Ambion

Van Leeuwenhoekweg 10
8451 CN Oudeschoot

T 0513 - 65 66 56
E info@ambion.nl
I www.ambion.nl

KvK 01111331
NL97 ABNA 0586617566

Aan het college van burgemeester en wethouders en de
Gemeenteraad van de gemeente Heerenveen
Postbus 15000
8440 GA Heerenveen

uw brief van:	ons kenmerk:	bijlage(n):	datum:
		1	13 januari 2022



onderwerp:
Meerjarenbegroting 2022-2025

Geacht college en leden van de gemeenteraad,

Hierbij ontvangt u het ontwerp van de begroting 2022, inclusief de meerjarenraming voor de jaren 2023 tot en met 2025.

Wij hebben de voorliggende ontwerpbegroting goedgekeurd in onze bestuursvergadering van 13 december 2021. Zoals afgesproken in onze statuten bieden wij u de begroting ter goedkeuring aan de raad aan.

De vormgeving van het onderwijs zal de komende jaren aan verandering onderhevig zijn. Met organisatieontwikkeling Ambion 2.0 wil Ambion vormgeven aan een organisatie die voorbereid is op de toekomst en deze met vertrouwen tegemoet kan zien.

Met de meerjarenbegroting 2022-2025 is uitgegaan van een verdergaande krimp van de scholen van Ambion, waarbij wordt verwacht dat de krimp relatief minder groot zal zijn dan in de afgelopen jaren. De huidige prognoses gaan uit van een krimp tot ca. 2.915 leerlingen in 2025. Daling van het aantal leerlingen gaat gepaard met minder baten en lasten. Door met lef te handelen en op zoek te gaan naar kansen en ontwikkeling wordt gewerkt aan duurzame en toekomstbestendige oplossingen.

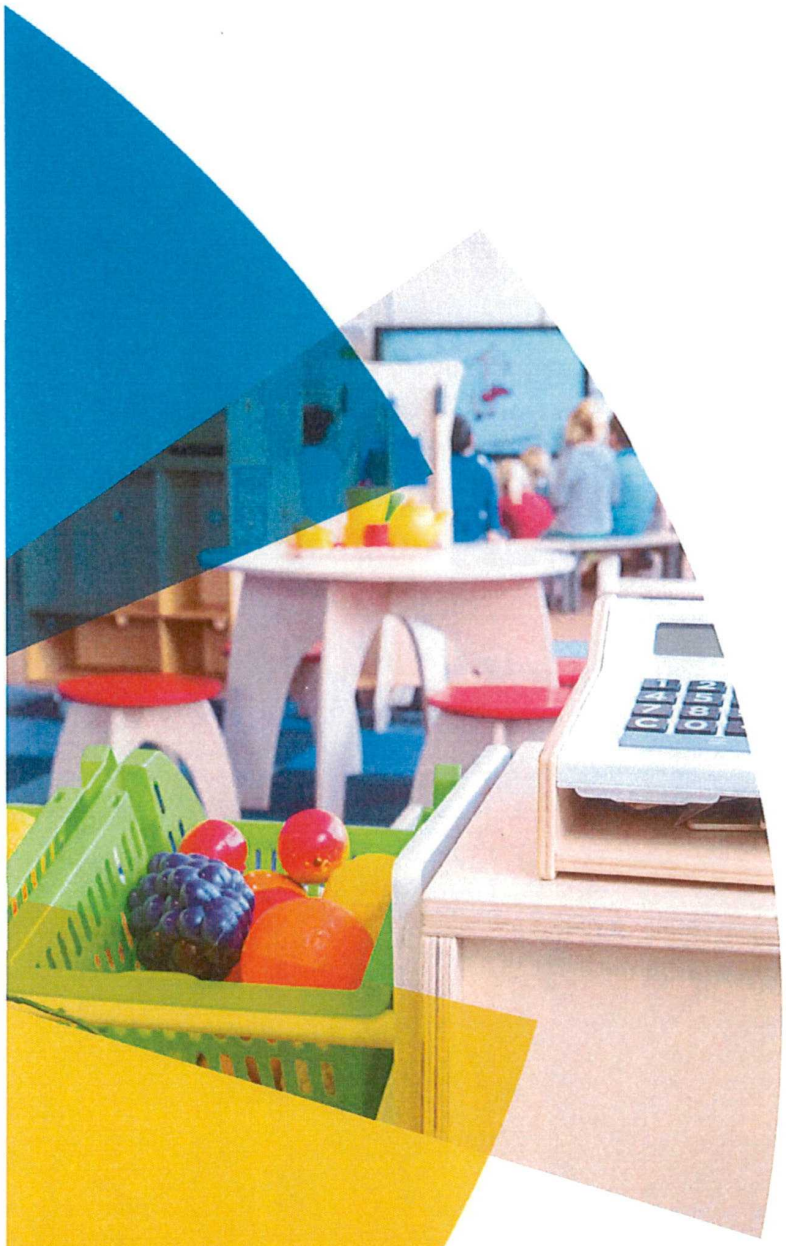
Wij vragen u, overeenkomstig artikel 7, lid 3 van de statuten, in te stemmen met de voorliggende ontwerpbegroting. Na goedkeuring door uw raad zullen wij de begroting definitief vaststellen.

Ambion

Mochten er vragen of opmerkingen zijn, dan zijn wij van harte bereid tot toelichting en overleg. Voor het maken van een afspraak tot nader overleg kunt u telefonisch contact opnemen met mevrouw Joke Dijk, bestuurssecretaresse van het servicebureau Ambion. Zij is te bereiken via telefoonnummer 0513-656644.

Hoogachtend,
voor Stichting Ambion

Mevrouw I.I. Janssen
Voorzitter College van Bestuur



Ambion
Ambitie in onderwijs

Meerjarenbegroting 2022-2025

Inhoudsopgave

	Bladzijde
Toelichting meerjarenbegroting Ambion 2022-2025	2
Meerjarenbegroting Stichting Ambion 2021-2025	10
Meerjarenbalans 2021-2025	12
Kasstroomoverzicht 2021-2025	13
Overzicht financiële kengetallen	14
Bijlagen:	
Bijlage 1: A3 jaarplan 2022	15
Bijlage 2: Ontwikkeling leerlingaantallen Stichting Ambion	17

Toelichting meerjarenbegroting Ambion 2022-2025

Met de koersuitspraken en ambities van Ambion als basis, is een meerjarenbegroting opgesteld voor 2022-2025. Hierbij de toelichting op deze begroting.

Bestuursmodel

Stichting Ambion is op 1 augustus 2020 opgericht door de juridische fusie tussen Stichting Openbaar Primair Onderwijs De Basis en Stichting Onderwijsgroep Primus. De oprichting van Ambion vloeit voort uit een jarenlange samenwerking tussen beide stichtingen. Het samengaan binnen Ambion maakt het mogelijk om kennis uit te wisselen en voorzieningen te delen, zodat een sterke onderwijsorganisatie ontstaat die een degelijk fundament vormt voor het onderwijs in de regio Zuid-Friesland, nu en in de toekomst.

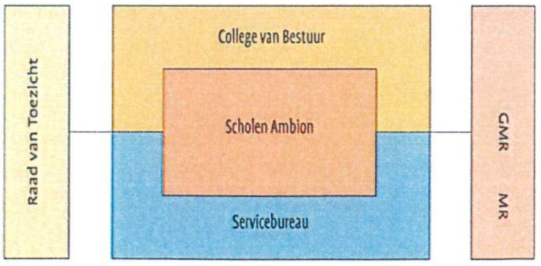
Ambion, Stichting voor Openbaar Primair Onderwijs, is het bevoegd gezag van 15 openbare basisscholen en 1 school voor speciaal basisonderwijs in de gemeente Heerenveen en 8 openbare basisscholen in de gemeente De Fryske Marren. Beide gemeenten houden toezicht op het openbaar basisonderwijs in hun gemeenten. De gemeenten Heerenveen en De Fryske Marren benoemen leden van de Raad van Toezicht van Stichting Ambion zoals beschreven in de statuten van de stichting.

Ambion wordt geleid door een eenhoofdig College van Bestuur, dat zijn taken uitvoert onder toezicht van een Raad van Toezicht (RvT). Het toezichtkader is door de RvT gezamenlijk met de bestuurder opgesteld. De RvT evalueert jaarlijks haar eigen functioneren waarbij één keer in de twee jaar hier een extern specialist bij wordt betrokken. De stichting hanteert, zonder afwijkingen, de nieuwe Code Goed Bestuur van de PO-raad (2020). Tevens heeft de stichting een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en een servicebureau dat de scholen op verschillende domeinen adviseert en ondersteunt.

Voor het behalen van synergie, het uitwisselen van kennis en ervaring en het realiseren van organisatorische voordelen werken de 24 scholen samen in clusters. Sinds augustus 2020 zijn de scholen van Ambion gegroepeerd in 4 clusters. Eén van de directeuren is voorzitter van het cluster. Het cluster vormt ook een periodieke-intervisiegroep.

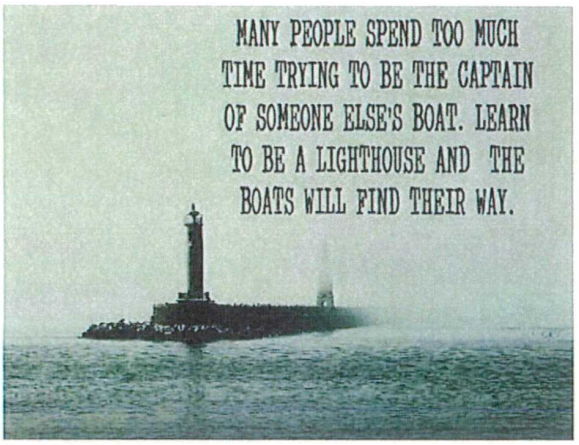
Besturingsfilosofie

De organisatie heeft een stijl van besturen en samenwerken geïntroduceerd, die past bij de filosofie van 'Vertrouwen en verbinding'. Ambion kent een zgn "platte" organisatiestructuur waarbij de directeuren de directe verantwoordelijkheid hebben we voor het primaire proces.



Organogram Ambion

Er wordt steeds een balans gezocht tussen 'wat is goed voor de individuele scholen?' en wat is goed voor het collectief?'. Er is een principiële keuze gemaakt om de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen, vanuit het vertrouwen dat de ontwikkeling dan van binnenuit op gang komt en ook daadwerkelijk beklijft. De bestuurder bewaakt de grens, vanuit de koers en ambities van Ambion.



Besturingsfilosofie Ambion

Verder werkt Ambion met clusters van scholen (horizontale verbinding en leergemeenschap) en wordt met elkaar inhoudelijk het gesprek aangegaan bij de beleidsrijke begroting. Er wordt professionele ruimte gegeven om de goede dingen te doen, uitgaande van de leef- en streefregels. De leef- en streefregels zijn opgenomen in het Ambion Koersplan.

Het bestuur/servicebureau opereert op een vijftal niveaus richting de scholen.

1. **Loslaten:** Wanneer het servicebureau een taak helemaal loslaat, heeft ze inhoudelijk noch in het proces enige bemoeienis. De verantwoordelijkheid en uitvoering ligt bij de scholen;
2. **Faciliteren:** Het servicebureau kiest een faciliterende rol als het initiatief van de scholen komt;
3. **Stimuleren:** Een trede hoger heeft het bestuur wel de wens dat bepaald beleid of een interventie van de grond komt, maar de realisatie daarvan laat ze over aan de scholen. Het servicebureau zoekt hierin slechts naar mogelijkheden om de scholen in beweging te krijgen;
4. **Regisseren:** Betekent dat de scholen een belangrijke rol hebben, maar dat het servicebureau er belang aan hecht, daar waar meerwaarde is te halen, bovenschools regie te voeren;
5. **Reguleren/regelen:** Bovenaan de trap staat het zwaarste instrument, namelijk regulering/reguleren. Het servicebureau neemt hierin volledig de leiding en ontzorgt de scholen volledig.

Organisatiestructuur en scholen

Ambion ontwikkelt, faciliteert en verbindt op het gebied van onderwijs, personeelszaken, ICT, huisvesting, communicatie, PR en financiën. Door de bestuurlijke en facilitaire zaken op één plaats samen te brengen en te organiseren, wordt de efficiëntie en de slagkracht vergroot. Het bestuur en het servicebureau zijn op Ambion-niveau ingericht.

Op organisatieniveau zijn het identiteitsbewijs en het koersdocument richtinggevend voor ons handelen. Deze zijn samen met enkele specifieke uitdaging zoals krimp, kleine scholen en het lerarentekort vertaald naar bestuurlijke ambities voor de komende jaren (Kernopdracht bestuurder). In het project Ambion 2.0 wordt hier concreet aan gewerkt. Elke school van Ambion vertaalt de koersuitspraken naar concrete activiteiten op schoolniveau en beschrijft dit in het schoolplan (4 jaar) en het schooljaarplan.

Ambities

In de kernopdracht heeft de bestuurder de volgende ambities voor de komende jaren geformuleerd:

Bestuurlijk/strategisch

1. **Een toekomstbestendig Ambion**
   De belangrijkste uitwerkingen van het Koersplan op organisatieniveau zijn gereed en vertaald in plannen op diverse beleidsterreinen. "Ambion, vol vertrouwen de toekomst tegemoet". Zie verkorte uitwerking in bijlage 1 A3 jaarplan.

Organisatorisch

2. **Organisatieontwikkeling Ambion 2.0 2021-2023**
   Ten aanzien van de krimp willen we vanuit het oogpunt van kwaliteit kijken of we kwalitatief goed onderwijs voor alle kinderen beschikbaar kunnen houden. We willen thuisnabij onderwijs (1) en ook kwalitatief goed onderwijs (2). Deze beide waarden blijven in dit proces naast elkaar staan en we werken samen met de partners in de regio aan werkbare toekomstbestendige oplossingen. **Dit is onze maatschappelijke opdracht!** Krimp in combinatie met kwaliteit vraagt van ons: integratie, innovatie en transformatie. We willen doen wat nodig is om de kwaliteit van onderwijs te blijven borgen voor de kinderen in onze regio. We gaan dit, samen met interne- en externe stakeholders, doen door een plan te maken waarin toekomstbestendig, aantrekkelijk en duurzaam onderwijs voor de omgeving Heerenveen en Fryske Marren wordt vormgegeven. Onderwerpen die een plek krijgen in het projectplan organisatieontwikkeling zijn o.a. profilering, onderscheidend vermogen, aanbod van de stichting (0 tot 16 jaar), inrichting van de nieuwe organisatie, strategisch personeelsbeleid en aantal scholen & schoolgrootte in samenhang met kwaliteit en toekomstbestendigheid.

3. **Gezonde bedrijfsvoering**
   In de interne organisatie blijven we werken aan een gezonde verhouding tussen het primaire proces en de ondersteunende processen. Dit is zichtbaar in bijvoorbeeld de verhouding tussen het aantal directieleden en het aantal leerlingen en in de omvang van het servicebureau en de bovenschoolse ondersteuningsunit. Ook gezonde bedrijfsvoering zal onderdeel zijn van het projectplan organisatieontwikkeling; hoe ziet een gezonde bedrijfsvoering eruit bij de gekozen nieuwe toekomstbestendige onderwijsorganisatie van Ambion?

4. **Realisatie Ambion Academie**
   Onze professionals zijn trots op hun bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs. Permanent leren zien we als een professionele opgave van elke Ambion-medewerker. We richten de werk- en leeromgeving zo in dat dat mogelijk wordt en faciliteren na- en bijscholing. De focus ligt onder andere op doorontwikkeling passend onderwijs, onderwijskwaliteit en leiderschapsontwikkeling. In de gesprekkencyclus zal professionalisering een vast gespreksonderwerp zijn.

   Daarnaast is er de ambitie om Opleiden in de School 2.0 te ontwikkelen op Ambion-niveau en dit direct te linken aan de begeleiding van startende leerkrachten.

   Met de inrichting van een digitale omgeving voor de nieuwe Ambion Academie, gaan we ons professionaliseringsprogramma (vraag en aanbod) op organisatie-, school- en individueel niveau bij elkaar brengen in een aantrekkelijke omgeving. Onze Ambion Academie voor continue goed

opgeleide toekomstbehendige professionals! De Ambion Academie is gestart in schooljaar 2019/2020 en verder uitgebouwd in schooljaar 2020/2021.

Inhoudelijk

5. **Kwalitatief goed, profilerend en zo breed mogelijk (diversiteit aanbod) onderwijs op alle Ambion scholen**
   Ambion wil in de toekomst het beste onderwijs bieden in het verzorgingsgebied van elke school. Daar waar dat nu niet zo is, gaan we er zo snel mogelijk voor zorgen dat een school weer het basisarrangement krijgt en willen we met alle andere scholen doorgroeien in kwaliteit. Alle scholen van Ambion zitten in het basisarrangement.

6. **IKC Algemeen**
   Onze kwaliteitsambitie geldt ook voor jonge kinderen (IKC) en in het speciaal (basis)onderwijs. We zien IKC-ontwikkeling niet als doel op zich, maar als een instrument om een goede doorlopende leeromgeving voor alle kinderen te realiseren. Ambitie is om samen met geïnteresseerde en relevante partners de IKC-ontwikkeling verder vorm te geven en een eerste IKC voor speciaal (basis)onderwijs te realiseren in Friesland.

Realisatie bestuurlijke opdracht en ambities

Om zicht te hebben op de realisatie van de bestuurlijke opdracht en ambities, zoals hierboven beschreven worden de volgende instrumenten ingezet:

Schoolbezoeken, audit-uitkomsten en het bespreken daarvan met de directeur en de beleidsadviseurs onderwijs en HR, reguliere overleggen, gesprekkencyclus met de directeuren en beleidsadviseurs en gesprekken met de GMR.
Met de beleidsadviseur Onderwijskwaliteit wordt periodiek gekeken naar elke individuele school. Resultaten, uitkomsten en bespreking van trendanalyses en audits en bevindingen uit gesprekken met IB, BOU, leerkrachten en directeuren zijn input voor deze gesprekken. Op basis hiervan wordt bepaald wat er nodig is per school qua sturing en ondersteuning en door wie.

Verder maakt Ambion gebruik van zgn. scrumgroepen om thema's die we op organisatieniveau willen verbeteren of ontwikkelen uit te werken (belichten/richten). Leidend bij de keuze voor een thema zijn ontwikkeling van kwaliteit, maatschappelijke ontwikkelingen en evt. aanpassingen in de wet. Voor het jaar 2021 hebben we de volgende scrumgroepen:

- Binden en boeien van medewerkers Ambion;
- Onderzoek als kloppend hart;
- Organisatieontwikkeling Ambion 2.0;

De scrumgroepen worden gevormd door diverse betrokkenen uit de organisatie (medewerkers / schooldirecteuren en beleidsadviseurs).

Door zelfevaluatie verantwoordt de voorzitter CvB de realisatie van de ambities in de gesprekkencyclus met de Raad van Toezicht. Daarnaast is er een terugkoppeling in het directeurenoverleg (DO) en de GMR in augustus inzake realisatie 2021.

Leerlingenaantallen

De afgelopen jaren zijn er minder leerlingen ingestroomd bij de scholen van Ambion. Er is sprake van krimp en daarnaast verliest Ambion ook marktaandeel ten opzichte van het Bijzonder Onderwijs en De Buitenkans in gemeente Heerenveen. In bijlage 2 staat een overzicht met leerlingenaantallen per school van Ambion (uitgesplitst naar onderbouw (OB) en bovenbouw (BB) sinds 1 oktober 2018 Het totaal aantal leerlingen is gedaald van 3.172 (2018), 3.088 (2019) 3.059 (2020) naar 3.000 in 2021. In de huidige meerjarenbegroting wordt nog uitgegaan van een verdergaande krimp van de scholen van Ambion. Onze ambitie is om in elk geval te stabiliseren en in de verdere toekomst wellicht weer te groeien.

Onderwijskwaliteit

De inspectie heeft geen enkele school van Ambion als 'zwak' of 'zeer zwak' beoordeeld, dit vraagt wel om continue aandacht. De basiskwaliteit is op orde. Er is een handboek kwaliteitszorg ontwikkeld en een vernieuwde systematiek voor zelfevaluatie, auditbezoek en de totstandkoming van een plan van aanpak. Bij de audits worden naast de beleidsadviseur, directeuren en interne begeleiders betrokken. De beleidsadviseur Onderwijs ondersteunt de scholen bij de kwaliteitszorg en bij de invulling van passend onderwijs. Zij stuurt ook de orthopedagogische ondersteuning aan (observaties, onderzoek, consultgesprekken, kenniskringen). De onderwijskwaliteit komt structureel aan bod in de clusters en in het gesprek tussen schooldirecteuren, beleidsadviseur onderwijs en de bestuurder. Vanaf augustus 2021 wordt gewerkt met het nieuwe Toezichtkader van de Inspectie. In het vierjaarlijks onderzoek vanuit de inspectie wordt het bestuur beoordeeld op de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs op de scholen. In november heeft er een vierjaarlijks bestuurlijk inspectieonderzoek (4JO) plaatsgevonden.

Het gebruik van ICT is een belangrijk onderdeel geworden van ons onderwijs. De technische infrastructuur (wifi, etc.) in de scholen is bij de tijd. Er is een meerjarig investeringsprogramma in ICT, waarin ook veel aandacht wordt gegeven aan kennisgeving en professionalisering. Optimale ICT-ondersteuning is van grote waarde wanneer Corona maatregelen van kracht zijn, waarbij leerlingen thuis onderwijs krijgen. In 2022 zullen onze huidige ICT-materieel grootschalig worden vervangen.

Op basis van de vernieuwde bekabeling wordt de rest van de ICT-infra vernieuwd door de nieuwe netwerkbeheerder. De rest is de hardware in de serverkast en nieuwe Wifi. Door het plaatsen van Access Point (AP) per klaslokaal wordt vooral de capaciteit vergroot (het aantal devices die tegelijkertijd snel internet kunnen krijgen). Daarnaast zullen meer en meer scholen aangesloten worden op een snelle glasvezelverbinding. Tenslotte worden de iPads voor de leerlingen en docenten in de zomervakantie 2022 vervangen, zodat we hen ook nu weer voor (minimaal) vier jaar een goed en betrouwbaar 'gereedschap' kunnen bieden.

Opzet begroting

De belangrijkste budgethouders zijn, naast de bestuurder, de beleidsadviseurs en de directeuren. Zij hebben in het begrotingsproces kunnen aangeven wat de plannen, investeringsaanvragen en bijzondere wensen voor het komende jaar en daaropvolgende jaren zijn (bijvoorbeeld op gebied van personeel, scholing, materiële zaken en investeringen). De beleidsadviseurs bespreken hun domeinbegroting met de directeuren. De genoemde ambities op bladzijde 4 en 5 zijn verwerkt in de voorliggende meerjarenbegroting. Het beleidsrijk begroten, zoals eerder in de scrumgroep uitgewerkt, geeft een goede betrokkenheid bij de keuzes die zijn gemaakt voor deze begroting.

Het verschil tussen baten en lasten leidt in 2022-2025 tot een sluitende begroting. Daarbij moet worden opgemerkt dat er bij een aantal begrotingsposten sprake is van onttrekking uit bestemmingsreserves. In de begroting is namelijk rekening gehouden met lasten waarvan de dekking is geregeld in de bestemmingsreserves. Deze reserves zijn in het verleden gevormd. Om structureel tekorten te voorkomen moeten de komende jaren een aantal maatregelen worden genomen:

- Continue aandacht voor de formatie die in verhouding staat met de daling van het aantal leerlingen en die recht doet aan de kwaliteit van het onderwijs;
- Met organisatieontwikkeling Ambion 2.0 wil Ambion een duurzame organisatie zijn die voorbereid is op de toekomst en deze met vertrouwen tegemoet kan zien. Dit betekent dat er een antwoord wordt geformuleerd op hoe het onderwijslandschap van de toekomst er in onze regio uit komt te zien. Door te kiezen voor een duurzame organisatie wordt voorkomen dat er ad-hoc oplossingen gezocht moeten worden voor problemen die zich aandienen en kan er meer op basis van langetermijnvisie gewerkt worden. In 2022 zal het ontwerp van het nieuwe Ambion-landschap worden besproken en vastgesteld (Van richten naar inrichten). Belangrijke onderwerpen die in het ontwerp worden meegenomen en waarover verdere besluiten moeten worden genomen en die in lijn van een nieuw Koersplan (2023-2025) liggen zijn o.a. integrale IKC-ontwikkeling, samenwerking en efficiëntie kleine scholen, filosofie en organisatie van leidinggeven, verbreding onderwijsaanbod en concepten en duurzaamheid.

Financiële positie

De financiële positie van Stichting Ambion is zonder meer goed. De risicoanalyse geeft aan dat de risico's uitgedrukt in één totaalbedrag € 4.116.000 bedraagt. Het eigen vermogen van Stichting Ambion bedraagt op 31 december 2020 € 6.336.562. In beginsel heeft Stichting Ambion genoeg buffer om bezittingen te financieren en de risico's op te vangen. Tevens kan geconcludeerd worden, uitgaande van de signaleringswaarde, dat Stichting Ambion een bovenmatig eigen vermogen heeft van plm. € 2.300.000. Het bovenmatig eigen vermogen wordt deels ingezet voor toekomstige ontwikkelingen, te weten:

- De benodigde investeringen die nodig zijn voor toekomstbestendig onderwijs van Stichting Ambion;
- De in het verleden gevormde bestemmingsreserves ad € 691.449 (stand 31 december 2020). De komende jaren leidt dit tot uitgaven;
- De nieuwe regels met betrekking tot de nieuwe waardering en verslaglegging voorziening groot onderhoud vanaf het jaar 2023. De verwachting is dat tussen de één en twee miljoen moet worden overgeheveld van eigen vermogen naar voorzieningen;
- Het opvangen van eventuele nadelige effecten van het nieuwe wetsvoorstel 'Vereenvoudiging van de bekostiging primair onderwijs' met ingang van het jaar 2023.

Meerjarenperspectief en mogelijke risico's

Personele risico's

De veranderende arbeidsmarkt biedt een aantal nieuwe problemen. Allereerst is het ingewikkeld om vervangingen goed te regelen omdat het lastig is invallers te vinden. Verder doet zich door de krappe arbeidsmarkt een complex probleem voor. Als we medewerkers geen vaste aanstelling geven, lopen we het risico dat ze vertrekken naar een ander bestuur. Er is immers sprake van een vraagmarkt. Hierdoor is de flexibele schil verdwenen, terwijl er door de krimp wel minder arbeidsplaatsen zijn. Er zal dus een actief personeelsbeleid moeten worden gevoerd om dit knelpunt op te lossen. Vanaf 1 augustus 2021 ontvangen werknemers werkzaam op 3 scholen van Ambion een arbeidsmarkttoelage van minimaal 5%. Deze toelage wordt aan alle medewerkers van de betrokken scholen uitgekeerd gedurende 2 jaar. Vanuit de overheid is deze toelage ingesteld omdat bepaalde scholen (nog) moeilijker aan personeel komen dan andere scholen. De MR-en van de betrokken scholen hebben meegedacht in de toepassing van deze nieuwe beleidsmaatregel.

De belangrijkste kosten worden gevormd door de (vaste) formatie die wordt ingezet. Het grootste financiële risico wordt gevormd door het ontstaan van verschillen tussen de bekostiging en de werkelijke personele lasten. Prijsverschillen ontstaan door stijging van de loonkosten die niet of niet geheel door de rijksoverheid worden gecompenseerd. In deze begroting zijn de nieuwe inkomsten en uitgaven wat betreft de nieuwe CAO en de werkdrukmiddelen verwerkt.

Daarnaast kan er sprake zijn van (tijdelijke) boventalligheid in de personele bezetting. Door goed en tijdig anticiperen op de krimp worden de risico's tot een minimum beperkt. Eén van de maatregelen die we hierbij hanteren is de T=0 systematiek bij de strategische personeelsplanning voor de komende jaren. Dit betekent dat wijzigingen in het aantal leerlingen door de scholen formatief moeten worden opgevangen.

Materiële financiële risico's

Voor de materiële instandhouding van de scholen ontvangt Ambion een genormeerde vergoeding van het rijk. Diverse landelijke onderzoeken hebben aangetoond dat de werkelijke lasten (schoonmaak, onderhoud, etc.) de genormeerde vergoeding sterk overschrijden. Minder leerlingen betekent minder inkomsten. Dit leidt echter niet direct – en niet even sterk – tot minder kosten. De ICT-investeringen moeten leiden tot minder uitgaven voor 'analoge' leermiddelen. Maatregelen die Ambion verder heeft genomen zijn het terugdringen van de energielasten en het benutten van inkoopvoordelen door Europese aanbestedingen op het gebied van schoonmaak, ICT en gebruiks- en verbruiksmaterialen.

Vaak hebben scholen te veel lokalen die niet door het rijk bekostigd worden. Wanneer het niet mogelijk is om betalende externe medegebruikers c.q. huurders te vinden, dan zullen lokalen worden afgesloten, met navenant lagere energie- en schoonmaaklasten. Ook worden de kosten van 'schoolbestuurlijk onderhoud' dan lager. Deze besparingen compenseren echter nog onvoldoende de lagere rijksvergoeding. Het blijft belangrijk om de bestaande huisvesting (scholen) te blijven volgen en te zorgen voor voldoende bezetting van deze accommodaties en voor kostenverminderingen als lokalen leeg staan. Ambion heeft zelf vijftien scholen in beheer, en de rest is in beheer bij de Vereniging van Eigenaars (VVE) Facet, VVE Akkrum en VVE MFC De Akkers, Stichting MFC De Kompenije, gemeente Heerenveen, gemeente De Fryske Marren en vastgoedmanagement Vastestate. Door een gezamenlijke aanbesteding met meerdere schoolbesturen, worden voordelen op beheer- en onderhoudsuitvoering behaald.

Krimp

De impact van hiervoor genoemde risico's wordt vergroot door de doorgaande krimp van het aantal leerlingen. De krimp heeft als gevolg dat er voortdurend gezocht moet worden naar creatieve oplossingen om enerzijds te blijven zorgen voor kwalitatief goed onderwijs en anderzijds om Ambion financieel gezond te houden. Met de meerjarenbegroting 2022-2025 is rekening gehouden met de geprognosticeerde daling van het aantal leerlingen en daarmee samenhangend de formatieve krimp.

Passend Onderwijs

Scholen moeten een passend onderwijsaanbod bieden voor alle kinderen die bij een school worden aangemeld of zijn ingeschreven. Om de zorgplicht te kunnen realiseren is samenwerking belangrijk. In de Provincie Friesland is gekozen voor één samenwerkingsverband: 'Samenwerkingsverband primair onderwijs Friesland'. De bekostiging van Passend Onderwijs loopt via dit samenwerkingsverband.

Niet bestede middelen inzake Passend Onderwijs worden gedoteerd in de bestemmingsreserve. Vanuit deze reserve wordt de komende jaren geïnvesteerd in het vergroten van de leerkrachtvaardigheden. Bovendien worden hieruit middelen vrijgemaakt voor de extra ondersteuning op de scholen.

Meerjarenbegroting Stichting Ambion 2021-2025					
Begroting totaal	**Begroting 2021**	**Begroting 2022**	**Begroting 2023**	**Begroting 2024**	**Begroting 2025**
Leerlingaantal T-1	*3.061*	*3.000*	*2.990*	*2.969*	*2.941*
3.1 (Rijks)bijdragen OCW					
831100 Materiële instandhouding groepsafhankelijk	1.380.135	1.450.846	1.463.403	1.472.517	1.483.730
831110 Materiële instandhouding leerlingafhankelijk	1.458.572	1.482.250	1.511.895	1.529.260	1.546.152
831120 Personele bekostiging regulier	13.848.358	14.278.168	14.162.886	14.111.718	14.016.538
831130 Personeel- en Arbeidsmarktbeleid	2.588.880	2.967.508	2.924.536	2.918.235	2.969.743
831130 Personeel- en Arbeidsmarktbeleid (werkdruk)	796.319	802.082	825.022	866.365	859.684
831140 Bijzondere bekostiging wegens samenvoeging	739.147	519.543	353.466	279.166	162.847
831145 Prestatiebox	633.326	-	-	-	-
831155 Opvang vreemdelingen *	14.490	97.250	97.250	64.026	64.026
831198 Professionalisering en begeleiding starters schoolleiders		282.600	281.658	279.680	277.042
831198 Onderwijsachterstandenbeleid	500.649	523.915	523.915	523.915	523.915
831198 NPO gelden	-	1.903.000	875.000	-	-
831198 NPO gelden extra	-	201.680	87.500	-	-
831198 Overige ontvangsten	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
3.1.1 (Normatieve) Rijksbijdragen OCW	**21.999.876**	**24.548.842**	**23.146.532**	**22.084.882**	**21.943.677**
831298 OCW overige subsidies	364.000	382.289	188.210	117.289	20.000
3.1.2 Overige subsidies OCW	**364.000**	**382.289**	**188.210**	**117.289**	**20.000**
831300 Ontv. doorbetalingen rijksbijdrage SWV PO	1.109.244	1.167.996	1.143.106	1.053.375	1.031.500
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV PO	**1.109.244**	**1.167.996**	**1.143.106**	**1.053.375**	**1.031.500**
Totaal (Rijks)bijdragen OCW	23.473.120	26.099.127	24.477.848	23.255.546	22.995.177
3.2 Overige overheidsbijdragen					
832212 Vergoeding vak Fries	23.264	23.145	22.739	22.507	22.293
832290 Overige vergoedingen gemeenten	90.974	114.236	115.001	97.745	97.745
Totaal Overige Overheidsbijdragen	114.238	137.381	137.740	120.252	120.038
3.5 Overige baten					
835100 Verhuur derden	26.891	31.448	31.920	32.360	32.806
835200 Detachering personeel	80.250	128.520	128.520	98.933	54.320
835610 Ouderbijdragen Ipad	7.000	-	-	-	-
835690 Overige ontvangsten	56.622	35.500	33.000	30.500	28.000
Totaal Overige baten	170.763	195.468	193.440	161.793	115.126
Totaal baten	23.758.120	26.431.976	24.809.028	23.537.592	23.230.340
4.1 Personele lasten					
411000 Loonkosten *	19.152.730	20.304.455	19.416.899	18.493.733	18.188.562
411000 Formatieve krimp	-175.000	-	-	-	-
4.1.1 Lonen en salarissen	**18.977.730**	**20.304.455**	**19.416.899**	**18.493.733**	**18.188.562**
412130 Dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	6.000	-	-	-	-
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	**6.000**	**-**	**-**	**-**	**-**
412220 Personeel niet in loondienst *	298.043	908.888	563.671	363.665	364.615
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	**298.043**	**908.888**	**563.671**	**363.665**	**364.615**
412300 Scholingskosten en cursussen *	366.435	604.625	443.825	325.575	326.250
412301 Scholingskosten directeuren	97.600	96.750	97.325	97.900	98.475
412320 Arbo-kosten	37.863	38.809	39.779	40.774	46.293
412330 Stagevergoeding LIO'ers	4.000	6.000	6.000	4.000	4.000
412350 Outplacement	75.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Coachen en preventief	-	65.000	65.000	65.000	65.000
Transitievergoeding	-	-	-	15.000	15.000
412370 Kosten juridische ondersteuning	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
412390 Overige personele kosten	14.994	41.850	41.850	41.850	41.850
4.1.2 Overige personele lasten	**607.891**	**895.034**	**735.779**	**632.099**	**638.868**
413000 Uitkeringen UWV ikv ZW/WAZO	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
4.1.3 Totaal uitkeringen	**-100.000**	**-100.000**	**-100.000**	**-100.000**	**-100.000**
Totaal Personele lasten	19.789.664	22.008.376	20.616.349	19.389.497	19.092.045
4.2 Afschrijvingen					
422000 Afschrijving meubilair/inventaris (oude investeringen)	85.028	86.540	86.332	82.784	82.485
422000 Afschrijving meubilair/inventaris (nieuwe investeringen)	4.737	7.896	13.683	15.558	17.433
422300 Afschrijving ICT (oude investeringen)	475.969	377.940	110.192	41.529	30.109
422300 Afschrijving ICT (nieuwe investeringen)	12.043	132.389	393.184	401.630	403.293
422400 Afschrijving lesmethodes (oude investeringen)	69.477	65.694	57.280	51.436	43.438
422400 Afschrijving lesmethodes (nieuwe investeringen)	14.272	10.791	26.470	36.213	42.813
422810 Afschrijving Overige materiële activa	16.154	13.979	14.682	13.409	4.578
422810 Afschrijving Overige materiële activa (nieuwe investeringen)	3.475	4.056	8.187	8.411	8.561
Totaal Afschrijvingen	681.155	699.285	710.010	650.970	632.710

4.3 Huisvestingslasten					
431000 Huur	82.748	67.312	68.163	51.780	52.675
433000 Klein onderhoud en exploitatie	405.659	416.250	410.306	413.828	408.015
434000 Gas	151.268	145.296	147.846	152.010	154.544
434001 Water	12.210	12.870	13.006	13.250	13.379
434002 Electra	134.443	125.602	126.761	128.324	129.514
434010 Overige energielasten (Enodes)	3.412	3.135	3.175	3.216	3.258
435000 Schoonmaakbedrijf	441.193	449.018	454.998	465.780	471.701
435100 Overige lasten schoonmaak (schoonmaakartikelen, etc)	44.046	41.895	42.576	43.271	43.979
436000 Publiekrechtelijke heffingen	62.961	67.660	68.804	70.456	71.616
437300 Bijdrage huisvestingslasten (Brede School)	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
437900 Overige huisvestingslasten (bijv. tuinonderhoud)	34.781	65.789	33.204	33.628	33.990
438000 Dotatie onderhoudsvoorziening	332.138	326.905	326.905	326.905	326.905
Totaal Huisvestingslasten	**1.712.058**	**1.728.932**	**1.702.943**	**1.709.648**	**1.716.776**
4.4 Instellingslasten					
441002 Reis - en verblijfkosten GMR	75	75	75	75	75
441005 Kosten PSA HR2day	50.500	50.511	51.774	53.069	54.395
441006 Kosten webbased vervangers.nl	18.045	13.917	14.315	14.725	15.148
441007 Kosten Simplecard	5.700	5.900	5.900	5.900	5.900
441008 Digitaal personeelsdossier Online (PDOL)	8.712	5.705	5.848	5.994	6.144
441009 Akteproces en E-signing	4.659	2.853	2.924	2.997	3.072
441010 Communicatiekosten	34.030	38.360	39.048	39.752	40.474
441011 Portikosten	1.500	1.600	1.600	1.600	1.600
441012 Drukwerk	-	250	250	250	250
441013 Kantoorbenodigdheden	2.500	2.000	2.000	2.000	2.000
441016 Vergaderkosten	12.590	12.945	13.054	13.164	13.275
441019 Overige administratiekosten	2.145	2.245	2.245	2.245	2.245
441020 Planmatig onderhoudsbeheer	49.632	59.898	37.756	64.048	64.032
441021 Dienstverlening financieel systeem I-muis	26.489	31.488	32.433	33.406	34.408
441022 Onderhoudskosten archief	425	480	492	504	517
441023 Accountantskosten	34.434	30.293	31.050	31.826	32.622
441024 Deskundigenadvies	107.625	98.125	57.125	37.125	42.125
441059 Overige uitgaven	9.410	10.325	9.325	9.325	9.325
4.4.1 Administratie en beheer	**368.470**	**366.970**	**307.213**	**318.005**	**327.607**
442000 Aanschaf klein inventaris	16.164	21.177	18.677	18.177	17.677
442002 Aanschaf apparatuur	750	750	750	750	750
442100 Onderwijsleerpakket *	454.590	606.700	504.880	417.410	417.840
442300 Kopieerkosten	111.171	114.173	115.882	117.803	119.853
442500 ICT-kosten	517.834	496.974	486.610	491.550	494.588
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	**1.100.509**	**1.239.774**	**1.126.799**	**1.045.689**	**1.050.708**
444000 Wervingskosten	25.000	25.000	26.000	25.000	26.000
444001 Representatiekosten	23.875	25.030	24.430	24.500	24.600
444003 Abonnementen/contributies/kopieerrechten, etc.	74.886	82.967	84.440	85.788	86.492
444005 Kosten medezeggenschap en ouderraad	4.197	4.510	4.530	4.530	4.540
444007 Onkostenvergoeding RvT (incl. reiskosten)	37.860	34.918	34.918	34.918	34.918
444008 Afscheid en jubilea	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500
444010 Verzekeringen	13.018	13.233	13.416	13.602	13.791
444030 Huishoudelijk materiaal	31.130	31.305	31.400	31.550	31.700
444040 PR & Marketing	143.390	174.950	122.625	128.250	112.200
444050 Onkostenvergoeding vrijwilligers	51.900	42.800	38.700	39.100	39.500
444998 Bijdrage combinatiefunctionarissen	37.800	35.000	35.000	35.000	35.000
444998 Overige lasten	15.631	13.242	10.445	10.120	9.356
4.4.4 Overig	**476.187**	**500.455**	**443.404**	**449.859**	**435.597**
Totaal Instellingslasten	**1.945.167**	**2.107.199**	**1.877.416**	**1.813.553**	**1.813.913**
Totaal lasten	**24.128.044**	**26.543.792**	**24.906.719**	**23.563.668**	**23.255.443**
Subtotaal Baten en Lasten	**-369.923**	**-111.817**	**-97.691**	**-26.076**	**-25.103**
Dekking uit Algemene reserve					
Dekking uit bestemmingsreserves:					
Prestatiebox	-1.514	-631	-	-	-
Fusiegelden Route 0513	-11.213	-7.152	-5.954	-5.954	-5.954
Bruidsschat Boarne / Akkrum	-3.439	-975	-	-	-
Fusie De Feart	-1.918	-762	-	-	-
Passend Onderwijs	-80.000	-80.000	-70.087	-	-
Zelfbeheer	-100.000	-	-	-	-
Participatiefonds		-25.000	-25.000	-25.000	-25.000
Totaal resultaat mjb 2020-2024	**-171.839**	**2.703**	**3.350**	**4.878**	**5.851**

* De toename voor de jaren 2022 en 2023 is met name te verklaren door de ontvangen NPO gelden.

Meerjarenbalans 2021-2025

1	Activa	2021	2022	2023	2024	2025
		€	€	€	€	€
1.2	Materiële vaste activa					
1.2.2	Materiële vaste activa	2.250.648	3.860.480	3.301.470	2.826.885	2.215.695
	Vlottende activa					
1.5	Vorderingen					
1.5.1	Debiteuren	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
1.5.2	Ministerie van OCenW	1.001.000	1.001.000	-	-	-
1.5.6	Overige overheden	70.000	10.000	10.000	10.000	10.000
1.5.7	Overige vorderingen	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
1.5.8	Overlopende activa	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
		1.306.000	**1.246.000**	**245.000**	**245.000**	**245.000**
1.7	Liquide middelen					
1.7	Liquide middelen	6.899.295	5.126.474	6.599.717	6.875.720	7.296.950
	Totaal activa	**10.455.943**	**10.232.954**	**10.146.187**	**9.947.605**	**9.757.645**

2	Passiva	2021	2022	2023	2024	2025
		€	€	€	€	€
2.1	Eigen vermogen					
2.1.1	Algemene reserve	5.439.720	5.442.424	5.445.775	5.450.652	5.456.503
2.1.2	Bestemmingsreserves publiek	907.946	793.426	692.385	661.431	630.477
		6.347.666	**6.235.850**	**6.138.160**	**6.112.083**	**6.086.980**
2.2	Voorzieningen					
2.2.1	Personeelsvoorzieningen	214.992	207.249	201.095	199.035	199.035
2.3.3	Overige voorzieningen	1.004.555	916.855	933.932	763.487	598.630
		1.219.547	**1.124.104**	**1.135.027**	**962.522**	**797.665**
2.4	Kortlopende schulden					
2.4.3	Crediteuren	425.000	425.000	425.000	425.000	425.000
2.4.4	OCW / LNV	15.730	-	-	-	-
2.4.7	Belastingen en premies sociale verz.	740.000	740.000	740.000	740.000	740.000
2.4.8	Schulden terzake pensioenen	290.000	290.000	290.000	290.000	290.000
2.4.9	Overige kortlopende schulden	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
2.4.10	Overlopende passiva	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000	1.268.000
		2.888.730	**2.873.000**	**2.873.000**	**2.873.000**	**2.873.000**
	Totaal passiva	**10.455.943**	**10.232.954**	**10.146.187**	**9.947.605**	**9.757.645**

Kasstroomoverzicht 2021-2025

	2021		2022		2023		2024		2025	
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten										
Saldo baten en lasten		46.104		111.816-		97.690-		26.077-		25.103-
Aanpassing voor:										
Afschrijvingen	700.493		699.285		710.010		650.970		632.710	
Mutaties voorzieningen	179.112		95.443-		10.923		172.505-		164.857-	
		879.605		603.842		720.933		478.465		467.853
Verandering in vlottende middelen:										
Vorderingen	85.510-		60.000		1.001.000		-		-	
Schulden	111.627-		15.730-		-		-		-	
		197.137-		44.270		1.001.000		-		-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties										
Ontvangen interest	-		-		-		-		-	
Betaalde interest	35.000-		-		-		-		-	
		35.000-		-		-		-		-
Kasstroom uit operationele activiteiten		**693.572**		**536.296**		**1.624.243**		**452.388**		**442.750**
Kasstroom uit investeringsactiviteiten										
Investeringen materiële vaste activa		203.521-		2.309.117-		151.000-		176.385-		21.520-
Desinvesteringen in materiële vaste activa		-		-		-		-		-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**203.521-**		**2.309.117-**		**151.000-**		**176.385-**		**21.520-**
Mutatie liquide middelen		**490.051**		**1.772.821-**		**1.473.243**		**276.003**		**421.230**

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

	2021	2022	2023	2024	2025
	€	€	€		
Stand per 1 januari	6.409.244	6.899.295	5.126.474	6.599.717	6.875.720
Mutatie boekjaar	490.051	1.772.821-	1.473.243	276.003	421.230
Stand per 31 december	**6.899.295**	**5.126.474**	**6.599.717**	**6.875.720**	**7.296.950**

Overzicht financiële kengetallen

Omschrijving	JR 2021	Begr. 2022	Begr. 2023	Begr. 2024	Begr. 2025	Land. gem. 2019	Land. gem. 2018
Solvabiliteit 1	0,61	0,61	0,60	0,61	0,62	0,56	0,55
Solvabiliteit 2	0,72	0,72	0,72	0,71	0,71	0,71	0,70
Current ratio	2,84	2,22	2,38	2,48	2,63	2,33	2,20
Rentabiliteit	0,0%	-0,4%	-0,4%	-0,1%	-0,1%	1,8%	0,1%
Weerstandsvermogen	12,5%	9,1%	11,6%	14,1%	16,8%	11,2%	10,7%

Bijlage 1: A3 Jaarplan 2022

"VOL VERTROUWEN DE WERELD TEGEMOET"

Ambion
Ambitie in onderwijs

INLEIDING

Inspirerende leer- en werkomgeving, een goede kwaliteit van onderwijs, bekwame en betrokken medewerkers en borging van de kwaliteitscyclus zijn van groot belang.
Dit jaarplan is een hulpmiddel om goed onderwijs vorm te geven.

We richten ons op speerpunten. Ambion stelt een jaarplan per kalenderjaar op. Naast de managementgesprekken vindt het sturen op de realisatie van het jaarplan plaats door hier 1x per kwartaal tijdens het beleids-overleg bij stil te staan.
Regieverantwoordelijken bewaken de realisatie van prestaties en acties voor de desbetreffende succesbepalende factor. Op deze manier worden de resultaten en acties continue geëvalueerd en vormt dit input voor het jaarplan van het komende kalenderjaar.
Op deze manier doorloopt dit team de kwaliteitscyclus Plan - Do - Check - Act.

Door te focussen op de speerpunten wil Ambion haar koersuitspraken volbrengen.

Speerpunten

1. Alle scholen voldoen aan de eisen van basiskwaliteit en realiseren de eigen doelen
2. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie
3. Gekwalificeerde en betrokken medewerkers
4. Financieel gezonde organisatie
5. Goed hanteren van de governance code
6. Inspirerende leer- en werkomgeving op alle scholen
7. Positieve waardering van ouders en leerlingen
8. Leerlingen leggen contacten met leeftijdsgenoten elders in de wereld
9. Positieve erkenning en waardering van en door medewerkers
10. Herkenbaar en zichtbaar onderwijs in sterke verbinding met de omgeving

LEESWIJZER

Bovenin
In de bovenste drie blokken leest u van links naar rechts wat wij willen betekenen, koersuitspraken en succesbepalende factoren (speerpunten).

Rechter blokken 6 t/m 9
("wat willen we bereiken en voor wie?")
Onder de speerpunten zijn de doelen vertaald op 4 resultaat-gebieden:
- Prestaties voor medewerkers
- Prestaties voor klanten en samenwerkingspartners
- Prestaties voor maatschappij
- Prestaties voor bestuur

Linker blokken 1 t/m 5
("wat gaan we doen om onze doelen te bereiken en met wie?")
Om deze doelen te realiseren zijn acties gedefinieerd op 5 organisatiegebieden:
- Leiderschap
- Strategie en beleid
- Management van medewerkers
- Management van middelen
- Management van processen

Achter elke prestatie indicator en elke actie staat een nummer, hetgeen de relatie weergeeft met de succesbepalende factoren.
Achter elke prestatie indicator en elke actie staat een ambitie genoemd, dit is de werkelijk prestatie die het team ambieert.

De kleuren staan voor:
Groen: Klanten en samenwerking met partners
Rood: Bestuur
Blauw: Medewerkers
Oranje: Maatschappij

JAARPLAN

"VOL VERTROUWEN DE WERELD TEGEMOET"

AMBION 2022

SLEUTELWOORDEN

VERTROUWEN
GELIJKWAARDIGHEID
VERBINDING
KWALITEIT
VINDINGRIJK
INNOVATIEF
EIGENAARSCHAP
VEILIG
AMBITIEUS

Wat wij willen betekenen

Het is voor ons vanzelfsprekend dat scholen van Ambion goede scholen zijn waar kinderen met plezier naartoe gaan en waar zij zich in de volle breedte ontwikkelen, zelfvertrouwen opbouwen en toegroeien naar een volgende fase in hun leven. Vertrouwen geven, krijgen en delen is hierin voor ons de sleutel.

Maar wij willen meer, wij willen kinderen iets extra's bieden als stevig fundament voor hun verdere leven. Ambion:

- Erkent ieder kind, herkent en waardeert elk talent
- Biedt gelijke kansen door individuele benadering
- Geeft en leert vertrouwen, neemt verantwoordelijkheid
- Heeft aandacht voor het individu, stimuleert de sociale interactie
- Laat kinderen kind zijn in een zelfstandige, verwachtingsvolle omgeving
- Vormt betrokken wereldburgers die trots zijn op zichzelf

Koersuitspraken

1. Elke school van Ambion biedt uitstekend onderwijs met hoofd, hart en handen: elk kind kan zich breed ontwikkelen
2. Elke school van Ambion geeft ruimte aan nieuwe initiatieven: onderzoek is het kloppend hart van ons onderwijs
3. Elke school van Ambion is voor ouders en kinderen aantrekkelijk: nodigt uit tot samenwerken en samen leren
4. Elke school leert kinderen om bij te dragen aan onze samenleving: kinderen zijn wereldburgers in de dop
5. Elke school van Ambion koerst op maximaal welbevinden en ontwikkeling van collega's: we zijn trots op ons werk
6. Elke school van Ambion zorgt voor een passende en veilige plek voor elk kind: zo thuis nabij mogelijk
7. Elke school van Ambion werkt nauw samen met anderen om kinderen alle kansen te bieden: een integraal kindcentrum is het wenkend perspectief

SUCCESBEPALENDE FACTOREN (SBF-EN)

1. Alle scholen voldoen aan de eisen van basiskwaliteit en realiseren de eigen doelen (1)
2. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie
3. Gekwalificeerde en betrokken medewerkers (1,5)
4. Financieel gezonde organisatie
5. Goed hanteren van de governance code
6. Inspirerende leer- en werkomgeving op alle scholen (1,2,3,5)
7. Positieve waardering van ouders en leerlingen (3)
8. Leerlingen leggen contacten met leeftijdsgenoten elders in de wereld (4)
9. Positieve erkenning en waardering van en door medewerkers (5)
10. Herkenbaar en zichtbaar onderwijs in sterke verbinding met de omgeving (6,7)

1. Leiderschap
(kwaliteitsdomein S&B)

- Sterke, rolvaste directeuren (1,2,3)
- Masteropleidingen schoolleiders (3)
- Professionalisering van de organisatie en van het personeel van het servicebureau tbv efficiëncy en kwaliteit (2)
- Delegatie van verantwoordelijkheden o.a. via werken met onderleggers bij het A3 jaarplan (2)
- Borgen leef - en streefregels (3)
- Oriëntatie IKC vorming (10)
- Dekkend onderwijsaanbod regio H'veen (gewenste toekomst realisatie speciaal (integraal) kindcentrum (10)

3. Management van medewerkers
(kwaliteitsdomein HR)

- Masteropleidingen en lerarenbeurzen (3)
- Ambionacademie (3)
- Verminderen regeldruk (9)
- Scholing BOU / IB'ers (3)
- Organiseren feedback en beoordeling (360gr) (3)
- Opleiden nieuwe leraren (zij-instroom) (3)
- Aantrekkelijk werkgeverschap (3,9)

2. Strategie en beleid
(kwaliteitsdomein S&B)

- Opstellen handboek Governance (5)
- Verduidelijking taken en bevoegdheden en beschrijving processen (2)
- Evaluatie gesprekkencyclus (9)
- Programma maatschappelijke betrokkenheid (8)
- Arbeidsmarktcomm. (werven nieuwe mdw's) (3)
- Arbeidsmarktcomm. (werven nieuwe mdw's) (3)

4. Management van middelen
(kwaliteitsdomein bedrijfsvoering / ICT)

- Beleidsrijke meerjarenbegroting (4)
- 9 maandsrapportage (4)
- Afspraken over verantwoording en monitoring subsidies (2)
- Monitoring opzetten speerpunten SBF-en(2)
- Verder ontwikkelen risico-management (2)
- ICT Infra (connectiviteit) (2)

5. Management van processen
(kwaliteitsdomein Ond/ICT/PR&Mark)

- Monitoring 'Borgingsdocument kwaliteitszorg Ambion' (1)
- Toepassen ICT en onderwijsontwikkeling in de scholen en ondersteuning (centraal / decentraal) (2)
- Elke school aandacht voor ICT-geletterheid en wetenschap en technologie (6)
- Monitoring ouderportaal (7)
- Uitvoeren audits (1,2)
- Uitvoering deelname VVE werkgroep (3,10)

7. Medewerkers
(kwaliteitsdomein HR)

- Score medewerkerstevredenheid (9)
- Laag ziekteverzuimpercentage (9)
- Programma management development schoolleiders (3)
- Monitoring gesprekkencyclus (9) (aantal functionerings- en beoordelingsgesprekken/ klassenbezoeken)
- Voldoende kwalitatieve medewerkers (3,9)

6. Klanten en partners
(kwaliteitsdomein S&B/Onderwijs/PR&Mark)

- Score tevredenheidsonderzoek ouders en leerlingen op scholen (6,7)
- Haalbaarheidsonderzoek IKC speciaal ond. (10)
- Haalbaarheidsonderzoek IKC vorming (10)
- Resultaatafspraken VVE (7,10)
- 0% thuiszitters (7)
- Doorgaande lijn PO-VO versterken (10)
- Goede afstemming tussen school en zorgpartners(10)
- Heldere communicatie over extra ondersteuningsmogelijkheden van de school (7,10)

8. Maatschappij
(kwaliteitsdomein S&B/Onderwijs/PR&Mark)

- Directeuren en beleidsadviseurs zijn bekend met en werken volgens Ambion inkoopbeleid (2)
- Vormgeving koersdocument en zichtbaarheid in de scholen (10)
- Profilering scholen (10)
- Aanbod internationalisering (8)
- Positionering Ambion (10)

9. Bestuur en financiers
(kwaliteitsdomein S&B)

- Voldoen aan de indicatoren van de onderwijsinspectie en Ambion zoals beschreven in zelfevaluatie (1)
- Voldoen aan Code Goed Bestuur (2,5)
- ICT mogelijkheden benutten binnen Ambion (2)
- Voldoen aan de afspraken CAO-PO (3)

ORGANISATIE — VERBETEREN EN VERNIEUWEN — RESULTAAT

Bijlage 2: Ontwikkeling leerlingaantallen stichting Ambion

Ambion
Ambitie in onderwijs

Brin nr.	Naam School	Feitelijke leerlingen												Prognoses											
		1-10-2018			1-10-2019			1-10-2020			1-10-2021			1-10-2022			1-10-2023			1-10-2024			1-10-2025		
		OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal
14BO	De Optimist - Heerenveen	81	87	168	72	89	161	73	70	143	79	78	157	75	78	153	75	85	160	75	82	157	75	81	156
14EP	Van Maasdijkschool - Heerenveen	91	116	207	82	102	184	84	95	179	79	90	169	81	89	170	84	91	175	86	92	178	88	92	180
14JW	Ekke de Haanschool - Heerenveen	105	93	198	100	81	181	104	81	185	91	91	182	90	98	188	92	95	187	94	96	190	95	90	185
14ML	Obs Het Vogelnest - Heerenveen	59	82	141	49	81	130	53	67	120	48	50	98	40	50	90	45	45	90	45	45	90	45	45	90
14QR	Twa Fjilden - Joure	45	62	107	29	58	87	25	48	73	24	34	58	25	41	66	25	34	59	29	26	55	28	27	55
14YF	Obs Route 0513 - Heerenveen	96	105	201	106	112	218	111	102	213	105	99	204	110	103	213	108	103	211	108	100	208	108	100	208
15AZ	Westermarskoalle - Joure	122	87	209	133	91	224	143	97	240	142	106	248	128	123	251	114	137	251	98	152	250	100	137	237
15ET	Skoatterwîs - Heerenveen	43	33	76	33	33	66	38	32	70	36	35	71	37	34	71	38	33	71	42	32	74	42	36	78
15GC	De Boarne - Aldeboarn	48	61	109	38	57	95	31	62	93	28	54	82	32	41	73	33	40	73	35	38	73	40	37	77
15IB	It Bûtenplak - Hoornsterzwaag	23	37	60	27	37	64	36	43	79	33	40	73	42	30	72	34	37	71	34	39	73	37	33	70
15KU	Obs de Feart - Jubbega	72	92	164	83	76	159	87	85	172	91	68	159	95	68	163	103	62	165	77	83	160	83	85	168
15OK	Obs Akkrum - Akkrum	112	149	261	107	150	257	100	132	232	101	121	222	87	125	212	82	106	188	82	107	189	85	105	190
15OR	De Ynset - Rottum	34	22	56	35	14	49	33	24	57	28	27	55	25	31	56	23	32	55	20	33	53	22	28	50
15PW	Compagnonsschool - De Knipe	46	55	101	49	55	104	51	48	99	49	52	101	54	49	103	50	48	98	43	53	96	45	46	91
15QY	De Schakel - Rotsterhaule	28	34	62	28	24	52	25	29	54	22	30	52	26	29	55	31	27	58	28	32	60	29	23	52
15SG	Tjongerschool - Mildam	38	32	70	33	45	78	41	44	85	45	41	86	43	43	86	38	51	89	43	40	83	40	35	75
15TJ	It Haskerplak - Oudehaske	32	30	62	25	31	56	23	29	52	17	28	45	18	23	41	16	23	39	16	24	40	20	19	39
15UN	Sevenaerschool - Nieuwehorne	39	43	82	49	36	85	44	44	88	44	43	87	45	41	86	45	50	95	39	46	85	41	45	86
15WU	Albertine Agnesschool - Oranjewoud	66	54	120	70	58	128	73	59	132	69	72	141	73	72	145	71	71	142	71	71	142	71	71	142
15XX	Trijegeaster Honk - Ouwsterhaule	24	34	58	20	29	49	18	28	46	14	22	36	12	24	36	17	17	34	18	15	33	20	14	34
15ZX	De Brêge - Scharsterbrug	32	32	64	32	54	86	29	38	67	28	38	66	30	35	65	31	25	56	28	28	56	28	28	56
16CZ	t Swannestee - Langweer	50	49	99	43	48	91	33	46	79	29	47	76	29	43	72	24	38	62	28	29	57	24	31	55
27RK	Het Slingertouw - Heerenveen	194	200	394	183	194	377	174	198	372	194	200	394	200	200	400	204	200	404	206	200	406	208	200	408
Totaal		1.480	1.589	3.069	1.426	1.555	2.981	1.429	1.501	2.930	1.396	1.466	2.862	1.397	1.470	2.858	1.383	1.450	2.833	1.345	1.463	2.808	1.374	1.408	2.782
				-1,03%			-2,87%			-1,71%			-2,32%			-0,14%			-0,87%			-0,88%			-0,93%
Speciaal basisonderwijs																									
19QV	It Oerset			103			107			129			138			132			136			133			133
Totaal stichting Ambion		1.480	1.589	3.172	1.426	1.555	3.088	1.429	1.501	3.059	1.396	1.466	3.000	1.397	1.470	2.990	1.383	1.450	2.969	1.345	1.463	2.941	1.374	1.408	2.915
				-0,53%			-2,65%			-0,94%			-1,93%			-0,33%			-0,70%			-0,94%			-0,88%

Verhouding OB/BB, excl. It Oerset	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Onderbouw	48%	48%	49%	49%	49%	49%	48%	49%
Bovenbouw	52%	52%	51%	51%	51%	51%	52%	51%