



2020-34793 (BIJLAGE)



Begroting 2021

Stichting Openbaar Onderwijs Westland

(versie 1.1 d.d. 23 november 2020)

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Hoofdstuk 1: Stichting Openbaar Onderwijs Westland	4
Missie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Scholen.....	4
Juridische structuur.....	5
Organisatie	5
Hoofdstuk 2: Uitgangspunten Begroting 2021	7
Begrotingsproces	7
Basis voor de begroting	7
Beleidsfocus 2021	7
Allocatie van middelen	9
Formatie.....	9
Huisvestingsbeleid	9
Planmatig Onderhoud en Beheer	9
Hoofdstuk 3: Begroting 2021 op hoofdlijnen	11
Exploitatierekening	11
Balansontwikkeling	11
Liquiditeitsontwikkeling	12
Ontwikkeling financiële kengetallen.....	12
Vrije investeringsruimte (nieuwe signaleringswaarde)	13
Hoofdstuk 4: Toelichting op de begroting 2021	14
Rijksbijdragen.....	14
Overige overheidsbijdragen.....	15
Overige baten	15
Personele lasten.....	15
Afschrijvingslasten	16
Huisvestingslasten	17
Overige instellingslasten	18
Hoofdstuk 5: Risicoanalyse	19
Hoofdstuk 6: Vaststelling Begroting 2021	20

Inleiding

Voor u ligt de Begroting 2021 van Stichting Openbaar Onderwijs Westland (SOOW).

Deze begroting bestaat uit de volgende onderdelen:

- Hoofdstuk 1: Stichting Openbaar Onderwijs Westland
- Hoofdstuk 2: Uitgangspunten Begroting 2021
- Hoofdstuk 3: Begroting 2021 op hoofdlijnen
- Hoofdstuk 4: Toelichting op enkele posten van de begroting 2021
- Hoofdstuk 5: Risicoanalyse 2021
- Hoofdstuk 6 : Vaststelling begroting 2021

Hoofdstuk 1: Stichting Openbaar Onderwijs Westland

Stichting Openbaar Onderwijs Westland is een stichting voor openbaar primair onderwijs in de gemeenten Westland en Midden-Delfland.

Missie

Ons ideaal is dat elk kind na het verlaten van één van onze basisscholen zegt: "Ik heb een leuke schooltijd gehad. Ik heb veel geleerd van en met anderen en ik heb het vertrouwen dat ik in de toekomst kan worden wie ik wil".

Onze onderwijskundige en pedagogische identiteit, ons DNA, kenmerkt zich door:

1. **Vertrouwen:** Vertrouwen is het fundament onder elke relatie. Betrouwbaar en integer zijn naar jezelf en naar anderen door te werken vanuit de juiste intenties. Zo krijgen we het vertrouwen van ouders en geven we vertrouwen aan de kinderen met wie we werken.
2. **Samen:** Wij geloven in de meerwaarde van samenwerking. Door goede samenwerking kunnen we echt iets voor elkaar betekenen. Wij slaan met alle betrokkenen, binnen en buiten onze (onderwijs)organisatie, de handen ineen om de kinderen verder te brengen.
3. **Inspireren:** De ontwikkeling van kinderen en medewerkers staat bij ons centraal. Vanuit een gezamenlijk belang onderzoeken wij wat we voor elkaar kunnen betekenen. Wij inspireren elkaar, leren met en van elkaar en dagen elkaar uit om talenten te ontdekken en tot bloei te laten komen.

Onze missie, ons DNA en onze visie op onderwijs klinken door in ons motto:

Samen op eigen wijze 'de toekomst in'.

Scholen

Openbare scholen zijn scholen die er toe doen, waar je trots op kunt zijn.

Onze scholen liggen verspreid over verschillende kernen van de gemeente Westland en Midden-Delfland. Daarmee bieden we ouders/verzorgers en hun kinderen altijd een goed bereikbare openbare basisschool.

De Schutse Meester Postlaan 1 3155 BM Maasland Brinnummer: 03FH	De Kyckert Lange Spruit 88 2291 LC Wateringen Brinnummer: 06CY
Het Galjoen Achterdijkshoorn 7 2635 MK Den Hoorn Brinnummer: 04HY	De Driekleur (locaties Dalton en Wilhelmina) p/a Van der Kest Wittensstraat 3 2691 XD 's Gravenzande Brinnummer: 18LS
De Vlieten Anjer 2 2678 PB De Lier Brinnummer: 05XZ	Daltonscholen in Naaldwijk, Poeldijk en Honselersdijk p/a De Savornin Lohmanstraat 1 2672 BB Naaldwijk Brinnummer: 21KE

De Willemsschool Zilvermeeuwstraat 1 2681 TT Monster Brinnummer: 06BE	
---	--

Het bevoegd gezag heeft in 2021 het beheer over 7 BRIN-nummers, verdeeld over 10 locaties, zijnde scholen voor het basisonderwijs, gelegen in de gemeenten Westland en Midden-Delfland.

Juridische structuur

De rechtspersoon is een stichting met de naam: Stichting Openbaar Onderwijs Westland. De Stichting is opgericht in 2004 en is gevestigd te Naaldwijk. De Stichting is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nr. 27265976. Aan de Stichting zijn geen andere partijen verbonden.

Gegevens

Bestuursnummer	41455
Naam instelling	Stichting Openbaar Onderwijs Westland
Adres	De Savornin Lohmanstraat 1
Postadres	Postbus 154
Postcode / Plaats	2670 AD Naaldwijk
Telefoon	0174-628572
E-mail	info@openbaaronderwijswestland.nl
Internet-site	www.openbaaronderwijswestland.nl

Organisatie

De Stichting heeft een duale governance structuur met een Bestuur en een Raad van Toezicht. De bestuurder draagt de eindverantwoordelijkheid en draagt zorg voor de dagelijkse leiding van de organisatie.

Het interne toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht moet onder andere de Begroting en het Bestuursverslag goedkeuren.

Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. De samenstelling per 1-1-2021 is als volgt:

Naam lid RvT	Datum aantreden	Einde termijn	Toelichting
De heer G. Bindels	01-01-2016	01-01-2024	Niet herbenoembaar
De heer A. Kortekaas	01-01-2018	01-01-2024	Herbenoembaar
Mevrouw J. Looije (vz)	01-02-2013	01-01-2021	Niet herbenoembaar
Mevrouw C. Dautzenberg	01-08-2017	01-08-2021	Herbenoembaar
Mevrouw A. Juli	01-01-2019	01-01-2023	Herbenoembaar
De heer E. Spruijt*	01-01-2021	01-01-2025	Herbenoembaar
Mevrouw M. Dobbe*	01-01-2021	01-01-2023	Herbenoembaar

*In afwachting van besluit van en benoeming door gemeenteraden.

In het bovenstaande tabel staan 7 RvT leden, maar per 01-01-2021 vertrekken er twee leden en worden in plaats daarvan twee nieuwe leden benoemd, waardoor het aantal RvT leden op 5 uitkomt.

Governance

De stichting hanteert de Code Goed Bestuur PO. Er is een scheiding aangebracht tussen de functies van bestuur en intern toezicht; deze zijn opgenomen in de statuten en de betreffende reglementen.

Het schoolbestuur en de toezichthouder hebben afspraken gemaakt over de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de verschillende organen.

Doel van de hantering van de Code Goed Bestuur is om op een efficiënte, effectieve en transparante wijze de beleidsdoelstellingen te realiseren en te verantwoorden. De bestuurder en de Raad van Toezicht voeren minimaal zes keer per jaar overleg over de voortgang van de werkzaamheden.

De bestuurder heeft regelmatig overleg met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en betreft hen actief bij de beleidsvoorbereiding. De Raad van Toezicht en de GMR spreken tweemaal per jaar met elkaar.

De Stichting hanteert een planning en control cyclus, waarin beleidsvoornemens als de begroting, het formatieplan en de schoolplannen worden bewaakt met behulp van managementinformatie. Hiervoor verschijnen periodiek (kwartaal)rapportages.

Als Stichting hechten wij er grote waarde aan alle stakeholders actief te betrekken bij onze verantwoording.

Hoofdstuk 2: Uitgangspunten Begroting 2021

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste punten die ten grondslag liggen aan de Begroting 2021 kort geduid en toegelicht. Dit hoofdstuk sluit af met de samenvattende exploitatierekening, balansontwikkeling en liquiditeitsontwikkeling van de stichting.

Begrotingsproces

In oktober hebben besprekingen plaatsgevonden tussen directeuren en bestuurder. In de besprekingen zijn ontwikkeling van de leerlingaantallen, ontwikkeling formatie, investeringen en kosten besproken.

De concept begroting 2021 is in november 2020 besproken met de Raad van Toezicht en de GMR. De definitieve begroting is daarna door de bestuurder met medeneming van de uitkomsten van de besprekingen eind november 2020 vastgesteld.

Basis voor de begroting

De Formatiebegroting 2020/2021 en de MJB 2020-2023 zijn beide richtinggevend voor de begroting 2021–2024. Ook zijn de uitgangspunten van het Financieel Beleid 2021 van toepassing. Deze is op een belangrijk punt aangepast die betrekking heeft op de afdracht aan de boven schoolse organisatie. In 2021 wordt de afdracht uitgedrukt in een percentage van de lumpsum en is voor iedere school gelijk.

Openbaar Onderwijs in gemeenten Westland en Midden-Delfland

Stichting Openbaar Onderwijs Westland zet zich in om in de kernen van de gemeenten Westland en Midden-Delfland nu en in de toekomst goed openbaar onderwijs aan te bieden in een genoegzaam aantal scholen. Ook in 2021 zal het bestuur de situatie van de scholen in de kernen op dit punt blijven volgen. In voorbereiding op eventuele aanpassingen is eind 2019 verkend welke criteria en facetten van belang zijn om scholen in kernen te houden. Toegankelijkheid en beschikbaarheid van kwalitatief goed openbaar onderwijs, de financiële gezondheid en voldoende aandacht en aanbod voor leerlingen hebben daarbij een belangrijke rol.

Groepsgroottes en overhead

De uitgangspunten m.b.t. inzet in groepsgrootte (1:25) is gelijk gebleven. Daarvan kan worden afgeweken mits er onderbouwde voorstellen zijn die effecten voor school en stichting beschrijven en daarvan de voordelen laten zien of die te maken hebben met instandhouding.

Beleidsfocus 2021

De belangrijkste thema's in 2021 zijn :

Onderwijs en onderwijskwaliteit

De belangrijkste opdracht van de Stichting Openbaar Onderwijs is het bieden van kwalitatief goed onderwijs. Eén van de instrumenten om zicht te houden om de onderwijskwaliteit van de scholen te volgen is het inzetten van kwaliteitsaudits. In 2021 worden minimaal twee scholen geauditeerd.

Daarnaast zal extra aandacht worden gegeven aan het versterken van de zogeheten Professionele Leer Gemeenschappen (PLG's) waar leerkrachten samen werken aan hun eigen en vakinhoudelijke ontwikkeling. Onderzocht zal worden in hoeverre dit gezamenlijk met andere PO-stichtingen kan worden gedaan.

SOOW neemt deel in twee samenwerkingsverbanden voor Passend Onderwijs: SPOW (Westland en omstreken) en PPO Delflanden (regio Delft.) Met de samenwerkingsverbanden is afgesproken om een heldere verantwoording van de bestede middelen in 2021 te realiseren.

SOOW heeft als beleid dat tweederde van deze inkomsten benut wordt voor formatie van IB'ers op onze scholen. Eenderde van de inkomsten wordt over de scholen verdeeld waarmee onderzoeken en specifieke expertises door scholen kunnen worden ingekocht.

HRM

Er zijn vier hoofdaandachtsgebieden voor HRM in 2021:

1. Behoud en werving leerkrachten;
2. Scholing en ontwikkeling medewerkers;
3. Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden; en
4. Voldoende leerkrachten voor vervanging van verzuim.

Ontwikkeling van medewerkers is essentieel voor de kwaliteit van onderwijs. Naast budgetten per school, is er een algemeen budget van 50k€ beschikbaar voor scholing en ontwikkelprogramma's. Dit budget wordt beheerd door HR.

Communicatie en PR

Een bovenschools budget van € 50.000 is beschikbaar voor communicatie en profilering van de openbare identiteit. Onder dit budget vallen activiteiten gericht op marketing en groei van het aantal leerlingen, communicatie-uitingen en promoties via diverse media (online/offline) en specifieke projecten om aan de openbare identiteit een herkenbare invulling te geven.

ICT

In 2021 zullen nog enkele touchscreens worden aangeschaft waardoor in alle groepen met een touchscreen kan worden gewerkt. In 2020 zijn voor een deel van de medewerkers nieuwe devices aangeschaft. In 2021 zal het resterende deel worden voorzien voor de medewerkers. Vanaf dat moment beschikken alle onderwijzend personeel dan over een device. In 2021 zal het ICT- en digitaliseringsplan worden geactualiseerd en worden aangepast op het nieuwe Koersplan. uitgewerkt.

Huisvesting

In de begroting van de gemeente Westland is voorzien in een studie locatieontwikkeling Hoogeland. Wonen met zorgaandacht, school en sport moeten daarin een plek krijgen. Daarmee kan nieuwbouw voor onze Daltonschool in Naaldwijk gerealiseerd gaan worden. Voor de zomer van 2020 heeft de raad van gemeente Westland besloten om een krediet voor de tijdelijke huisvesting beschikbaar te stellen. De inzet is om in het eerste kwartaal 2021 te starten met de tijdelijke huisvesting -in aanloop naar nieuwbouw- in de wijk Hoogeland.

Volgens de begroting van 2020 zouden op de Kyckert in Wateringen en Het Galjoen in Midden Delfland verbouwingen plaatsvinden. Deze zijn helaas door omstandigheden niet gerealiseerd. In de begroting van 2021 zijn deze investeringen weer opgenomen.

Allocatie van middelen

Om de beleidsvrijheid te verhogen is er in 2020 voor gekozen om te werken met een methode "afdracht voor centrale/collectieve kosten". Bij deze methode draagt iedere school een gelijk percentage van de lumpsum vergoeding af om de collectieve lasten te dekken.

Alle middelen worden toegekend aan de school minus een afdracht op de lumpsum voor collectieve/centrale kosten. De school kan de overgebleven middelen inzetten naar haar eigen voorkeur, binnen het door CvB, vastgesteld beleid.

De afdracht voor centrale/collectieve lasten voor 2021 zijn als volgt.

Collectieve/centrale lasten	2021	Afdracht Collectief
Bekostiging bestuursbureau	4,30%	€ 445.839
Duurzaamheid	0,47%	€ 48.731
Ouderschapsverlof	0,47%	€ 48.731
Arbo/Re-integratiekosten	0,25%	€ 25.921
Deskundigheidsbevordering	0,80%	€ 82.947
Onvoorziene personele lasten (mobiliteit, ontslag, transitiekosten)	1,35%	€ 139.973
Eigen huisvestingsbeleid	0,70%	€ 72.578
Administratie, beheer en bestuur	1,75%	€ 181.446
1 Brinnummer 2 scholen	0,60%	€ 62.210
	10,69%	€ 1.108.375

Uitgangspunt hierbij is het aanbieden van een, voor alle kinderen op onze scholen, gelijkwaardig kwalitatief hoogstaand onderwijsaanbod.

Formatie

Om mogelijke knelpunten in de formatie op te lossen is er op bovenschools niveau een frictiefonds beschikbaar. Vanuit dit fonds kunnen eventuele transitievergoedingen en bijdragen voor het oplossen van personele of formatieve knelpunten vergoed worden. Het budget voor dit fonds in 2021 is € 25.000.

Huisvestingsbeleid

In haar jaarlijkse begroting houdt SOOW rekening met (mogelijk) additionele kosten die voortvloeien uit het zogenaamde Eigen Huisvestingsbeleid. Het budget voor Eigen Huisvestingsbeleid is een frictiebudget waaruit bouwkundige knelpunten worden bekostigd die niet vallen onder het zogenoemde Planmatig Onderhoud en Beheer.

De kosten die gemoeid zijn met het op korte termijn oplossen van deze situatie kunnen dan worden bekostigd uit het EHB-budget.

Op grond van de bestede bedragen in voorgaande jaren is er op bovenschools niveau voor 2021 een budget van € 50.000 voor het Huisvestingsbeleid.

Planmatig Onderhoud en Beheer

Per 1 januari 2015 is het onderhoud aan gebouwen de verantwoordelijkheid van de schoolbesturen geworden. Vanaf dat moment is de gemeente nog slechts verantwoordelijk voor (vervangende) nieuwbouw, uitbreiding van het gebouw en schadeherstel naar aanleiding van vandalisme.

Voor de overige zaken, dus het binnen- en buitenonderhoud en aanpassingen aan de binnenkant van het gebouw, is het schoolbestuur voortaan verantwoordelijk. Bij aanpassing gaat het om wijziging van de opzet of indeling van het gebouw. Bij buitenonderhoud gaat het bijvoorbeeld om het vervangen van de dakbedekking, de radiatoren en de kozijnen.

Voor de meerjaren onderhoudsplannen maken wij sinds oktober 2018 gebruik van de diensten van Stichting Het Beheercollectief Scholen. Zij ontwikkelt per school, en voor SOOW als geheel, meerjaren investeringsplannen op gebied van verduurzaming en regulier onderhoud. Dit pakket is in 2019 voorbereid. In de begroting is voor 2021 een budget van € 322.000 opgenomen.

Subsidie binnenklimaat

De gemeente Westland heeft een subsidieregeling binnenklimaat basisscholen 2018-2019 ingesteld voor scholen die tussen 2003 en 2013 zijn opgeleverd.

Voor SOOW gaat het om de volgende scholen: De Willemsschool, Openbare Daltonschool Honselersdijk, Openbare Daltonschool Poeldijk en De Driekleur (locatie Wilhelmina). In 2019 is een pro forma aanvraag (ter grootte van € 261.000) ingediend om aanspraken onder de nu gesloten subsidieregeling te behouden en zeker te stellen. Deze post is niet in de begroting opgenomen; zij wordt beschouwd als extra investering voor extra uitgaven.

Noodfonds (langdurig onderhoud)

Het College van B&W gemeente Westland heeft in 2018 een noodfonds van € 500.000 ingericht voor onderhoud van de schoolgebouwen (met name gericht op dislocaties), dat met instemming van overige schoolbesturen, volledig is bestemd voor SOOW.

In juni 2019 is door de gemeente Westland bevestigd dat de bestemming volledig voor SOOW is en door haar benut kan worden. De benutting wordt onderbouwd met aanvragen waarna de kosten van het onderhoud vergoed zullen worden door de gemeente uit dit fonds. Uitgangspunt is dat het fonds in 2021 en 2022 daartoe benut wordt.

Hoofdstuk 3: Begroting 2021 op hoofdlijnen

De Begroting 2021 laat het volgende beeld zien.

Exploitatierekening

In 2021 wordt een bescheiden financieel resultaat geraamd van € - 6.337.

Staat van baten en lasten	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
	Begroting	Begroting	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	€	€	€	€	€	€	€
Baten							
Rijksbijdragen	10.366.740	10.463.900	10.720.259	10.875.502	11.030.264	11.150.481	11.399.429
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	54.063	39.600	40.173	40.100	40.100	40.100	40.100
Overige baten	330.994	285.000	258.190	284.150	278.900	278.900	278.900
Totaal baten	10.751.797	10.788.500	11.018.622	11.199.752	11.349.264	11.469.481	11.718.429
Lasten							
Personeelslasten	8.247.354	8.770.300	8.971.527	9.030.977	9.159.131	9.286.029	9.563.133
Afschrijvingen	294.531	300.400	282.779	332.794	352.860	352.996	314.023
Huisvestingslasten	871.951	809.200	891.110	865.500	876.375	868.500	868.500
Overige lasten	962.090	900.600	920.493	975.018	965.601	965.601	965.601
Totaal lasten	10.375.926	10.780.500	11.065.909	11.204.289	11.353.967	11.473.126	11.711.257
Saldo baten en lasten	375.871	8.000	-47.287	-4.537	-4.703	-3.645	7.172
Financiële baten en lasten	-706	-1.800	-2.971	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800
Totaal resultaat	375.165	6.200	-50.258	-6.337	-6.503	-5.445	5.372

In de begroting is extra formatie toegekend aan De Willemsschool met als doel het realiseren van een extra kleutergroep in 2021 van (€ 40.000). Hiermee krijgt De Willemsschool de mogelijkheid om verder te groeien in haar leerlingaantallen. De Dalton Naaldwijk heeft extra formatie voor enerzijds het in stand houden van de school en anderzijds formatie voor de nieuw te starten locatie. Totale investering van € 140.000. Ook op de locaties van de Dalton Honselersdijk en Poeldijk is extra formatie nodig voor de instandhouding van de 2 locaties (€ 50.000).

In het voorjaar van 2021 zal iedere schooldirectie worden uitgenodigd voor een formatiegesprek. Deze formatiegesprekken zullen op gedetailleerd niveau invulling moeten gaan geven aan bovenvermelde taakstelling.

Balansontwikkeling

De balansontwikkeling is weergegeven in de volgende tabel.

Het vermogen dient ter financiering van materiële vaste activa en ter dekking van de gekapitaliseerde risico's zoals opgenomen in de risicoparagraaf.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activa		Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Materiële vaste activa (overig)	1.318.000	1.370.221	1.642.177	1.639.181	1.675.158	1.720.807
Vorderingen	741.140	741.140	741.140	741.140	741.140	741.140
Liquide middelen	3.299.818	3.317.773	2.939.097	2.792.348	2.649.443	2.622.849
	5.358.958	5.429.134	5.322.414	5.172.669	5.065.741	5.084.796
Passiva						
Vermogen (publiek)	3.181.352	3.131.094	3.124.757	3.119.312	3.124.684	3.187.872
Voorzieningen	1.218.436	1.338.870	1.238.487	1.094.187	981.887	937.754
Kortlopende schulden	959.170	959.170	959.170	959.170	959.170	959.170
	5.358.958	5.429.134	5.322.414	5.172.669	5.065.741	5.084.796

Liquiditeitsontwikkeling

In 2021 zal de liquiditeit met € 378.676 dalen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de investeringen in inventaris, ICT en huisvesting. De investeringen in ICT volgen uit het ICT-beleidsplan.

Kasstroomoverzicht	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	375.165	-50.258	-6.337	-5.445	5.372	63.188
Overige mutaties EV	0	0	0	0	0	0
	375.165	-50.258	-6.337	-5.445	5.372	63.188
Afschrijvingen	294.531	282.779	332.794	352.996	314.023	304.351
Mutaties werkkapitaal						
- Vorderingen	-98.585	0	0	0	0	0
- Kortlopende schulden	23.310	0	0	0	0	0
	-75.275	0	0	0	0	0
Mutaties voorzieningen	56.877	120.434	-100.383	-144.300	-112.300	-44.133
	651.298	352.955	226.074	203.251	207.095	323.406
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
(Des)investeringen	-345.598	-335.000	-604.750	-350.000	-350.000	-350.000
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0
	-345.598	-335.000	-604.750	-350.000	-350.000	-350.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Mutatie langlopende schulden	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Mutatie liquide middelen	305.700	17.955	-378.676	-146.749	-142.905	-26.594

Ontwikkeling financiële kengetallen

De Onderwijsinspectie hanteert indicatoren om de financiële gezondheid van schoolbesturen in het Primair Onderwijs te toetsen.

Kengetal	Definitie
Solvabiliteit	(Eigen vermogen + Voorzieningen) / Totaal vermogen
Liquiditeit (current ratio)	Vlottende activa/Kortlopende schulden
Huisvestingsratio	(Huisvestingslasten + Afschrijvingen gebouwen en terreinen)/Totale lasten
Weerstandvermogen	Eigen vermogen/Totale baten
Rentabiliteit	Resultaat/Totale baten

Kengetallen	Signalerings- waarde	2019	2020 Prognose	2021 Begroting	2024 Begroting	2025 Begroting
Solvabiliteit	<30%	82,1%	82,3%	82,0%	81,5%	81,1%
Liquiditeit	< 0,75	4,21	4,23	3,84	3,68	3,53
Huisvestingsratio	>10%	8%	8%	8%	8%	7%
Weerstandsvermogen	<5%	30%	28%	28%	27%	26%
Rentabiliteit	<0%	3,5%	-0,5%	-0,1%	0,0%	0,5%

Voor de stichting is op basis van deze indicatoren het basistoezicht van de Onderwijsinspectie van toepassing en zijn er geen continuïteitsrisico's.

Vrije investeringsruimte (nieuwe signaleringswaarde)

Vanaf 2021 geldt naast bovenstaande kengetallen nog een signaalwaarde waar het Ministerie OCW naar kijkt

De signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen is dan:

$(0,5 * \text{aanschafwaarde gebouwen} * 1,27) + (\text{boekwaarde resterende materiële vaste activa}) + (\text{omvangafhankelijke rekenfactor} * \text{totale baten})$.

Voor SOOW is de berekening $\text{€ } 1.642.000 + (0,05 * 11.200.000) = \text{€ } 2.200.000$ Het vermogen van de Stichting is $\text{€ } 3.100.000$. Dan is er dus een surplus aan vermogen van ruim $\text{€ } 900.000$ (ongeveer 30%).

De solvabele financiële positie en een voldoende omvang van het weerstandsvermogen geeft ruimte voor aanvullende investeringen ten behoeve van de groei en kwaliteit van het openbaar onderwijs in de regio en nieuw beleid.

Een investeringsruimte van circa $\text{€ } 900.000$ kan hiertoe benut worden zonder dat solvabiliteit en afdekking van lange termijn risico's in gevaar komt. In 2021 zullen we starten met het vastgestelde Koersplan, waarin beleidsdomeinen zijn opgenomen die elk een uitvoeringsplan gaan krijgen. Vanuit de 900K zal onder andere worden geïnvesteerd in deze uitvoeringsplannen. De solvabiliteit zou – bij gelijkblijvende omstandigheden – dan dalen van 80% naar 60%. Ook blijft het weerstandsvermogen zeer ruim boven de gehanteerde ondergrens.

Hoofdstuk 4: Toelichting op de begroting 2021

Rijksbijdragen

De rijksbijdragen voor 2021 laten zich als volgt nader specificeren:

	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
		Begroting	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	€	€	€	€	€	€	€
Rijksbijdragen							
Rijksbijdragen OCW							
Rijksbijdrage OCW personeel	8.398.797	8.660.300	8.850.320	9.028.315	9.173.644	9.325.984	9.534.928
Rijksbijdrage OCW materieel	1.366.883	1.352.200	1.380.961	1.404.027	1.427.032	1.426.337	1.466.341
	9.765.680	10.012.500	10.231.281	10.432.342	10.600.676	10.752.321	11.001.269
Overige subsidies OCW							
Groeiregeling OCW	86.181	80.000	132.721	125.000	106.250	80.000	80.000
Overige geoormerkte en niet geoormerkte subsidies	188.420	10.300	4.497	0	0	0	0
	274.601	90.300	137.218	125.000	106.250	80.000	80.000
Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdrage SWV							
Bijdrage SWV	326.459	361.100	351.760	318.160	323.338	318.160	318.160
	326.459	361.100	351.760	318.160	323.338	318.160	318.160
Totaal rijksbijdragen OCW	10.366.740	10.463.900	10.720.259	10.875.502	11.030.264	11.150.481	11.399.429

De rijksbijdragen zijn berekend op basis van het leerlingaantal per 1 oktober voorafgaand aan het schooljaar (voor 2021/2022, 1 oktober 2020).

De inschatting van het leerlingaantal voor de komende jaren gebeurt door de schoolleiding in samenwerking met het college van bestuur, aan de hand van het beeld van de afgelopen jaren, de te verwachten ontwikkelingen en de eigen prognoses. De ontwikkeling in het leerlingaantal laat het volgende beeld zien.

	1-10-2019	1-10-2020	Prognose 1-10-2021	Prognose 1-10-2022	Prognose 1-10-2023	Prognose 1-10-2024
Leerlingen jonger 8 jaar	877	927	915	929	954	979
Leerlingen 8 jaar en ouder	917	879	928	913	942	967
Aantal leerlingen	1.794	1.806	1.843	1.842	1.896	1.946
		12	37	-1	54	50

Het leerlingaantal zal naar verwachting in 2021 groeien. De strategische richting is om in te spelen op de verwachte groei van de bevolking waardoor er meer kinderen zijn die primair onderwijs gaan volgen.

De rijksbijdragen voor 2021 zijn hoger ten opzichte van 2020 door enerzijds de verwachte stijging van het leerlingaantal en anderzijds door een aantal wijzigingen in de bekostiging:

- Hogere lumpsumvergoeding door indexering als gevolg van de stijging van personele lasten.
- Hogere bijdrage per leerling voor de subsidie personeel- en arbeidsmarktbeleid. De subsidie is verhoogd met de middelen voor werkdrukvermindering.

Overige overheidsbijdragen

Voor 2021 zijn de volgende overige overheidsbijdragen begroot:

	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
	€	Begroting	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	€	€	€	€	€	€	€
Gemeentelijke bijdragen en subsidies							
Overige gemeentelijke bijdragen	54.063	39.600	40.173	40.100	40.100	40.100	40.100
Overige gemeentelijke bijdragen	0	0	0	0	0	0	0
Totaal overige overheidsbijdragen	54.063	39.600	40.173	40.100	40.100	40.100	40.100

De gemeentelijke subsidie dient ieder jaar opnieuw vastgesteld te worden en is afhankelijk van het gemeentelijke beleid. De verwachting is dat de Gemeente Midden-Delfland haar beleid de komende jaren continueert.

Overige baten

Voor 2021 zijn de volgende overige baten begroot:

	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
	€	Begroting	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	€	€	€	€	€	€	€
Overige baten							
Ouderbijdragen en schoolgelden	98.957	67.100	65.681	74.500	74.500	74.500	74.500
Verhuur onroerende zaken	66.593	55.500	51.955	75.250	70.000	70.000	70.000
Inkomsten personeel	102.093	84.600	86.941	100.600	100.600	100.600	100.600
Overige	63.351	77.800	53.613	33.800	33.800	33.800	33.800
Totaal overige baten	330.994	285.000	258.190	284.150	278.900	278.900	278.900

Onder de overige baten vallen: verhuur onroerende zaken, personele inkomsten vanuit spaarregelingen of uitgeleend aan derden, incidentele projecten en ouderbijdragen. Voor 2021 is besloten de baten en de lasten van de ouderbijdragen mee te nemen in de begroting om de vergelijkende cijfers beter te kunnen monitoren.

Personele lasten

De begrote personele lasten voor 2021 laten op hoofdlijnen het volgende beeld zien:

	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
	€	Begroting	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	€	€	€	€	€	€	€
Lonen en salarissen							
Salarissen en loonkosten	8.140.444	8.472.300	8.736.807	8.863.598	8.989.831	9.116.729	9.385.500
	8.140.444	8.472.300	8.736.807	8.863.598	8.989.831	9.116.729	9.385.500
Overige personele lasten							
Dotatie/onttrekking overige personele voorzieningen	2.678	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Personeel niet in loondienst	174.710	137.300	283.956	59.100	59.100	59.100	67.433
ARBO	20.286	24.700	28.959	24.700	24.700	24.700	24.700
Scholing, IPB	196.793	324.604	242.707	270.583	272.500	272.500	272.500
Overige	80.006	71.196	77.143	78.796	78.800	78.800	78.800
Totaal overige personele lasten	474.473	567.800	642.765	443.179	445.100	445.100	453.433
Uitkeringen (-/-)	-367.563	-269.800	-408.045	-275.800	-275.800	-275.800	-275.800
Totaal personele lasten	8.247.354	8.770.300	8.971.527	9.030.977	9.159.131	9.286.029	9.563.133

De lonen en salarissen zijn geraamd met de volgende uitgangspunten:

- De personeelssituatie van september 2020 zoals die is vastgelegd in de personeels- en salarisadministratie, is bij de raming gehanteerd als vertrekpunt.
- De loonkosten zijn gebaseerd op de huidige CAO afspraken

De personele lasten stijgen in 2021 ten opzichte van de prognose 2020 door de verhoging van de salarissen voortkomend uit de cao-afspraken en extra inzet vanuit de middelen voor werkdrukverlaging.

In de komende jaren zullen de personele lasten stijgen door meer inzet van personeel als gevolg van de stijging van het leerlingaantal en uitbreiding van het budget onderwijsachterstanden.

Onder personele lasten zijn voor 2021 verder de volgende lasten begroot:

- Kosten van het inhuren van een ARBO-dienst (€ 24.500) gebaseerd op het te verwachten aantal zorgdossiers en risico-inventarisaties.
- De budgetten scholing en schoolbegeleiding (€ 1.500 per FTE). De kwaliteit van leerkrachten die voor de klas staan moet geborgd zijn. Ook de ontwikkelingen over het lerarenregister en de daarbij behorende registratie van kennis en vaardigheden vragen een extra investering.

En overige personele lasten zoals:

- Kosten voor bestuursondersteuning vanwege inhuur externe advisering bij beleidszaken en uitbreiding juridische ondersteuning (€ 24.000).
- Kosten voor profilering van het openbaar onderwijs (€ 50.000) en kosten voor eventuele formatieve knelpunten (transitievergoeding, mobiliteit € 25.000).

Personeelsformatie

Personeelsformatie	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024
DIR	8,80	9,80	9,80	9,80	9,80
OP	95,90	95,30	94,80	94,30	97,40
OOP	10,90	11,40	11,40	11,40	11,40
Totaal	115,60	116,50	116,00	115,50	118,60

Vanaf het schooljaar 2021/2022 is opgenomen dat de directiefunctie op de Willemsschool volledig ingevuld zal worden.

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten voor 2021 laten zich als volgt nader specificeren:

	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
		Begroting	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	€	€	€	€	€	€	€
Gebouwen	1.381	5.900	332	14.650	18.900	18.900	18.900
Inventaris en apparatuur	293.150	294.500	282.447	318.144	333.960	334.096	295.123
Totaal afschrijvingen	294.531	300.400	282.779	332.794	352.860	352.996	314.023

De afschrijvingslasten zijn afgeleid van de meerjareninvesteringsplannen van de scholen. In 2021 zullen de investeringen breed ingezet worden.

De investeringen voor 2021 laten het volgende beeld zien:

Gebouwen en Terreinen	130.000
Inventaris	213.750
ICT	207.000
Methoden	54.000
	604.750

Huisvestingslasten

Voor 2021 zijn de volgende huisvestingslasten begroot:

	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
		Begroting	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	€	€	€	€	€	€	€
Huur/medegebruik	84.414	77.200	77.960	111.700	108.200	108.200	108.200
Dotatie onderhoudsvoorziening	211.700	211.700	211.700	211.700	211.700	211.700	211.700
Onderhoud	141.885	101.000	160.007	109.500	123.875	116.000	116.000
Energie en water	142.652	142.600	147.787	140.500	140.500	140.500	140.500
Schoonmaakkosten	221.533	216.700	235.827	226.600	226.600	226.600	226.600
Heffingen	46.619	41.600	44.047	43.800	43.800	43.800	43.800
Overige huisvestingslasten	23.148	18.400	13.782	21.700	21.700	21.700	21.700
Totaal huisvestingslasten	871.951	809.200	891.110	865.500	876.375	868.500	868.500

Dagelijks onderhoud gebouwen en de dotatie aan de voorziening onderhoud

Het budget 'dagelijks onderhoud gebouwen' bestaat uit twee delen. Enerzijds het bedrag voor klein onderhoud waarvan de schooldirecteur budgethouder is en het budget 'eigen huisvestingsbeleid' (€ 50.000) dat door het bestuur ingezet kan worden.

Voor de meerjaren onderhoudsplannen maken wij sinds oktober 2018 gebruik van de diensten van Stichting Het Beheercollectief Scholen. Zij ontwikkelt per school, en voor SOOW als geheel, meerjaren investeringsplannen op gebied van verduurzaming en regulier onderhoud. Dit pakket is in 2019 voorbereid. In de begroting 2021 is hiervoor een budget van € 322.000 opgenomen.

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten laten zich voor 2021 als volgt nader specificeren:

	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
		Begroting	Prognose	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Overige lasten	€	€	€	€	€	€	€
Administratie- en beheerslasten	92.147	89.000	89.644	92.000	92.000	92.000	92.000
Administratie en beheer	18.755	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400
Accountantskosten	69.705	75.300	61.445	81.500	81.500	81.500	81.500
Overige	180.607	183.700	170.489	192.900	192.900	192.900	192.900
Inventaris, apparatuur en leermiddelen							
Onderhoudinventaris	6.430	4.900	4.235	3.300	3.300	3.300	3.300
Leermiddelen	262.113	233.900	247.975	234.100	234.100	234.100	234.100
ICT	181.527	156.200	183.069	203.900	203.900	203.900	203.900
	450.070	395.000	435.279	441.300	441.300	441.300	441.300
Overige instellingslasten							
Gemeente subsidie	340	2.000	2.437	2.000	2.000	2.000	2.000
Project subsidie	25.863	9.000	21.600	1.701	1.701	1.701	1.701
Lasten ouderbijdragen	104.460	67.200	62.344	74.500	74.500	74.500	74.500
Zorgbudget	124.290	143.400	145.251	170.400	170.400	170.400	170.400
Overige	76.460	100.300	83.093	92.217	82.800	82.800	82.800
	331.413	321.900	314.725	340.818	331.401	331.401	331.401
Totaal instellingslasten	962.090	900.600	920.493	975.018	965.601	965.601	965.601

Hoofdstuk 5: Risicoanalyse

Zie bijlage.

Hoofdstuk 6: Vaststelling Begroting 2021

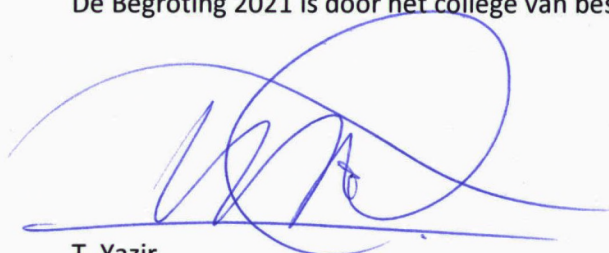
De conceptbegroting 2021 is door de Raad van Toezicht goedgekeurd in haar vergadering van d.d. 23 november 2020



J. Looije

Voorzitter Raad van Toezicht

De Begroting 2021 is door het college van bestuur vastgesteld op d.d. 24 november 2020



T. Yazir

Voorzitter College van Bestuur

SOOW Risicoanalyse 2021

Domeinen	Omschrijving risico's	Kans van optreden	Impact	Financieel van aard?	Adequaat afgedekt?	Maatregelen	Bedrag	%	Risicobedrag Hoog laag sorteren	Voortgang
HRM	Onvervulbare vacatures door lerarentekort (10 fte).	100%	100%	ja	nee	Extern inhuren, deelname opleidingsschool, inzet OOP naast OP, inzet derden onder gezag OP, samenwerking met PCPOW en WSKO.	€ 500.000	100,00%	€ 500.000	
Huisvesting	Vanaf 1 januari 2015 is het gebouwonderhoud een zaak voor de school zelf. De rijksvergoeding is niet toereikend. Uit onderzoek blijkt dat een schoolbestuur jaarlijks per gebouw € 20.000 tekort komt. Besturen met scholen die verdeeld zijn over meerdere locaties lopen door het ontbreken van de zogeheten kleine scholen-toeslag extra risico.	75%	75%	ja	nee	Beheer en onderhoud als professioneel werkproces ingericht met aandacht voor preventie en inzicht. Daarnaast is de PO-Raad in overleg met de landelijke overheid om tot aanvullende maatregelen te komen.	€ 442.000	56,25%	€ 248.625	In het kader van de meerjarenonderhoudsplannen zijn wij aan het onderzoeken hoe de huisvesting de komende jaren georganiseerd wordt. Dit zal uitgewerkt worden in een meerjareninvesteringsplan. Daarbij zullen er investeringen, investeringen in verduurzaming en regulier onderhoud gerealiseerd moeten worden.
Bestuur	Uitblijven groei aantal leerlingen openbaar onderwijs (groei tot aan 2023 cf begroting).	25%	100%	ja	nee	Voor SOOW staan tot eind 2024 twee nieuwbouw scholen (in Wateringen en Naaldwijk) in de planning wat voor extra leerling groei zal zorgen.	€ 840.000	25,00%	€ 210.000	
Bestuur	Uitblijven groei leerlingen of heroriëntatie ODS Honselersdijk leidt tot sluiting en daarmee mogelijk verlies leerlingen.	50%	75%	ja	nee	Er worden mogelijkheden verkend om de levensvatbaarheid van ODS Honselersdijk te vergroten. Recent is aangekondigd dat nieuwe woningbouw zal worden gerealiseerd hetgeen voor extra groei kan zorgen.	€ 300.000	37,50%	€ 112.500	Op dit moment worden er verschillende formules verkend zoals een IKC, vernieuwende concepten en samenwerking met andere organisaties.
Huisvesting	Schoollocaties die te klein zijn en leiden tot een te grote aanslag op financiële middelen. Enerzijds omdat er sprake is van scholen met meerdere locaties, die bekostigd worden als één schoolgebouw. Of anderzijds door afname van het leerlingenaantal en daardoor te weinig vergoeding voor bijvoorbeeld instandhouding	75%	75%	ja	nee	Eén van deze locaties -ODS Naaldwijk- krijgt in 2023 nieuwbouw, waardoor de school kan groeien. Voor ODS HD/PD worden op dit moment verschillende formules verkend om het risico verder te minimaliseren.	€ 200.000	56,25%	€ 112.500	Op dit moment is er 1 brinnummer waaronder drie locaties vallen. SOOW probeert op deze locaties tien groepen in stand te houden. Dit vraagt om een extra inzet van personele middelen.
HRM	Tekort aan leerkrachten. Met name in de ons omringende grote steden, maar ook in het Westland, dreigt een tekort aan onderwijspersoneel. Er is sprake van een vergrijzing van het personeelsbestand en het aantal studenten op de pabo's is te laag om in de gevraagde capaciteit te voorzien.	100%	50%	ja	nee	Samen met de PABO van de Haagse Hogeschool en vier collega-besturen werken wij aan 'De opleidingsschool Zuid-West Holland' waarbij er een nauwe samenwerking bestaat tussen de PABO en de scholen. Ook de scholing voor het startende en zittende personeel krijgt aandacht. Wij denken op deze manier steeds nieuwe, beginnende leerkrachten aan ons te kunnen binden.	€ 150.000	50,00%	€ 75.000	Samen met De Haagse Scholen en Librijn participeren wij in het traineeship "Nooit Uitgeleerd" voor startende leerkrachten. De opleiding begeleidt jonge leerkrachten in hun ontwikkeling van startbekwaam naar basisbekwaam. Binnen de ERD werken wij met een eigen vervangingspool waarvoor wij veelbelovende, talentvolle starters een plaats aanbieden.
HRM	Effect leerkrachtentekort bij vervangingen.	75%	50%	ja	nee	Wij zijn Eigen Risicodragers. We monitoren op 3 punten: 1) ziekteverzuimcijfers 2) uitputting van het budget ERD 3) tevredenheid bij het personeel. Binnen de ERD werken wij met een eigen vervangingspool waarvoor wij veelbelovende, talentvolle starters een plaats bieden.	€ 175.000	37,50%	€ 65.625	Binnen de vervangingssystematiek werken wij samen met ons administratiekantoor PMOS en ExcellentFlex. Excellentflex ontzorgt de schooldirecties en regelt de vervangingen. Gezamenlijk monitoren SOOW, PMOS en ExcellentFlex de voortgang.
Bestuur	Uitblijven groei leerlingen ODS Naaldwijk.	50%	50%	ja	nee	ODS Naaldwijk krijgt in 2021 tijdelijke lokalen in de wijk Hoogeland wat voor extra groei kan zorgen. Tevens zal nieuwbouw ODS Naaldwijk perspectief bieden voor leerling groei.	€ 120.000	25,00%	€ 30.000	Op dit moment is er met de gemeente structureel overleg (om de drie weken) om vaart achter dit proces te zetten. Het streven is om in Q4 van 2020 de tijdelijke locatie te vinden en in Q1 van 2021 daadwerkelijk te starten met de tijdelijke lokalen.
Algemeen	Coronaperiode zorgt voor extra risico's zoals; meer schoonmaak kosten, mogelijke aanpassing gebouwen vanwege ventilatie, inhaalprogramma's voor leerlingen, uitval en vervanging van personeel -door ziekte- en meer investeren in onderwijs op afstand en	100%	50%	ja	nee		€ 50.000	50,00%	€ 25.000	Vanuit het Rijk is voor inhaalprogramma's subsidies verstrekt. Voor de de overige risico's nog niet. Er wordt gesproken om ook voor ventilatie subsidie beschikbaar te stellen. Het is nog maar de vraag of wij daar in aanmerking kunnen komen.
Onderwijs	Opleidingsschool behaalt accreditatie niet waardoor subsidie moet worden terugbetaald.	50%	100%	ja	nee	Herijking programma en samenwerking binnen OLS.	€ 40.000	50,00%	€ 20.000	

Bestuur	Verlies marktaandeel door onaantrekkelijker worden dan de collega-besturen.	25%	75%	ja	nee	Investeren in kwaliteit van onderwijs (o.a. scholing, HRM) en profilering openbare identiteit.	€ 100.000	18,75%	€ 18.750	
HRM	Vertrek van sleutelfunctionarissen leidt mogelijk tot extra kosten als gevolg van vervanging/interim.	25%	75%	ja	nee	Goede arbeidsvoorwaarden. Aandacht besteden aan persoonlijk ontwikkelplan.	€ 100.000	18,75%	€ 18.750	Dit risico is per 2019 toegevoegd aan de risicoanalyse.
HRM	Werkdruk bij leraren en benodigde expertise van de docenten voor passend onderwijs aanpak in de klas.	25%	100%	ja	ja	Tweemaal per jaar monitoren met de directies van de scholen en zonodig tijdig maatregelen treffen (expertise scholing en indien nodig tijdelijk inhuur personeel).	€ 50.000	25,00%	€ 12.500	Vanuit het SWV zijn extra middelen aan de scholen toegekend. Die worden als volgt ingezet: een bijdrage in de bekostiging van de Interne Begeleiding (IB), een budget van € 160,00 per leerling voor de bekostiging van arrangementen.
Stakeholders	Stichting Islamitische school. Mogelijk effect: terugloop van leerlingenaantal.	25%	25%	ja	nee	Investeren in kwaliteit en profilering van de locaties die mogelijk bedreigd worden. Door politiek handelen van de Raad is een mogelijke start vertraagd.	€ 60.000	6,25%	€ 3.750	De inschatting is dat er relatief weinig kinderen de overstap zullen maken. Als de Islamitisch school in Naaldwijk wordt gevestigd kan dat voor de Openbare Daltonschool in Naaldwijk (door zijn laag totaal aantal leerlingen) verhoudingsgewijs meer gevolgen hebben. Als Openbaar Onderwijs moeten wij juist het belang van integratie, het SAMEN (op school) zijn, benadrukken.
Financiën	Als gevolg van gemeentelijke bezuinigingen krijgt SOOW minder financiële middelen tot haar beschikking met als gevolg dat beleidsdoelstellingen niet worden gehaald en/of een negatief resultaat wordt gerealiseerd.	25%	25%	ja	nee	De consequenties van de projectgelden vanuit de gemeente bewaken en tijdig met directies de gevolgen van de vermindering aan inkomsten oplossen.	€ 50.000	6,25%	€ 3.125	
Stakeholders	Onvoldoende middelen voor inzet om onderwijsachterstanden tegen te gaan, zoals door bezuinigingen bij gemeenten en problematieken bij gezinnen (taal, financiën en gedrag).	25%	25%	ja	ja	Effectiviteit en ontwikkelingen monitoren.	€ 50.000	6,25%	€ 3.125	
Bestuur	Juridische procedures tegen school of stichting wegens vermeende nalatigheden en/of onzorgvuldig handelen als gevolg van toenemend claimgedrag in de samenleving.	25%	25%	ja	ja	Zorgvuldig en professioneel handelen jegens alle betrokkenen, borgen deskundigheid en moreel kompas bij professionals.	€ 25.000	6,25%	€ 1.563	
HRM	Betalen van transitievergoeding bij ontslag leerkrachten.	25%	25%	ja	ja	Helder HR-beleid en actieve begeleiding medewerkers.	€ 25.000	6,25%	€ 1.563	
							€ 3.277.000		€ 1.462.375	