekostiging een verwachting uitgesproken ten aanzien van ontwikkelingen op deze bekostiging. Op basis van deze informatie is ervoor gekozen om in alle jaren extra, nog niet toegekende, bekostiging mee te nemen. Vanwege de nog niet verwerkte bekostiging van het loonruimteakkoord is voor alle jaren €7 per leerling toegevoegd. Daarnaast is er in 2016 €50, in 2017 €80 en in 2018 en 2019 €90 per leerling extra meegenomen. Dit volgt onder andere uit het bestuursakkoord.

- De afgelopen jaren is er actueel altijd sprake geweest van baten vanuit de groeibekostiging. Om deze reden is gekeken of dit ook in de begroting opgenomen zou moeten worden. Op dit moment is ervoor gekozen om dit niet te doen. Er is in 2016 al ruim gerekend ten aanzien van de extra baten en om het risico op tegenvallers hierin niet te groot te maken, wordt afgezien van de toevoeging van de groeiregeling.

## 2.1.2 Afromingspercentages

Voor de financiering van bovenschoolse kosten worden er op schoolniveau bedragen van de bekostiging afgeroomd. Van de personele bekostiging en het budget voor personeels- en arbeidsmarktbeleid wordt 10% afgeroomd en van de materiële bekostiging 5%. Daarnaast worden middelen voor de professionalisering van directeuren bovenschools geplaatst. Op aanvraag kunnen alle directeuren hier gebruik van maken. De totale afroming komt hiermee uit op 9,5% en deze is als volgt verdeeld:

- Knelpuntenbudget: 1,85%
- Duurzame inzetbaarheid 57+ en overgangsregeling: 1,65%
- Ouderschapsverlof: 0,35%
- Vervanging niet verzekerden: 0,15%
- Professionalisering directeuren: 0,45%
- Kosten stafbureau: 3,50%
- Overige bovenschoolse middelen: 1,55%

Jaarlijks wordt nagestreefd dat de kosten van het stafbureau en de overige bovenschoolse middelen samen rond de 5% uitkomen. Onder de bovenschoolse middelen vallen onder andere kosten van de Arbodienst, juridische ondersteuning, Raad van Toezicht, accountant en salarisadministratie.

## 2.1.3 Signaleringsgrenzen

Tot op heden wordt als gevolg van het verhoogde risicoprofiel voor de signaleringsgrens van de kapitalisatiefactor uitgegaan van 43%. Naar aanleiding van het verlaagde risicoprofiel mag de signaleringsgrens de komende jaren omlaag naar de norm van de inspectie van 35%. In de volgende tabel worden de signaleringsgrenzen van de kengetallen weergegeven:

<b>Kengetallen</b>	<b>Signalering</b>
<b>Kapitalisatiefactor</b>	35%
<b>Solvabiliteit 1</b>	>30%
<b>Liquiditeit</b>	0,5 - 1,5
<b>Weerstandsvormogen</b>	5% - 20%
<b>Rentabiliteit</b>	0,0%
<b>Personeelslasten/baten</b>	80% - 85%

In de meerjarenbegroting in paragraaf 4.3 wordt verder ingegaan op de berekende kengetallen.

## 2.2 Toelichting exploitatieresultaat 2016

In onderstaande tabel wordt de begroting voor 2016 getoond naast de begroting van 2015 en de werkelijke cijfers over 2014:

	<b>Begroting 2016</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Werkelijk 2014</b>
<b>Baten</b>			
(Rijks)bijdragen OCW	15.454.010	14.874.750	14.527.951
Overige overheidsbijdragen en subsidies	100.294	80.774	80.363
Overige baten	120.909	132.165	229.714
	<b>15.675.213</b>	<b>15.087.689</b>	<b>14.838.027</b>
<b>Lasten</b>			
Personele lasten	12.885.090	12.373.347	12.273.050
Afschrijvingen	398.453	403.073	419.086
Huisvestingslasten	1.198.040	1.153.230	954.686
Overige instellingslasten	1.015.576	906.235	866.760
Leermiddelen	286.395	281.804	268.672
	<b>15.783.553</b>	<b>15.117.688</b>	<b>14.782.255</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>10.421</b>	<b>30.000</b>	<b>32.221</b>
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>-97.919</b>	<b>0</b>	<b>87.993</b>
<b>Investeringsruimte</b>	<b>300.000</b>	<b>450.000</b>	<b>450.000</b>

### Toelichting baten

De baten laten ten opzichte van voorgaande jaren een behoorlijke stijging zien. Dit heeft te maken met de gestegen rijksbijdragen OCW en een verhoging van de baten vanuit de samenwerkingsverbanden. Ook actueel in 2015 is een stijging ten opzichte van de begroting zichtbaar. De hogere baten vanuit OCW zijn ook nodig om de gestegen personeelslasten te financieren. Het onlangs afgesloten loonruimte-akkoord heeft een structurele verhoging van de salariskosten van 5,05% tot gevolg.

De baten voor extra ondersteuning vanuit de samenwerkingsverbanden zijn voorzichtig begroot. De op dit moment toegekende budgetten zijn meegenomen. Deze manier van werken voorkomt dat er vaste formatie op deze middelen wordt begroot. De inzet van de extra ondersteuningsgelden is echt tijdelijk en extra bovenop de reguliere formatie.

De besteding van de prestatieboxmiddelen is in de begroting met name ingezet op opleidingen, leermiddelen en software.

De overige overheidsbijdragen en – subsidies bestaan uit gemeentelijke baten voor leerlingenzorg en een aantal lerarenbeurzen. Onder de overige baten zijn verhuurbaten, detachingsbaten en sponsoring opgenomen.

*Toelichting personeelslasten*

In de personeelslasten is grotendeels rekening gehouden met de loonstijgingen van 5,05%(zie hiervoor ook de toelichting in paragraaf 4.1). De gemiddelde personele last bedraagt in 2016 €66.500 inclusief alle opslagen en de kosten voor woon-werk verkeer. Actueel zal het gemiddelde mogelijk wat lager uitkomen als de daling van de pensioenlasten verder doorzet.

	<b>Begroting 2016</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Actueel 2014</b>
Lonen en salarissen	12.301.051	11.789.380	12.135.821
Overige personele lasten	584.039	583.967	451.092
Uitkeringen			-579.633
<b>Totaal personele lasten</b>	<b>12.885.090</b>	<b>12.373.347</b>	<b>12.007.281</b>

De stijging van de lonen en salarissen ten opzichte van de begroting van 2015 wordt grotendeels veroorzaakt door het loonruimte-akkoord.

Onder de overige personele lasten is ruimte opgenomen voor vervangingen van personeel, die niet vergoed worden door het vervangingsfonds. Voorbeelden hiervan zijn vervangingen als gevolg van buitengewoon verlof, duurzame inzetbaarheid en persoonlijke professionalisering.

*Toelichting huisvestingslasten*

	<b>Begroting 2016</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Actueel 2014</b>
Huur	35.000	49.500	74.021
Dotatie voorziening groot onderhoud	420.350	411.155	155.872
Klein onderhoud	111.700	103.701	109.667
Energie en water	208.540	232.270	211.731
Schoonmaak	326.417	290.552	308.347
Heffingen	37.876	34.203	36.879
Overige huisvestingslasten	58.157	31.850	58.170
<b>Totaal huisvestingslasten</b>	<b>1.198.040</b>	<b>1.153.230</b>	<b>954.686</b>

De huisvestingslasten laten een stijging zien ten opzichte van de begroting van 2015. De begrote kosten voor schoonmaak zijn gestegen. Daarnaast is de begroting voor onderhoud, zowel groot als klein, toegenomen. Door het aanpassen van de meerjarenonderhoudsplannen zijn voor een aantal scholen de dotaties verhoogd. Het verschil ten opzichte van actueel 2014 betreft vooral de toevoeging van het buitenonderhoud. Van de dotatie groot onderhoud heeft een deel betrekking op dotaties van scholen in multifunctionele accommodaties. Deze dotaties zijn geen onderdeel van de voorziening groot onderhoud binnen Onderwijs Primair.

*Toelichting overige instellingslasten*

	<b>Begroting 2016</b>	<b>Begroting 2015</b>	<b>Actueel 2014</b>
Administratie- en beheerskosten	319.036	320.972	221.005
Inventaris en apparatuur	413.077	328.930	380.875
Leermiddelen	288.395	281.804	268.672
Overige	281.463	256.333	264.880
<b>Totaal overige instellingslasten</b>	<b>1.301.971</b>	<b>1.188.039</b>	<b>1.135.432</b>



De oorzaak van de hogere overige instellingslasten ligt bij de inventaris en apparatuur. Er worden in 2016 extra uitgaven verwacht op het gebied van ICT en dan met name software. Daarnaast zijn er eenmalige uitgaven begroot van €15.000 voor mediatheek/bibliotheek. De kosten voor reproductie liggen ruim €10.000 lager dan de begroting van 2015.

### *Toelichting resultaat*

Het resultaat voor 2016 exclusief de investeringsruimte komt negatief uit op €98.000. In 2015 zal naar verwachting een deel van de ontvangen middelen vanuit de samenwerkingsverbanden toegevoegd worden aan de reserve Passend Onderwijs. Deze gelden zullen in 2016 gebruikt worden voor een aantal specifieke uitgaven ten behoeve van Passend Onderwijs (opleidingen, kwaliteitsonderzoek, interne coaching).

## 2.3 *Continuïteitsparagraaf*

### 2.3.1 Risico's

Op basis van de risicoanalyse van 2012 is er de afgelopen jaren extra geld beschikbaar gesteld. De financiële buffer was ruim hoger dan volgens deze risicoanalyse noodzakelijk was. In 2015 zou het laatste deel van de extra middelen ingezet worden. Dit was dan ook het juiste moment om opnieuw een risicoanalyse te doen om op deze manier goed inzicht te krijgen in de verhouding tussen de financiële buffer en de aanwezige risico's. Door een verdere ontwikkeling van de organisatie zelf is een aantal risico's afgenomen en/of de kans op dat risico minder geworden (zie ook de toelichting in paragraaf 1.8).

De belangrijkste risico's voor de korte en middellange termijn zijn:

- De daling van het aantal leerlingen binnen de stichting is een risico, maar hiermee wordt in de meerjarenbegroting zorgvuldig rekening gehouden. Elk jaar wordt door de schooldirecteuren een leerlingenprognose opgesteld, die de basis vormt voor de nieuwe meerjarenbegroting.
- Er bestaan risico's voortvloeiend uit toekomstige personele rechten, zoals jubileumgratificaties. Dit risico is beheersbaar gemaakt door het vormen van een specifieke personele voorziening op de balans.
- Tussentijdse fluctuaties in toename leerlingenaantallen;
- Mogelijke arbeidsconflicten
- De onzekerheid rondom de rijksbekostiging. Vaak wordt pas in laat stadium duidelijk hoe de rijksbekostiging eruit zal zien. Door middel van prognoses wordt gedurende een jaar bijgestuurd;
- Financiering van de loonsverhoging van 1,40% per 1 januari 2016. Volgens het loonakkoord zou de pensioenpremie in 2016 verder moeten dalen, maar hierover is nog onzekerheid. In de begroting is deze loonsverhoging gedeeltelijk meegenomen door de pensioenpremie helemaal niet te verlagen. Ook de daling van 2015 is niet verwerkt. Hierdoor is hier nog wel sprake van een risico, maar is een groot gedeelte afgedekt.
- Door wijzigingen bij het Vervangingsfonds kunnen er minder kosten gedeclareerd worden dan voorheen. Hier staat een verlaging van de premie tegenover. Bovenschools is rekening gehouden met extra middelen ter dekking van niet-declarabele vervangingskosten. Dit heeft alleen nog impact op het jaar 2016, omdat ingezet gaat worden op het eigen risicodragerschap met ingang van 1 januari 2017.

- Het deel groot onderhoud buitenzijde gebouwen dat voorheen nog ten laste van de gemeente kwam, is vanaf 2015 de verantwoordelijkheid van de scholen geworden. De meerjarenonderhoudsplannen zijn geactualiseerd; de eerste jaren zullen we alleen het buitenonderhoud plegen dat risico's met zich meeneemt om op die manier een voorziening op te bouwen;
- Op 1 juli is de Wet Werk en Zekerheid in werking gesteld. Deze is voor het openbaar onderwijs nog niet van toepassing, maar zal naar verwachting vanaf 1 juli 2016 (gedeeltelijk) wel ingaan. Dit is onder andere afhankelijk van de nieuwe cao, waarvoor de onderhandelingen op dit moment nog lopen. De WWZ heeft consequenties voor de vervangingen binnen het primair onderwijs. PO-raad en bonden zijn nog in overleg op welke wijze deze wet zo min mogelijk negatief effect kan hebben voor het onderwijs. Wellicht dient het risico wat voortvloeit uit deze wet bij een andere organisatie belegd te worden. In de begroting anticiperen we hier op door de vaste vervangerspool te vergroten en door te onderzoeken op welke wijzen het risico door derden kan worden overgenomen;
- Vanaf 2017 dienen door de scholen twee lesuren per week bewegingsonderwijs gegeven te worden door een bevoegde leerkracht. De stichting investeert al 2 jaar in het opleiden van eigen leerkrachten voor bewegingsonderwijs en gaat hiermee door;
- De toekenning van de budgetten voor het actieplan leerkracht wordt in 2017 in een keer afgerond. Het betreft hier de doelstellingen rondom de functiemix. Onduidelijk is wat het ministerie en de politiek gaan doen wanneer de doelstellingen niet gehaald zijn;
- De wet Passend Onderwijs heeft een einde gemaakt aan de open financiering van de rugzakgeldten. Dat betekent dat de middelen voor extra ondersteuning begrensd zijn en door de besturen binnen de samenwerkingsverbanden bewaakt moeten worden. Overschrijding van de middelen betekent een bijdrage uit de eigen lumpsum, zoals dat ook geldt voor overschrijding van de doorverwijzing S(B)O. De stichting heeft van de oude samenwerkingsverbanden middelen ontvangen bij het opheffen van die verbanden. Deze middelen worden in een bestemmingsreserve geplaatst en als buffer gebruikt voor een eventuele overschrijding bij de samenwerkingsverbanden.

### 2.3.2 Meerjarenbegroting

Allereerst wordt hieronder de meerjarenbalans getoond. Uit dit overzicht komt naar voren dat er alle jaren extra geld beschikbaar wordt gesteld bovenop de reguliere exploitatie. Het gevolg hiervan is dat het eigen vermogen jaarlijks zal dalen. Vanuit de algemene reserve zal in eerste instantie een bedrag gedoteerd worden aan de bestemmingsreserve kwaliteitsontwikkeling ten behoeve van de investeringsruimte in de planjaren. Daarna wordt verwacht dat de algemene reserve redelijk stabiel blijft en alleen nog fluctueert als gevolg van het resultaat. De bestemmingsreserves zullen steeds verder leeglopen tenzij er een aanvulling of een nieuwe bestemmingsreserve noodzakelijk wordt geacht.

Onder de balans zijn per jaar vier kengetallen berekend:

- Solvabiliteit 1: dit kengetal geeft de verhouding aan tussen eigen en vreemd vermogen en geeft aan in hoeverre er op langere termijn aan de verplichtingen kan worden voldaan. Naar verwachting zal de solvabiliteit dalen naar 51,70%. Dit ligt nog ruim boven de signaleringsgrens van 30%
- Kapitalisatiefactor: deze wordt berekend door het totale vermogen minus de gebouwen en terreinen te delen door de totale baten. Hiermee kan de doelmatigheid van het vermogensbeheer beoordeeld worden. Ook de kapitalisatiefactor daalt de komende jaren. In 2019 wordt nu een factor van 38,39% verwacht. Dit ligt nog boven de signaleringsgrens van maximaal 35%. Dit betekent dat we goed moeten blijven volgen of de daling de komende jaren inderdaad gerealiseerd wordt en of deze voldoende is.
- Weerstandsvermogen: dit geeft aan hoe de beschikbare reserves zich verhouden tot de exploitatie en wordt berekend door het eigen vermogen minus de materiële vaste activa te delen door de rijksbijdragen. Dit kengetal ligt actueel al prima binnen de signaleringsgrenzen, maar zal dalen richting de ondergrens. De ontwikkeling zal goed gemonitord moeten worden, zodat het weerstandsvermogen niet volledig onderuit gaat met de inzet van alle extra gelden.
- Liquiditeit: de liquiditeit geeft aan in hoeverre op korte termijn aan de betalingsverplichtingen kan worden voldaan. Een verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden van 1 of meer wordt doorgaans als voldoende gekwalificeerd. Voor alle jaren blijft de liquiditeit boven de 2 uitkomen.

#### Balans

Bedragen x €1.000	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activa</b>						
<b>Materiële vaste activa</b>	2.065	2.085	1.925	1.875	1.875	1.875
<b>Vlottende activa</b>	5.271	4.741	4.762	4.675	4.411	4.319
<b>Totaal activa</b>	<b>7.336</b>	<b>6.826</b>	<b>6.687</b>	<b>6.550</b>	<b>6.286</b>	<b>6.195</b>
<b>Passiva</b>						
<b>Eigen vermogen</b>	4.564	4.194	3.761	3.526	3.360	3.203
<b>Algemene reserve</b>	2.967	2.502	2.502	2.550	2.616	2.637
<b>Bestemmingsreserve publiek</b>	1.597	1.692	1.259	976	745	566
<b>Voorzieningen</b>	542	600	772	873	779	849
<b>Langlopende schulden</b>	240	237	234	230	227	223
<b>Kortlopende schulden</b>	1.990	1.795	1.920	1.920	1.920	1.920
<b>Totaal passiva</b>	<b>7.336</b>	<b>6.826</b>	<b>6.687</b>	<b>6.550</b>	<b>6.286</b>	<b>6.195</b>

Solvabiliteit	62,21	61,44	56,25	53,84	53,46	51,70
Kapitalisatiefactor	47,83	43,66	40,90	40,66	38,81	38,39
Weerstandsvermogen	17,11	14,18	11,88	10,73	9,61	8,63
Liquiditeit	2,65	2,64	2,48	2,43	2,30	2,25

**2.3.3 Staat van baten en lasten**
*Ontwikkeling exploitatie in de komende jaren*

In de staat van baten en lasten voor de jaren 2015 t/m 2019 laten de baten een redelijk stabiel beeld zien. Ondanks de daling van het aantal leerlingen is de vermindering van de rijksbijdragen beperkt. Dit komt door de te verwachten structurele stijging van de bekostiging, die waarschijnlijk met name tot een verhoging van de prestatiebox zal leiden. De overige overheidsbijdragen en – subsidies worden vanaf 2017 nihil. Er is rekening gehouden met het wegvallen van de gemeentelijke baten voor leerlingenzorg.

Leerlingentelling per 1 oktober t-1	2.969	2.948	2.923	2.904	2.853
Bedragen x €1.000	Begroting 2015	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
<b>Baten</b>					
Rijksbijdragen OCW	14.875	15.454	15.388	15.457	15.391
Ov. overheidsbijdragen en subsidies	81	100	5		
Overige baten	132	121	124	121	121
<b>Totaal baten</b>	<b>15.088</b>	<b>15.675</b>	<b>15.517</b>	<b>15.578</b>	<b>15.513</b>
<b>Lasten</b>					
Personele lasten	12.373	12.885	12.799	12.772	12.765
Afschrijvingen	403	398	395	407	378
Huisvestingslasten	1.153	1.198	1.178	1.248	1.253
Overige instellingslasten	1.188	1.302	1.141	1.138	1.144
<b>Totaal lasten</b>	<b>15.118</b>	<b>15.784</b>	<b>15.513</b>	<b>15.565</b>	<b>15.541</b>
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>-30</b>	<b>-108</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>-28</b>
Financiële baten en lasten	30	10	11	21	21
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>0</b>	<b>-98</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>-8</b>
<b>Investeringsruimte</b>	<b>450</b>	<b>300</b>	<b>250</b>	<b>200</b>	<b>150</b>
<b>FTE</b>	<b>187,84</b>	<b>187,86</b>	<b>185,60</b>	<b>183,93</b>	<b>182,43</b>
Directie	18,30	18,45	18,45	18,45	18,45
Onderwijzend Personeel	151,64	150,65	147,19	145,62	143,52
Ondersteunend en beheerspersoneel	17,90	18,77	19,97	19,87	20,47

% personele lasten t.o.v. baten	82,0%	82,2%	82,5%	82,0%	82,3%
---------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

De personele lasten laten gedurende de komende jaren een lichte daling zien. Het aantal FTE daalt heel geleidelijk met over alle planjaren 5,4 FTE in totaal. Er is wel sprake van een verschuiving van onderwijzend personeel (OP) naar onderwijs ondersteunend personeel (OOP). Doordat het aantal leerlingen de komende jaren minder wordt, neemt de formatieruimte op OP af, maar de behoefte aan onderwijsassistenten neemt toe. Met ingang van schooljaar 17/18 is de teruggang op OP met 3,5 FTE het grootst. Vooralsnog wordt ervan uitgegaan dat dit opgevangen kan worden door middel van natuurlijk verloop. Vanwege de mogelijke impact van de Wet Werk en Zekerheid zal er eventueel ook ruimte komen voor meer flexibele inzet van FTE.

De verhouding tussen de personele lasten en de baten, zoals onderaan de tabel te zien is, blijft stabiel rond de 82% uitkomen.

De huisvestingslasten gaan in 2018 en 2019 omhoog. In die jaren is er bij een aantal scholen sprake van een verdere verhoging van de dotatie aan de voorziening groot onderhoud. Deze dotaties zijn gebaseerd op het in 2015 gewijzigde meerjarenonderhoudsplan.

De overige instellingslasten blijven met uitzondering van 2016 stabiel op een wat lager niveau dan begroting 2015. In de begroting van 2016 zijn er eenmalige uitgaven voor Passend Onderwijs opgenomen ter hoogte van €50.000. Daarnaast zijn de uitgaven aan leermiddelen in 2016 hoger dan de jaren daarna en zijn er door een aantal scholen diverse eenmalige uitgaven begroot. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om uitgaven voor de mediatheek/bibliotheek, maar ook om advieskosten.

Vanwege de lage rentestand zijn de financiële baten naar beneden bijgesteld.

Zoals eerder is aangegeven in paragraaf 4.2 is het exploitatieresultaat van 2016 bijna een ton negatief als gevolg van eenmalige uitgaven voor Passend Onderwijs. In 2015 wordt hiervoor een bedrag gereserveerd. De resultaten in de planjaren zijn licht positief dan wel negatief. Bovenop de reguliere exploitatie is er voor alle jaren een investeringsruimte beschikbaar. De beschikbare middelen hiervoor laten een dalend beeld zien.

#### *Flexibele kostenstructuur*

Om een inschatting te kunnen maken van de mogelijkheid om risico's op te kunnen vangen, is het van belang om inzicht te hebben in de flexibiliteit van de kosten. Een groot deel van de kosten is niet of nauwelijks flexibel te noemen:

- Huisvestingskosten: op uitgaven aan energie, schoonmaak en onderhoud is op korte termijn moeilijk te besparen. Er is wel sprake van bijvoorbeeld energiebesparende trajecten, die op langere termijn een mogelijk dalend effect hebben op de exploitatie.
- Afschrijvingskosten: deze kosten worden voor een groot deel bepaald door investeringen, die in het verleden zijn gedaan. Voor de langere termijn kan hier invloed op uitgeoefend worden door actueel het investeringsniveau te verlagen.
- Personeelskosten van vaste formatie: de verplichtingen ten aanzien van de personeelsleden zijn op korte termijn niet flexibel.

Kosten, die wel enige mate van flexibiliteit kennen, zijn:

- Lasten personeelsbeleid: hieronder vallen uitgaven voor cursussen en opleidingen, vervangingskosten en overige personele uitgaven, zoals kerstpakketten en personeelsuitjes. De totale begroting voor personeelsbeleid in 2016 bedraagt €584.000. Als we er voorzichtig van uitgaan dat 40% als flexibel te beschouwen is dan gaat dat om een bedrag van ruim €200.000.



- Bovenschools knelpuntenbudget: een deel van dit budget is flexibel, omdat de uitgaven hierop nog niet vast staan. Voor alle jaren is ongeveer €300.000 beschikbaar en hiervan kan €100.000 als flexibel beschouwd worden.
- Overige instellingslasten: deze kosten zijn nooit volledig flexibel, maar er is wel per direct sturing mogelijk op een daling van de uitgaven aan leermiddelen, PR/marketing, hardware, reproductie en personeelskantine. De besparingsmogelijkheid op zeer korte termijn is hier wel beperkt en zou op ongeveer €100.000 ingeschat kunnen worden.

De mogelijkheden om indien nodig de kosten op korte termijn te verlagen zijn zeker aanwezig, maar wel beperkt. De uitgaven binnen het onderwijs zijn grotendeels personeel gerelateerd en daarom op korte termijn lastig te beïnvloeden. Door goed zicht te houden op de ontwikkeling binnen het personeelsbestand en de leerlingentelling kan er op tijd geanticipeerd worden op te nemen maatregelen.