

**Begroting 2016
&
Meerjarenbegroting 2017-2018**

9 december 2015

Aanbiedingsbrief Beleidsvoornemens en Begroting 2016 - 2018

Zwolle, 9 december 2015

Geachte leden van de Raad van Toezicht,

Hierbij bied ik u de meerjarenbegroting 2016-2018 aan.

Het startpunt van deze meerjarenbegroting is gelegen in het strategisch beleidsplan Koers & Ambities 2015-2018. Hierin is de basis beschreven voor het onderwijs van de komende vier jaar. OOZ staat voor een aantal grote uitdagingen. De markt is concurrerend en de leerlingenaantallen in meerjarenperspectief lopen terug. De urgentie is duidelijk.

De ambities van OOZ zijn hoog: Een toponderwijsorganisatie van en voor de 21^e eeuw met een onderscheidende merkwaarde. OOZ wil toponderwijs leveren door topdocenten en onderwijskwaliteit van het hoogste niveau te garanderen. OOZ wil zijn marktpositie versterken door samenwerkingen en strategische allianties aan te gaan. Innovatief onderwijs maakt OOZ onderscheidend en vraagt om nieuwe onderwijsconcepten die óver de sectoren heen worden ontwikkeld. Toponderwijs vraagt ook om een topwerkgever, waarbij al het talent en expertise wordt ingezet. Met eigenaarschap, grenzeloos maatwerk, 21^e eeuws vaardigheden en talentontwikkeling als leidende thema's kan en wil OOZ het verschil maken. De leerling krijgt "the best start in life" bij OOZ!

Die ambitie is in deze meerjarenbegroting duidelijk zichtbaar. OOZ wil deze ambitie waarmaken en bestaande activiteiten hieraan toetsen. In 2016 zal die transitie gerealiseerd moeten worden, het vormt daarmee een overgangsjaar: het jaar om in beweging te komen. De komende vier jaar wordt een periode van **bewegen** in een veranderende toekomst en een periode waarin het **verbinden** van mensen en processen centraal staat. De merkwaarde OOZ geeft kleur aan het onderwijs en zal de scholen **versterken** in wie ze willen zijn. OOZ zal met Koers & Ambities 2015-2018 het onderwijs van en voor de 21^e eeuw **versnellen** en de toekomst dichterbij brengen.

Vanuit de stabiele (financiële) situatie van de afgelopen jaren zien we dat in 2015 en 2016 sprake is en zal zijn van een netto investering in de organisatie. Vanaf 2017 kan de vermogenspositie van OOZ weer versterkt worden. Dit zal een beroep doen op onze talenten en zo zetten we koers naar onze ambities.

Met vriendelijke groet,



Mevrouw H.T. Damhof MME
voorzitter College van Bestuur

Inhoudsopgave

Aanbiedingsbrief Beleidsvoornemens en Begroting 2016 - 2018	2
1. Managementbrief	4
1.1. Inleiding.....	4
1.2. Samenvatting	4
1.3. Organisatie	6
1.4. Ambities en doelstellingen voor 2016	6
1.4.1. Onderwijs	6
1.4.2. Organisatie ontwikkeling	7
1.4.3. Strategisch HR	8
1.4.4. Financieel beleid	8
1.4.5. Marketing & Communicatie	9
1.4.6. ICT & Informatiemanagement	9
1.4.7. Huisvesting	9
2. Ontwikkelingen	10
2.1. Landelijk ontwikkelingen	10
2.2. Regionale ontwikkelingen	12
3. Leerlingen	13
3.1. Totaal aantal leerlingen OOZ	13
3.2. Primair Onderwijs.....	14
3.3. Speciaal Onderwijs	15
3.4. Voortgezet Onderwijs	16
4. Personeel	17
4.1. Personeelskosten.....	17
4.2. Professionalisering	20
4.3. Verzuim.....	20
5. Onderwijs(opbrengsten)	21
6. Huisvesting, facilitaire zaken en ICT	21
7. Financiële paragraaf	23
7.1. Overzicht begroting 2016-2018 op sectorniveau	23
7.2. Vermogenspositie	25
7.3. Treasury	26
8. Risicoparagraaf	27
8.1. Passend Onderwijs	27
8.2. ICT.....	27
8.3. Huisvesting	27
8.4. Leeftijdsopbouw personeelsbestand	27
9. Financiële meerjarenbegroting	28
9.1. Consolidatiebegroting 2014-2018	28
9.2. Investeringsbegroting 2015	33
9.3. Liquiditeitsbegroting 2015.....	34
10. Bijlagen	35
Bijlage 1: Huisvesting per 1 oktober 2015	36
Bijlage 2: Leerlingen	38

1. Managementbrief

1.1. Inleiding

Het strategisch beleidsplan 'Nu leren voor straks' kenmerkte zich in de uitvoering door drie focuspunten: Ketenbenadering, Professionalisering en ICT. De basis die de afgelopen jaren hiermee is gelegd, geldt als fundament voor Koers & Ambities 2015-2018.

Leidende vraag bij Koers & Ambities 2015-2018 is: 'Hoe word je wie je bent?' door 'Maatwerk als kompas voor de toekomst'. Leidende thema's hierbij zijn eigenaarschap, grenzeloos maatwerk en 21^e eeuw vaardigheden. Dit alles om onze leerlingen op te leiden en toe te rusten als persoon en in kennis en vaardigheden voor de 21^e eeuw.

De jaren 2015 en 2016 kunnen als overgangsjaren gezien worden: jaren waarin de resultaten van 'Nu leren voor straks' geborgd worden en waarin een start wordt gemaakt met activiteiten om Koers & Ambities 2015-2018 voor de komende jaren te realiseren. De financiële middelen die nodig zijn voor zowel de borging als de ontwikkeling van activiteiten, zullen in deze begroting aan de orde komen.

De manier waarop we onze bestaande activiteiten borgen, nieuwe ontwikkelingen initiëren maar bovenal goed onderwijs blijven geven, vindt plaats door een ontwikkelstrategie als basis voor de veranderingen: de koers en ambities zijn bekend, het eindbeeld komt gedurende het proces in gedetailleerde vorm tot stand.

1.2. Samenvatting

De impact van de ontwikkelingen die Koers & Ambities 2015-2018 met zich meebrengt in de scholen is veelomvattend. De cultuur, structuur en het innovatieve karakter ondergaan een transformatie. Transformatie naar een wendbare en flexibele organisatie is een proces dat tijd en investering vraagt. Dat is zichtbaar in deze meerjarenbegroting, 2016 zal een investering in met name gedrag en cultuur vragen in de organisatie. Voor OoZ-brede innovaties zal ongeveer K€ 1.300 worden aangewend, een bedrag dat geheel afkomstig is uit de extra gelden van de Nationale Onderwijs Akkoorden. In de volgende jaren zal dit proces doorgaan, maar kan vanaf 2017 door de positieve exploitatieresultaten het vermogen versterkt worden.

Het streven van OoZ in Koers en Ambities 2015-2018 is gericht op een:

- ✓ Toponderwijsorganisatie van en voor de 21^e eeuw
- ✓ Onderscheidende merkwaarde

Toponderwijsorganisatie betekent voor OoZ dat:

- In een voortdurend veranderende wereld ons onderwijs moet aansluiten qua vorm en inhoud bij de kennis en vaardigheden die onze leerlingen voor de toekomst nodig hebben.
- Basis voor deze ontwikkeling is onderwijs dat gebaseerd is op de OoZ pijlers: eigenaarschap, grenzeloos maatwerk, 21^e eeuws vaardigheden.
- Het maatwerk dat wij bieden leidt tot maximale talentontwikkeling van onze leerlingen en medewerkers.
- Onze scholen maken een eigen vertaling van de drie thema's naar de school specifieke situatie. Dit lezen we terug in de school- jaarplannen.
- We bouwen aan intersectorale crossovers tot op het hoogste niveau om innovatieve onderwijsconcepten tot stand te brengen.
- We realiseren creatieve en duurzame verbindingen in het belang van de leerlingen.

- We organiseren kennisdeling in netwerken en platforms waardoor talenten van professionals voortdurend ontwikkeld worden. We creëren daarmee een lerende cultuur als rolmodel voor onze leerlingen.

Vertaald naar specifieke activiteiten richten wij ons op Onderwijs voor 10 tot 14 jaar (Junior College), Onderwijs voor de nieuwe Tijd (O4NT school), Learning Labs en Scholen met een brede dienstverlening (IKC). Daarnaast vergroten we onze zorgbreedte om in het kader van Passend Onderwijs onze leerlingen een passend zorg- en onderwijsaanbod te kunnen doen.

In de organisatie moet de support zo zijn ingericht dat toponderwijs en een onderscheidende merkwaarde optimaal worden ondersteund. Hiervoor zijn activiteiten benoemd op het gebied van HR, financiën, facilitair, marketing & communicatie en ICT & Informatiemanagement.

Onderscheidende merkwaarde:

- Wij willen onze leerlingen toponderwijs bieden, waarbij talenten maximaal ontwikkeld worden.
- Voor ouders betekent een onderscheidende merkwaarde dat zij onze partners zijn in de ontwikkeling van de leerloopbaan van hun kind. Zo geven we samen inhoud aan het grenzeloos maatwerk.
- Medewerkers worden ingezet op hun kwaliteit en expertise. Ze worden uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen.
- Wij zijn innovatief en staan voortdurend in verbinding met relevante partners in de keten zoals zorg, kennisinstututen, aanbieders van opleiding, sport- en culturele instellingen.
- Wij staan open, onderzoekend en ontwikkelend in de schoolomgeving (wijk en/of dorp) om een relevante maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren.

Proces totstandkoming Koers & Ambities

De bestuursakkoorden die in 2013 zijn afgesloten, hebben geleid tot een aanvullende financiering voor de onderwijssector. Deze financiering is verbonden aan de prestatieafspraken die in de bestuursakkoorden zijn vastgelegd.

Binnen OOOZ was, in het kader van het nieuwe strategische beleidsplan, al een traject gestart, waarbij alle relevante stakeholders betrokken zijn. De nieuwe strategie die is vastgelegd in Koers & Ambities kende dezelfde doelen als ook in de bestuursakkoorden vastgelegd: OOOZ zet koers naar het onderwijs van de toekomst. Toponderwijs, waarmee we de leerling van vandaag een basis geven voor de wereld van morgen. Waar talent alle ruimte krijgt en waar persoonlijke ontwikkeling en maatwerk de hoofdrol spelen.

In dit proces is door de betrokkenen een groslijst aan mogelijke verbeteringen en vernieuwingen opgesteld. Met behulp van een confrontatiematrix zijn keuzes gemaakt op leidinggevenden niveau in de uit te voeren activiteiten.

Gedurende het proces is sprake van twee valideringsmomenten: een onderzoek onder leidinggevenden, onder auspiciën van UVA, en een medewerkerstevredenheid onderzoek door een extern onderzoeksbureau uitgevoerd. Beide onderzoeken geven aan dat medewerkers de doelen en activiteiten van Koers & Ambities onderschrijven.

OOOZ heeft daarmee de concrete aanwending van de extra financiering van de Nationale Onderwijs Akkoorden in Koers & Ambities vastgelegd. De extra gelden zijn daarbij voor de innovatieve activiteiten, daarnaast wordt de aanwending van de gehele lumpsum gericht op talentontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en maatwerk in onderwijs voor leerlingen en medewerkers.

1.3. Organisatie

OOZ heeft 34 scholen in de sectoren Primair Onderwijs, Voortgezet Onderwijs en Speciaal Onderwijs. Deze scholen staan in de gemeenten Zwolle, Dalfsen, Ommen en Hattem. In Wijhe, Dedemsvaart en Elburg zijn nevenvestigingen voor het Voortgezet Onderwijs.

OOZ kent een College van Bestuur en een Raad van Toezicht.

De leden van de Raad van Toezicht houden integraal en onafhankelijk toezicht op de organisatie en het College van Bestuur. Tevens fungeren zij als klankbord voor het College.

Het College van Bestuur wordt gevormd door mevrouw H.T. Damhof, MME. Om regie te voeren op de realisatie van het strategisch plan heeft het College van Bestuur een regiegroep gevormd. Naast het College van Bestuur bestaat de regiegroep uit twee Algemeen Directeuren OOOZ, de heer A. de Wit en de heer R. de Voogd en het hoofd HR, mevrouw E. de Lange.

Vanuit de centrale support van OOOZ worden alle belangrijke processen en vraagstukken op het gebied van HR, financiën, facilitair, huisvesting, ICT en informatiemanagement ondersteund.

Een opsomming van alle OOOZ-scholen en bijbehorende gegevens vindt u in bijlage 1.

1.4. Ambities en doelstellingen voor 2016

De ambities en doelstellingen voor 2016 zijn hieronder vanuit verschillende aandachtsgebieden kort beschreven en toegelicht.

1.4.1. Onderwijs

10-14 Onderwijs

Met tenminste vijf basisscholen en tenminste twee scholen Voortgezet Onderwijs van Stichting OOOZ (waaronder in ieder geval de Michaël School en de partners van Scola van Kinsbergen) wordt er gestart met de realisering van Junior Colleges (10-14 onderwijs). De vormgeving wordt de komende tijd verder uitgewerkt en kan per traject verschillen.

De eerste fase is het ophalen van wetenschappelijke bewijsvoering van dit soort onderwijs en het verkrijgen van de benodigde regelruimte. Daarbij wordt er verbinding gelegd met initiatieven elders in Nederland en met toeleverende onderwijsinstellingen.

Gedurende 2016 zal, bij voldoende populatie, een nieuwe school starten. Deze fysieke start is vereist voor de praktische vertaling van de theoretische uitgangspunten. Daarna zullen meerdere trajecten volgen, waarbij nog geen concrete planning is opgesteld.

Hierbij zullen er in ieder geval ook tweetal projecten gerealiseerd worden met de Pabo en de lerarenopleiding van Hogeschool Windesheim voor de ontwikkeling van bevoegde en bekwame (toekomstige) beroepskrachten voor het leeftijdsgebied 10-14 jaar.

Per augustus 2015 zijn hiervoor netwerkregisseurs uit twee onderwijssectoren aangesteld en is een budget beschikbaar van K€ 150. Dit budget is alleen bedoeld voor de projectfase van 10-14 onderwijs. Zodra sprake is van een fysieke school, is de financiering gekoppeld aan de leerlingenpopulatie.

Gepersonaliseerd leren

Alle scholen zullen op eigen gekozen wijze invulling geven aan gepersonaliseerd leren.

Dit vertaalt zich in meer maatwerk en passend onderwijs binnen de scholen en vraagt aanpassing en vernieuwing van de lespraktijk en de manier van werken.

In een aantal gevallen zal er sprake zijn van volledige transformaties van de onderwijsmethoden.

Geïnspireerd op het gedachtegoed van diverse onderwijsvernieuwers in het algemeen en het Zweedse Kunskapsskolan in het bijzonder, zullen een aantal VO-scholen als Learning Labs voor deze transformaties kunnen fungeren. Deze ontwikkeling is ook van groot belang in het kunnen blijven aanbieden van een breed onderwijsaanbod in een krimpende markt. Onder deze activiteit valt het vertalen van toepassingen van gepersonaliseerd leren naar OOZ situatie.

Binnen het Primair Onderwijs zal in het kader van gepersonaliseerd leren meer de nadruk liggen op het door ontwikkelen van pedagogische en didactische diversiteit (Montessori, Natuurlijk Leren, Adaptief onderwijs, NPDL).

In totaliteit is een budget beschikbaar van K€ 150, voor 2 parttime netwerkregisseurs, professionalisering en kennisdeling en externe ondersteuning voor ICT inrichting.

Onderwijs voor de Nieuwe Tijd (O4NT)

In 2015 is gestart met een haalbaarheidsonderzoek voor het opzetten van een O4NT school. Bij voldoende kans van slagen zal er m.i.v. 1 augustus 2016 een O4NT school gestart worden in Zwolle. Hiervoor zijn per augustus 2015 twee kwartiermakers aangesteld, kosten zijn geraamd op K€ 100. Zodra de O4NT school is gestart zal de financiering gekoppeld zijn aan de leerlingpopulatie.

Integrale Kind Centra (IKC)

In een aantal wijken in Zwolle wordt een IKC neergezet door OOZ, om bredere verbindingen te leggen tussen school/IKC en de wijk, waardoor de school een zichtbare bijdrage levert aan het versterken van de sociale cohesie en vitaliteit van de wijk. Er zijn reeds drie scholen als IKC gestart en zij vormen samen de koplopers. Scholen zullen worden geselecteerd op basis van hun locatie in de wijk, de groeipotentie en de maatschappelijke opdracht van de wijk (o.a. van de wijkteams van de Gemeente Zwolle). Een vergelijkbaar proces vindt plaats in de gemeenten Ommen en Dalfsen. De gemeenten Hattem beraadt zich op een vergelijkbare ontwikkeling. Ook hierin is een netwerkregisseur actief met een budget van K€ 100.

1.4.2. Organisatie ontwikkeling

Transformatie naar een netwerkorganisatie

Een netwerkorganisatie stimuleert de interactie tussen medewerkers en draagt bij aan betere horizontale afstemming, communicatie en het delen van kennis. Daarbij bepalen gedrag en attitude de cultuur. Een netwerkorganisatie vraagt een cultuur van enerzijds loslaten en anderzijds verbinden. Leidinggevendenden geven ruimte aan ontwikkeling, geven vertrouwen aan medewerkers, stimuleren ondernemerschap en maken gebruik van de aanwezige expertise. De transformatie naar netwerkleiderschap en stimulering van eigenaarschap dragen bij aan de realisatie van een netwerkorganisatie.

In 2016 worden netwerkteams samengesteld, die met elkaar kennis en expertise uitwisselen.

De lijn-staf organisatie zal gefaseerd getransformeerd worden naar een netwerkorganisatie, waarbij de verantwoordelijkheden laag in de organisatie komen te liggen en waarbij de traditionele top-down aansturing zal veranderen in eigenaarschap van talenten.

Het leiderschapsprogramma Lef & Durf ondersteunt deze transformatie en is ontwikkeld in de OOZ Academie.

Er is een budget beschikbaar van K€ 50, met name voor professionaliserings- en netwerkbijeenkomsten.

1.4.3. Strategisch HR

Kwalitatieve analyse

Talentontwikkeling is één van de krachtigste bronnen om een toponderwijsorganisatie te kunnen zijn. Belangrijk hierbij is om de talenten van medewerkers in beeld te brengen. Noodzakelijk om de juiste persoon op de juiste plek te kunnen inzetten. Alle scholen doen mee aan de kwalitatieve talentscan in 2016.

Loopbaan, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid

Bewegen is het kernwoord van het komende kalenderjaar. Wanneer een medewerker zijn of haar talent beter op een andere plek kan inzetten, dan is het van belang daar de juiste loopbaan begeleiding op te zetten. Juist de intrinsieke motivatie maakt het mogelijk, dat medewerkers gaan bewegen. Ook de beweging en mobiliteit naar buiten (buiten OoZ) valt hieronder. Maatwerk per individu is het kader.

Talentontwikkeling

Programma's rondom nieuwe talenten worden ontwikkeld in de OoZ Academie om doorstroom naar andere functies en/of projecten, zowel horizontaal als verticaal, te stimuleren. Ieder talent op de beste plek of op meerdere plekken. Een talentpool en een OoZ pool worden ingericht. Medewerkers kunnen ook breed worden ingezet in OoZ. In 2016 is de OoZ pool een feit.

Arbeidsvoorwaarden 'nieuwe toekomst'

De veranderende omgeving vraagt flexibiliteit en creativiteit in de arbeidsvoorwaarden. In 2016 worden de mogelijkheden verkend rondom arbeidscontracten, rollen en functies en de flexibele schil.

Voor de diverse onderdelen is er in gezamenlijkheid een budget vrijgemaakt van K€ 400, waarbij naar verwachting het beroep vanuit loopbaan, mobiliteit en duurzame inzetbaarheid het grootst zal zijn.

1.4.4. Financieel beleid

De bewegingen die OoZ wil maken, vragen om een beleidsrijke en bewuste sturing met financiële middelen. Door de bovengenoemde onderwijskundige veranderingen zal ook het financiële verdeelmodel moeten veranderen. Lumpsum biedt al jaren niet alleen de mogelijkheid, maar ook de opdracht om als schoolbestuur op een effectieve, verantwoorde en beleidsbewuste manier eigen keuzes te maken ten aanzien van het verdelen van de middelen ten gunste van kwalitatief goed en toekomstbestendig onderwijs.

De ontwikkelingen rond het macro bekostigingsmodel VO en PO tonen aan, dat er behoefte is aan doorontwikkeling van het huidige lumpsum model. OoZ zal deze ontwikkelingen meenemen in een eigen nieuwe verdeelmodel.

In 2015 is gestart met een proces om te komen tot nieuwe criteria voor de verdeling van de middelen binnen OoZ, die noodzakelijk zijn om Koers & Ambities 2015-2018 daadwerkelijk te realiseren. De criteria zullen gericht zijn op grotere transparantie, voorspelbaarheid en eenvoud.

Met ingang van de begroting voor 2017 wordt de nieuwe verdeling toegepast, onder voorbehoud van de uitspraak van het inspraakorgaan in een apart traject hierover.

1.4.5. Marketing & Communicatie

OOZ wil een unieke merkwaarde ontwikkelen en hiermee de scholen versterken en leidend laten zijn in hun marktsegment. Marketing en communicatie zijn daarbij zeer belangrijk. De scholen behouden hun eigen identiteit en zijn herkenbaar in hun communicatiekanalen en –uitingen, zoals websites en huisstijl. De toegevoegde waarde van OOZ is, als ‘endorsed brand’, een krachtige uitstraling en positieve naamsbekendheid.

In totaliteit is er een budget beschikbaar van K€ 150 voor het versterken van de (interne) advisering op Marketing & Communicatie.

1.4.6. ICT & Informatiemanagement

De belangrijkste beweging het komende jaar voor ICT en informatiemanagement is dat de infrastructuur op elkaar is afgestemd en dat de applicaties ondersteunend aan het onderwijs elkaar herkennen. Processen worden geoptimaliseerd en de interne communicatie wordt verbeterd, bijvoorbeeld met teamsites. Ook dit vraagt inzet van extra middelen (K€ 130) en kwaliteit van medewerkers.

1.4.7. Huisvesting

In 2016 wordt het integrale huisvestingsplan afgerond. Hiermee koersen we op een bij de Koers & Ambities 2015-2018 passende huisvesting voor onze scholen. Hier zullen financiële middelen, binnen de bestaande begroting van de afdeling facilitair, ingezet op moeten worden vanwege de inzet van experts.

2. Ontwikkelingen

In hoofdstuk 1, de Management Brief, zijn de ambities die de basis vormen van het strategisch beleidsplan Koers & Ambities 2015-2018, uitgebreid beschreven. De financiële middelen die hiervoor beschikbaar worden gesteld zijn daarbij benoemd.

De haalbaarheid van de realisatie van ambities en doelen is afhankelijk van de context van Koers & Ambities 2015-2018. Die context wordt in dit hoofdstuk weergegeven, waarbij het gaat om de externe ontwikkelingen.

2.1. Landelijk ontwikkelingen

Daar waar het gaat om externe en landelijke ontwikkelingen, zijn de volgende ontwikkelingen van invloed op het onderwijs en de organisatie van OoZ:

- De ambities van de Nederlandse regeling m.b.t. onderwijs, zoals beschreven in het Nationaal Onderwijsakkoord;
- De landelijke tendens waarbij de aandacht voor opbrengstgericht werken verschuift naar maatwerkonderwijs;
- De uitspraken van de Tweede Kamer over adequate ICT omgevingen op scholen;
- De behoefte in de landelijke onderwijssectoren aan vernieuwde verdeelmodellen voor bekostiging.

Het Nationaal Onderwijsakkoord

In het Nationale Onderwijsakkoord wordt aangegeven dat onderwijs de belangrijkste bouwstof is die Nederland heeft. Om deze waarde te behouden is de nieuwe ambitie verwoord als het streven naar “excellent onderwijs”. Hiervoor moeten stevige stappen gezet worden; een langjarige consistentie in het beleid van de overheid, vertrouwen in de capaciteiten en de verantwoordelijkheid van de onderwijsgeevenden. Inspiratiebron voor het Nationale Onderwijsakkoord zijn ontwikkelingen elders in de wereld. Daar zijn grote kwaliteitsambities waargemaakt, waarbij vertrouwen in leraren en de onderwijssector, voldoende professionele ruimte, innovatie en stabiliteit de kernen voor de verbeteringen vormden.

De partijen in dit akkoord willen afspraken maken op vijf thema’s, die zij cruciaal beschouwen om de hoge ambitie waar te maken:

1. Inhoud en kwaliteit van het onderwijs;
2. De beste onderwijsgeevenden (blijven) interesseren voor het onderwijs;
3. Arbeidsvoorwaarden;
4. Verhouding tussen overheid en het onderwijsveld;
5. Besturing van en binnen het onderwijs.

De leerling centraal

De aandacht voor opbrengstgericht werken verschuift in het publieke debat steeds meer naar het onderwijs aanpassen aan de individuele talenten van de leerling. De VO Raad, bijvoorbeeld, kwam in 2015 met een rapport over het maatwerkdiploma, als uiting van maatwerk onderwijs.

Dit betekent niet dat er geen aandacht is voor opbrengsten, veeleer het tegenovergestelde. Door het onderwijsproces meer af te stemmen op de individuele leerling, zal die leerling meer naar zijn/haar vermogen presteren.

Een adequate internetverbinding op scholen

De Tweede Kamer heeft zich in de loop van 2015 uitgesproken over de noodzaak dat elke school over een snelle internetverbinding met voldoende bandbreedte beschikt. De staatssecretaris heeft zich hierbij aangesloten. Het belang van het gebruik van ICT in het onderwijs wordt hiermee impliciet benadrukt. Het ontwikkelen van vaardigheden om goed om te gaan met ICT en met 21^e eeuw vaardigheden wordt door meer scholen onderschreven. Dit is overigens meer dan alleen meer ICT, zoals uit het hiernaast afgebeelde model van Kennisnet blijkt.



21^e eeuw vaardigheden volgens Kennisnet

Financiële ontwikkelingen

Al sinds 2012 is er sprake van het ontwikkelen van een nieuw model om de lumpsum in het voortgezet onderwijs te verdelen. Het ministerie is in het verleden met een model gekomen, maar dit model voldeed onvoldoende aan de uitgangspunten, die de sector eraan stelt.

Ook in het PO leeft de wens om de bekostiging te moderniseren. Het proces is hierbij nog maar net gestart en de verwachting is uitgesproken dat in 2020 sprake is van een nieuwe verdeling.

De nieuwe verdeelmodellen zullen gericht zijn op een grotere eenvoud en transparantie. Er zullen niet méér middelen verdeeld worden. Ook is bijvoorbeeld bij de uitgangspunten bij het model voor het VO opgenomen dat er geen sprake is van grote herverdeeffecten en zo nodig moet een overgangsregeling gelden.

Naast de vraag naar een moderner verdeelsysteem, geeft de sector primair onderwijs ook aan dat de lumpsum in omvang te weinig is. Een recent voorbeeld is de bekostiging van de CAO afspraken. De vergoeding op papier is minder dan de omvang van de afspraken. Deel van de vergoeding is ook de verwachting, dat de pensioenpremies worden verlaagd. In de praktijk worden deze verhoogd om aan de eisen van de dekingsgraad te voldoen.

2.2. Regionale ontwikkelingen

Naast de genoemde landelijke trends op het gebied van onderwijs, vinden er ook op regionaal niveau een aantal ontwikkelingen plaats die van invloed zijn op de context waarbinnen OZ toponderwijs verzorgt. Zo vraagt de invoering van Passend Onderwijs in specifiek deze regio extra aandacht vanwege de verevening en het grote aantal doorverwijzingen naar het Speciaal Onderwijs in het verleden. Diezelfde invoering van Passend Onderwijs zal daarnaast resulteren in de overdracht van de Zwolse scholen van De Ambelt aan OZ. De hierop volgende alinea's beschrijven de twee genoemde ontwikkelingen en de wijze waarop OZ daarmee omgaat.

Passend Onderwijs

De doelstelling van Passend Onderwijs is om voor alle leerlingen een passende onderwijsplek te realiseren, waarbij wordt aangesloten op de kwaliteiten en mogelijkheden van de leerling. De uitwerking ervan vraagt veel van onderwijsbesturen, aangezien het huidige onderwijsproces nog sterk aanbod georiënteerd is.

Koers & Ambities 2015-2018, gericht op de ontwikkeling van de talenten van elke individuele leerling, sluit direct aan bij de doelstelling van Passend Onderwijs. In lijn met deze oriëntatie wordt ook uitgegaan van de ontwikkeling van de talenten en professionaliteit van het personeel.

Passend Onderwijs vindt plaats in een context van verevening, waarbij de overheid de zorgmiddelen naar verhouding van het aantal leerlingen over het land gelijkelijk verdeelt. Deze verevening heeft een negatief effect op zorgmiddelen die OZ voor Passend Onderwijs ontvangt. Van 2015 tot 2020 wordt door de overheid geleidelijk naar de beoogde situatie toegewerkt.

OZ anticipeert op de verevening in de regio Zwolle door een doelmatige inzet van de zorgmiddelen en het vergroten van de zorgbreedte in de scholen. In de scholen wordt een zorgstructuur ingericht die financieel haalbaar is met de middelen die OZ structureel zal ontvangen.

Ambelt

De invoering van Passend Onderwijs heeft er toe geleid, dat het College van Bestuur van de Ambelt (een instelling voor Speciaal Onderwijs Cluster 4 met vestigingen in Zwolle, Apeldoorn, Deventer, Hardenberg, Kampen, Meppel, Steenwijk en Nunspeet) een strategische koers heeft ontwikkeld, waarbij het speciaal onderwijs wordt over gedragen aan enkele samenwerkingspartners uit de samenwerkingsverbanden. Hierbij gaat het om het behoud van expertise en toegankelijkheid daarvan voor scholen en leerlingen, waarbij de expertise de leerlingen zal volgen.

De Ambelt is vanuit dat kader voornemens om haar vier vestigingen in Zwolle, per 1 augustus 2017 over te dragen aan OZ. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om de krachten van ons eigen Onderwijscentrum De Twijn (cluster 3) en de Ambelt (cluster 4) te bundelen en vorm te geven aan een gezamenlijk expertisecentrum in Zwolle. Dit om expertise niet alleen te behouden, maar vooral verder te ontwikkelen en beschikbaar te stellen voor alle besturen en scholen in Zwolle en regio.

De onderwijskundige agenda van de Ambelt sluit nauw aan bij Koers & Ambities 2015 -2018 van OZ. Beide instellingen gaan voor gepersonaliseerd leren en voorbereiding van de leerlingen op leven, werken en leren in de 21^e eeuw, (zelfstandig, begeleid of in een beschermde omgeving) , passend bij de individuele mogelijkheden en in samenwerking met andere relevante partners (zoals o.a. kinderopvang, jeugdzorg, arbeidstoeleiding en het sociale domein).

In 2015 zal in kaart worden gebracht wat onder een eventuele overname valt, wat de risico's en kansen hierbij zijn en er worden criteria ontwikkeld voor de besluitvorming. In 2016 zal in samenspraak met de Ambelt vorm worden gegeven aan de inhoudelijke verkenning, zowel op onderwijskundig als financieel gebied. Voor dit laatste zal een due diligence worden uitgevoerd. Daarna zal de besluitvorming plaatsvinden, de planning is augustus 2017.

3. Leerlingen

In hoofdstuk 2 zijn de landelijke en regionale ontwikkeling op gebied van onderwijs beschreven. Naast deze ontwikkelingen zijn er trends waarneembaar in en om de scholen als het gaat om aantallen leerlingen. In dit hoofdstuk worden die trends op sectoraal niveau en de daaraan gekoppelde prognoses weergegeven.

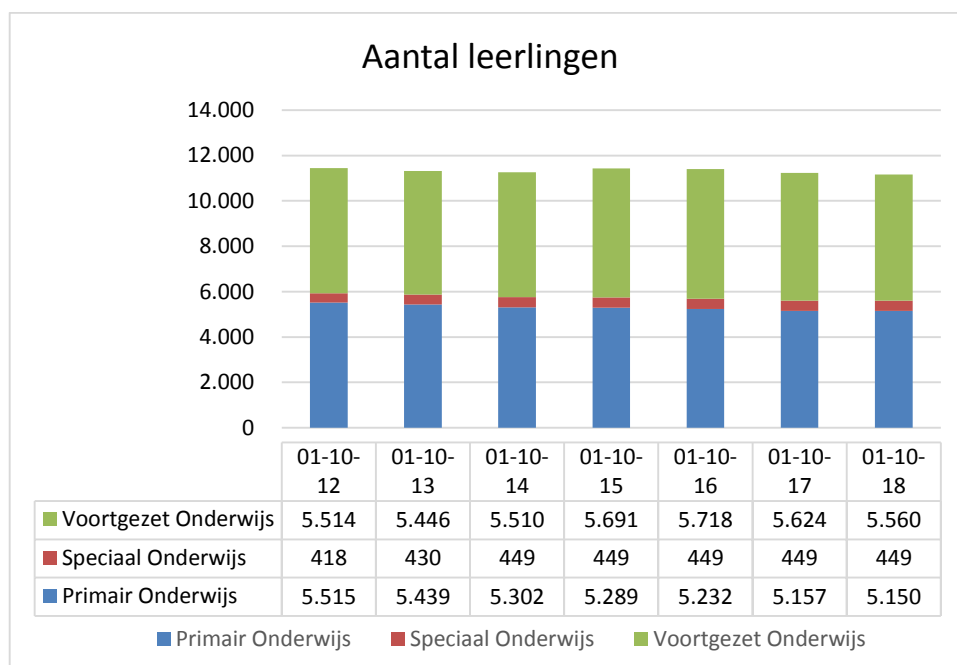
3.1. Totaal aantal leerlingen OoZ

In Zwolle is een groei van totaal aantal leerlingen waarneembaar. In de regio geldt echter een krimp van de basispopulatie. Deze krimp zorgt voor daling van het totaal aantal leerlingen op de basisscholen van OoZ.

De scholen voor Voortgezet Onderwijs onderscheiden zich in onderwijskwaliteit en uitstraling en weten daardoor veel leerlingen ook van andere dan OoZ basisscholen aan zich te binden. Omdat van sommige VO scholen ook veel leerlingen uit de regio komen, is ook hier in het meerjarenperspectief de krimp op termijn zichtbaar.

Een verdere inhoudelijke realisatie van doorlopende leerlijnen en de implementatie van een aantal nieuwe trajecten die onder Koers & Ambities 2015-2018 zijn opgestart, moeten OoZ een onderscheidende merkwaarde geven om ook in de toekomst aantrekkelijk te blijven voor ouders en leerlingen.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van leerlingenprognoses per school. De prognoses zijn opgesteld door de schooldirecteuren en gecombineerd met het Scenariomodel Primair Onderwijs van Arbeidsmarktplatform PO. Hierbij is gebruikgemaakt van de beschikbare leerling informatie van DUO, CBS en het Planbureau voor de leefomgeving. De grafiek hieronder toont de totalen per sector.



3.2. Primair Onderwijs

Het Primair Onderwijs heeft in de leerlingenontwikkeling te maken met twee grote, tegengestelde, autonome ontwikkelingen, namelijk sterke krimp in de regio en een groei in de wijk Stadshagen van Zwolle.

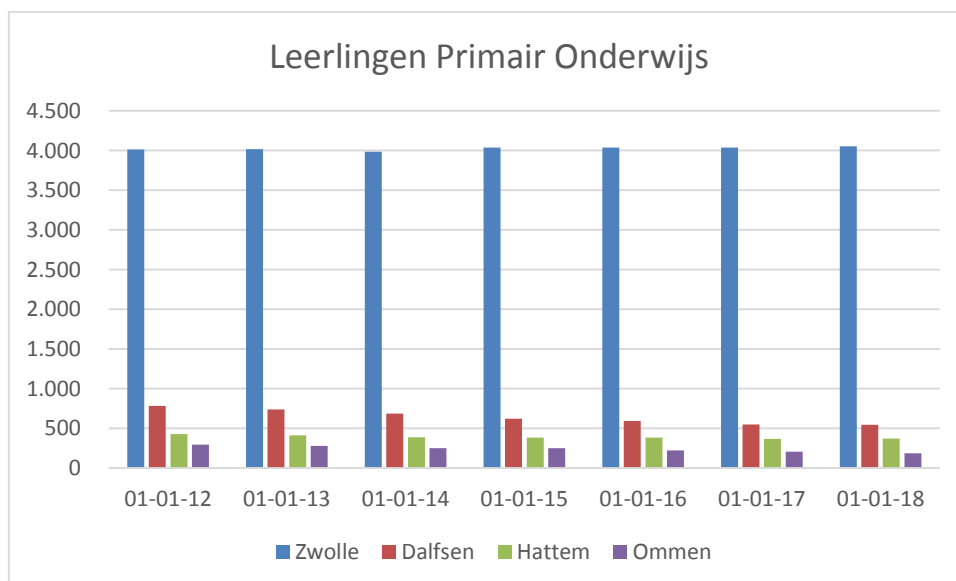
Ten aanzien van beide ontwikkelingen vraagt de situatie om maatwerk. Het maatwerk is gebaseerd op de ambitie om toponderwijs te bieden, gecombineerd met een onderscheidende merkwaarde.

In Zwolle wordt optimaal ingespeeld op de groei met scholen, die uitblinken in kwaliteit en in uitstraling. In de regio is OOO samen met partners (gemeenten, ouders, onderwijsbesturen) in overleg hoe daar leerlingen de “best start of life’ kunnen maken. In de gemeente Ommen heeft dit ertoe geleid dat een proces is gestart om twee scholen te sluiten, omdat er kwaliteitsrisico’s zijn ten aanzien van het leerproces, vanwege het zeer kleine aantal leerlingen.

In Zwolle wordt een aantal basisscholen omgevormd tot scholen met een brede dienstverlening, o.a. in de vorm van Integrale Kind Centra. Toponderwijs en een eigen merkwaarde wordt daarnaast vormgegeven door:

- Kwaliteit van ons onderwijs. Vrijwel alle scholen van OOO hebben een basisarrangement. Het niveau van de opbrengsten is stabiel, zowel in Zwolle als de regio.
- Innovatief onderwijs, met Koers & Ambities 2015-2018 is een initiatief gestart om een school te starten volgens het model van Onderwijs voor de nieuwe Tijd (O4NT school of Steve Jobs school). Ook de ontwikkeling van Tweetalig Onderwijs op de basisschool is hier een voorbeeld van.
- Doorlopende leerlijnen. Er blijft veel aandacht voor de aansluiting van het Primair en Voortgezet Onderwijs binnen OOO. Een echte innovatie is de ontwikkeling van een Junior College, waarbij in eerste instantie wordt uitgegaan van leerlingen van 10 t/m 14 jaar.
- Merkwaarde. Scholen moeten een eigen uitstraling hebben. In de voorgaande jaren is er al aandacht besteed aan Internal Branding. Voor 2016 zullen ook de websites van scholen onder handen worden genomen. Vanuit een stevige basisstructuur zal elke school in staat worden gesteld een eigen website in te richten, op basis van de eigen identiteit.

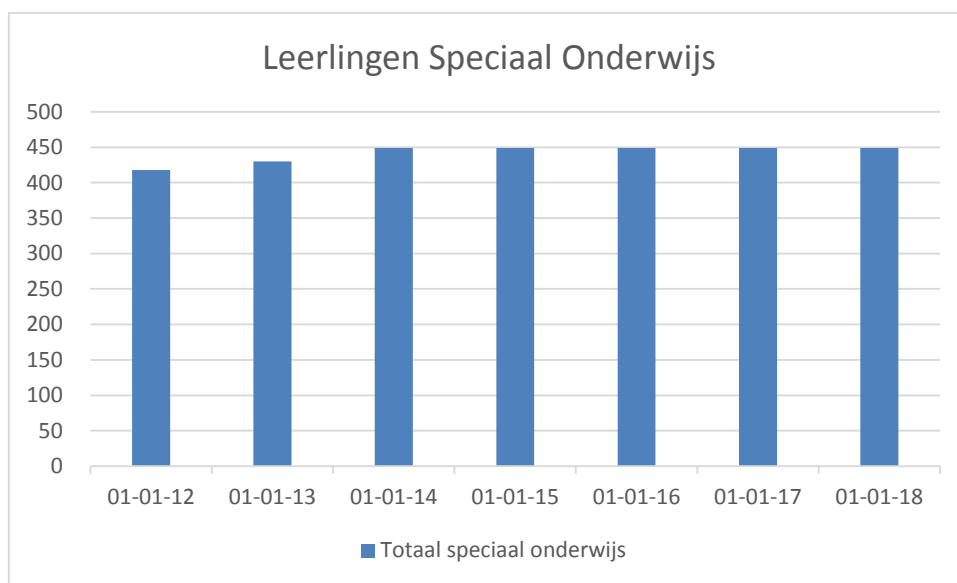
De sector Primair Onderwijs geeft op wijkniveau een duidelijke tweedeling aan in het verloop van de leerlingenaantallen. Zo is m.b.t. het leerlingenaantal in Zwolle, specifiek in de wijk Stadshagen, ook het marktaandeel structureel aan het stijgen. De regio daarentegen kampt met teruglopende leerlingenaantallen.



3.3. Speciaal Onderwijs

In het Speciaal Onderwijs is de verwachting dat er bij de lichamelijk gehandicapte en langdurig zieke kinderen een daling van het leerlingaantal zal ontstaan, onder druk van de verevening. Tegelijkertijd is ook een tendens zichtbaar dat leerlingen met psychiatrische stoornissen of ernstige gedragsproblemen die nu in specifieke gevallen bij de Twijn komen en daar goed op hun plek blijken te zijn.

Met betrekking tot de leerlingen die ambulante begeleiding worden, moet worden vermeld dat het budget voor de Ambulante Begeleiding vaststaat. Het beschikbare budget is gebaseerd op het leerlingenaantal van oktober 2013. Vanaf 2015/2016 zal dit budget door Passend Onderwijs aan de besturen worden gegeven.



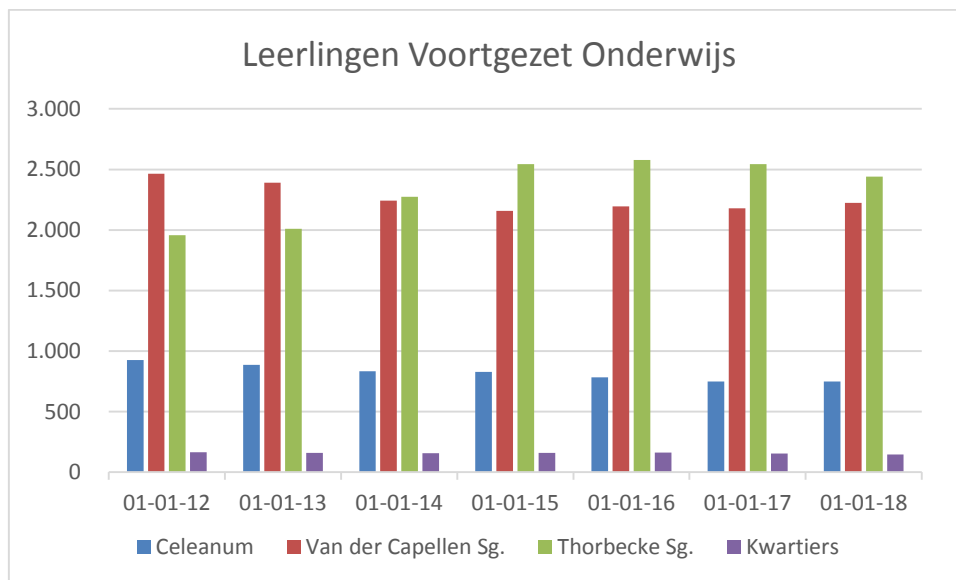
3.4. Voortgezet Onderwijs

Ook in het Voortgezet Onderwijs is de invloed van de krimp in de regio zichtbaar. Meer nog is het effect zichtbaar van kwalitatief hoogstand onderwijs met een eigen uitstraling.

Ondanks de krimp in de regio en het grote aantal leerlingen dat uit de regio komt, kan het Gymnasium Coleanum haar leerlingeninstroom stabiliseren.

De Thorbecke Sg. locatie MAVO-HAVO-VWO is voorzichtig met de verwachtingen over de nieuwe instroom, waardoor een kleine daling in het aantal geprognosticeerde leerlingen zichtbaar wordt. Van der Capellen, met drie locaties in de regio, heeft veel last van de krimp. Een voorzichtige groei bij de hoofdvestiging in Zwolle en het Michael College zorgt voor een stabilisatie van het totaal aantal leerlingen.

Er is nog geen effect opgenomen van de introductie van nieuwe schooltypen op het aantal leerlingen. De start met het ontwikkelen van een Junior College en scholen die nog meer ingericht zijn op gepersonaliseerd leren moet wel leiden tot een onderscheidende merkwaarde en uiteindelijk zichtbaar in een (relatieve) groei van het aantal leerlingen.



4. Personeel

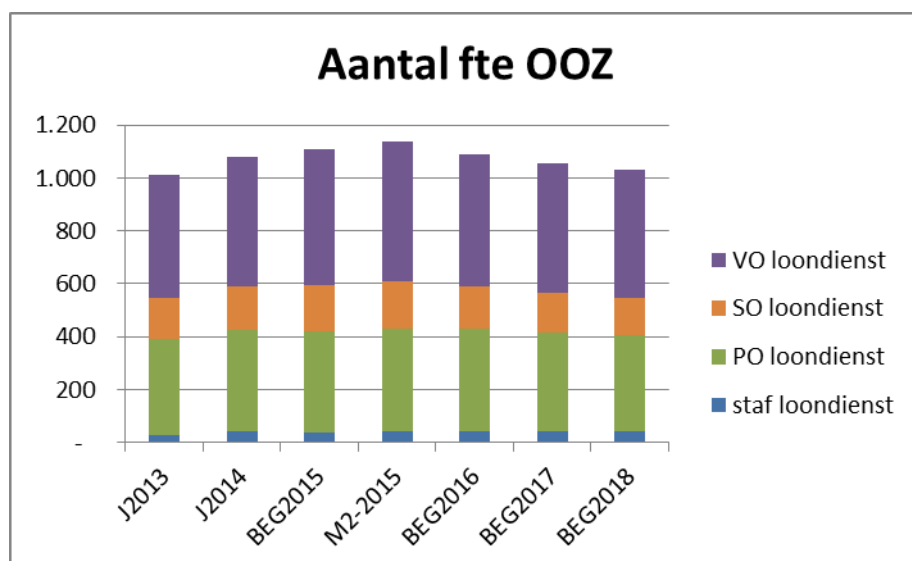
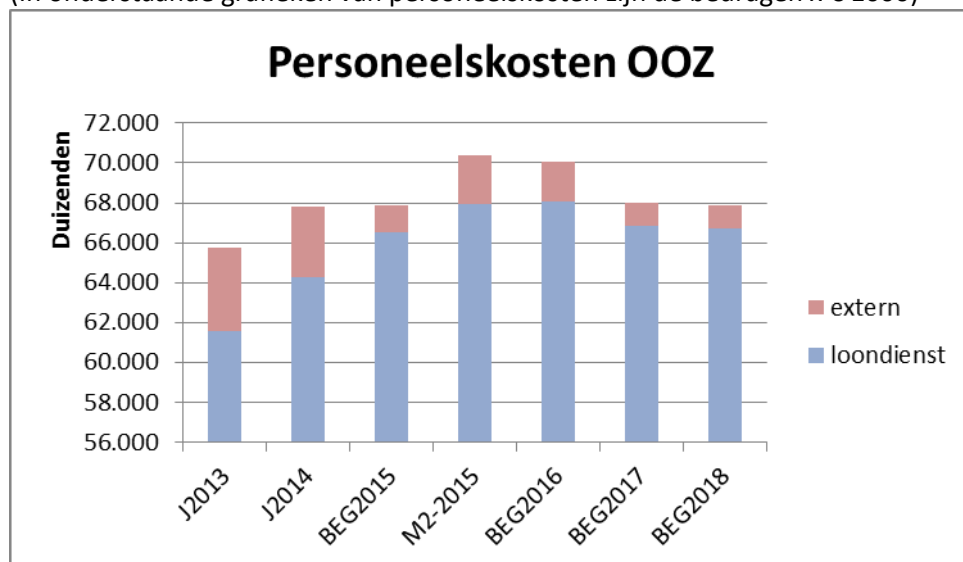
Professionalisering en de transformatie naar een netwerkorganisatie zijn belangrijke focuspunten in Koers & Ambities. Het inzetten van talent en expertise draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs. Inzicht in je talent vraagt zelfreflectie, een open mind en een onderzoekende houding. Het delen van jouw talent vraagt lef en durf in een kennisintensieve omgeving en draagt bij aan toponderwijsorganisatie en het vergroten van het marktaandeel. Hoge kwaliteit in denken en doen in het primaire proces zijn een 'must' in een toponderwijsorganisatie. Hetzelfde geldt voor de secundaire processen gericht op het onderwijs.

De innovatieve activiteiten benoemd in 1.4 vereisen bovengenoemde transformatie. Gedrag en houding zijn hierbij sleutelfactoren, die vooral in de aanwending van de gelden voor professionalisering verder ontwikkeld worden.

De absolute omvang van personeelskosten wordt hier slechts ten dele door beïnvloed, deze hangt meer samen met het leerlingenaantal per sector en school. Een andere grote factor is de omvang van de ICT component, met name bij de VO scholen en een laatste element is het oplossen van ontstane tekorten op de inzet van personeel.

4.1. Personeelskosten

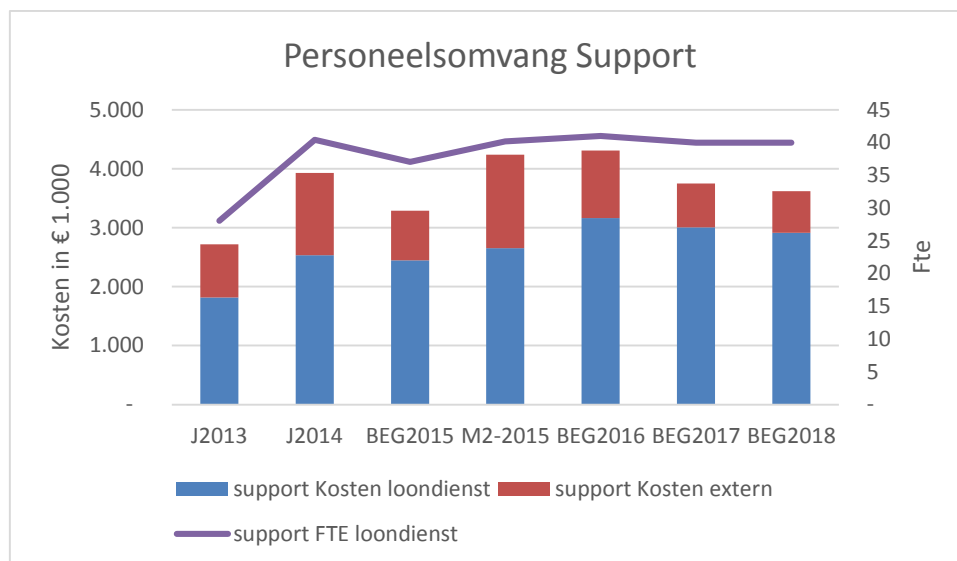
(In onderstaande grafieken van personeelskosten zijn de bedragen x € 1000)



Bovenstaande grafieken laten zien dat de personeelskosten en het aantal fte vanaf 2015 dalen. Bij een vrijwel constant aantal leerlingen neemt de personeelsomvang geleidelijk af. Hiermee worden ook de financiële tekorten op scholen in 2015 opgelost. Daarnaast verandert de kostenstructuur, omdat een aantal scholen financiële ruimte heeft vrijgemaakt voor ICT.

Het budget voor de innovatieve activiteiten wordt vooral aangewend om de netwerkregisseurs van die activiteiten voldoende mogelijkheden te bieden om kennis van buiten naar binnen te halen en om een netwerk binnen OoZ te activeren, zodat de beoogde doelen gerealiseerd worden. Er is zeer beperkt sprake van formatieve uitbreidingen.

In onderstaande grafiek de personeelskosten voor de centrale Support:

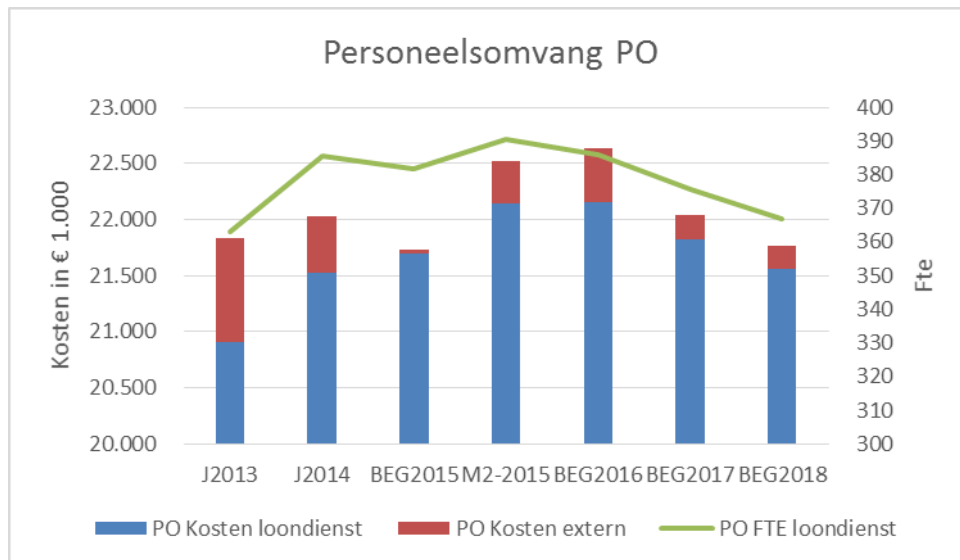


Bij de centrale **Support** is in 2015 een stijging te zien ten opzichte van de begroting. Redenen hiervoor zijn de externe kosten voor ICT leveranciers bij de migratietrajecten en het centraliseren van medewerkers op het gebied van informatiemanagement en overgenomen medewerkers, die in het kader van Passend Onderwijs niet direct op school geplaatst kunnen worden. In 2016 is een verdere stijging te zien. Deze is het gevolg van het benoemen van netwerkregisseurs op de verschillende innovatieve activiteiten.

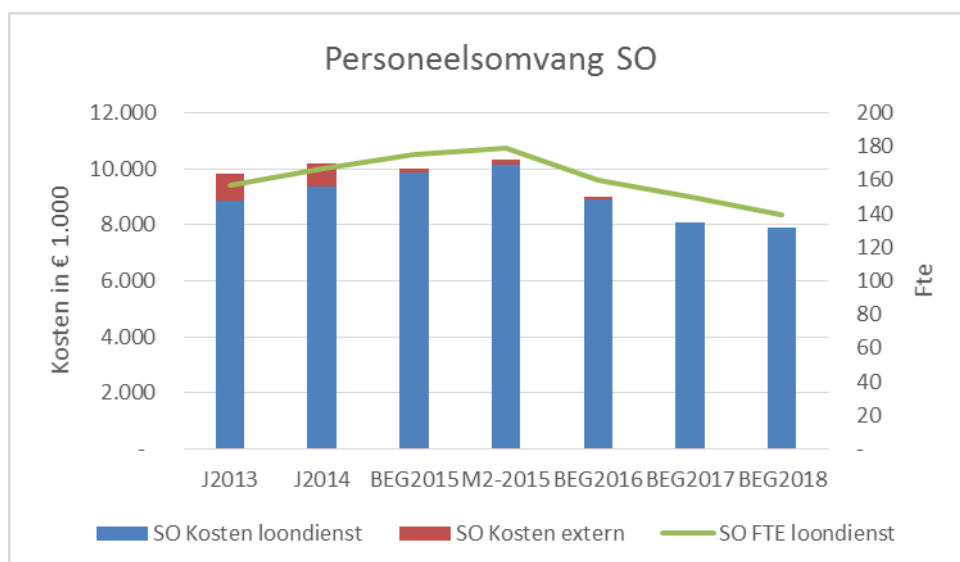
Vanaf 2017 wordt afscheid genomen van tijdelijke extra formatie, zodra de nieuwe inrichting van de Support duidelijk wordt.

De dalende leerlingaantallen in het **Primair Onderwijs** vereisen minder personeel, maar tegelijkertijd zijn extra middelen voor Passend Onderwijs ontvangen, waarvoor in 2015-2016 personeel kan worden ingezet. Vanaf schooljaar 2016-2017 wordt er teruggegaan in formatie op basis van de normale uitgangspunten voor inzet personeel.

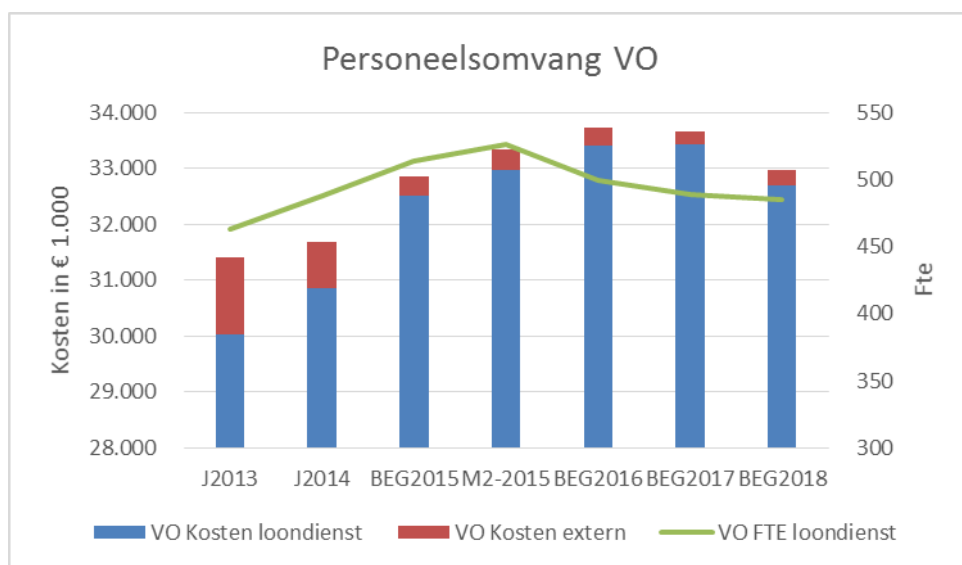
Deze ontwikkeling valt af te lezen uit onderstaande grafieken:



De verwachte daling van leerlingen in het **(Voortgezet) Speciaal Onderwijs** en het wegvallen van de leerlingen die ambulante begeleiding worden, leiden tot verlaging van de personeelskosten en een duidelijke fte-daling qua vaste (natuurlijk verloop) én flexibele krachten:



In **Voortgezet Onderwijs** geldt dat de leerlingendaling bij de van der Capellen Sg. uiteindelijk moet leiden tot een daling van het personeel. Daarbij is bij de Van der Capellen Sg. ook sprake van het opstarten van de leerstroom de Vrije School, wat in eerste instantie nog aanloopkosten met zich meebrengt. De sterke stijging bij Thorbecke Sg. leidt tot stijging van de formatie. Het entreerecht en de functiemix zijn factoren, die verhogend werken op de gemiddelde personeelslast. Bij sturing op personeelskosten is daardoor een verlaging van het aantal fte zichtbaar. De verlaging van de formatie vraagt in de aanloop naar 2016 en gedurende 2016 om een prioriteitstelling van en focus op activiteiten die bijdragen aan de realisatie van Koers & Ambities. De bij de scholen begrote formatie stelt de scholen in staat om een onderwijsproces te geven dat voldoet aan de daaraan te stellen eisen. Ook kan binnen de scholen nog ingezet worden op kleinere verbeteringen. Bredere vernieuwingen en innovaties worden in gezamenlijkheid op het niveau van OOO georganiseerd.



4.2. Professionalisering

Er worden leerprogramma's ontwikkeld, die de integratie van de 21^e eeuwse vaardigheden in het onderwijs garanderen. Deze programma's sluiten aan op wat de onderwijsmarkt vraagt en vinden plaats in de OOO Academie.

4.3. Verzuim

Structurele aandacht voor verzuim heeft de afgelopen periode geresulteerd in een verzuim dat substantieel onder het landelijk gemiddelde ligt.

In de sectoren PO en SO is daarom geopteerd voor eigen risicodragerschap voor het Vervangingsfonds en inmiddels is OOO ook eigen risicodragerschap voor de WGA.

In de begroting 2016-2018 wordt opnieuw gestuurd op een lager verzuim dan het landelijk gemiddelde. De middelen, die op deze manier vrijkomen, worden aangewend ter verbetering van verzuimsituaties.

Zowel het landelijk verzuim als het verzuim bij OOO stijgen in 2015. In 2016 zal extra ingezet worden op daling van het eigen verzuim. Het contracteren van een nieuwe ARBO dienst met ingang van 1 januari 2016 zal hieraan een bijdrage kunnen leveren.

5. Onderwijs(opbrengsten)

Uitgangspunt voor OOO is dat alle scholen minimaal een basisarrangement van de inspectie hebben ontvangen.

Met betrekking tot onderwijsopbrengsten kent Stichting OOO op dit moment een goede uitgangspositie. Passend Onderwijs zou door een veranderende leerlingenpopulatie van invloed kunnen zijn op de onderwijsopbrengsten. Dat moet in de nabije toekomst blijken.

De innovatieve activiteiten, die gericht zijn op het ontwikkelen van op de leerling afgestemde leerroutes, waarbij de focus blijft om het talent maximaal te benutten, zouden daarentegen de onderwijsopbrengsten positief kunnen beïnvloeden. Voor OOO blijven kwaliteit en voldoende opbrengsten in het onderwijs voorop staan

Eén locatie van OOO, De Zeven Linden in Dedemsvaart, heeft voor één leerroute, HAVO, een aangepast arrangement. De problematiek bij deze school wordt mede veroorzaakt door de geringe leerlingaantallen in relatie tot een breed aanbod van vakken en leerstromen. Deze problematiek doet zich ook in de krimpregio's voor. De waardering van de leeropbrengsten, bij een gering aantal leerlingen in een leerroute, komt onvoldoende tot uiting in het statistische systeem waarbij de Inspectie van een normaal verdeling uitgaat. Bij aanvang van het schooljaar 2013-2014 heeft de Inspectie geconstateerd dat er in de voorgaande drie schooljaren het maximale is geïnvesteerd om tot voldoende opbrengsten te komen. De situatie op deze school heeft mede geleid tot het ontwikkelen van de innovatieve OOO activiteit om meer gepersonaliseerd te realiseren. De ontwikkelingen in de onderwijssector, die al eerder zijn geschetst, onderstrepen in vele opzichten het belang van meer aandacht voor het individuele leerproces.

Passend Onderwijs is komende periode van invloed op de organisatie van het onderwijs. De opdracht is om binnen de structurele financiële middelen te zorgen dat aan ieder kind passend onderwijs kan worden geboden. Eindresultaat hiervan moet leiden tot een reductie van de instroom in het (voortgezet) speciaal onderwijs en vermindering van het aantal thuiszitters.

In 2016 zal OOO veel inspanning richten op het verbinden van onderwijs en (jeugd) zorg in de school. Hiervoor zal veel overleg plaatsvinden met de gemeenten en ook met andere onderwijsbesturen. Ook zal het netwerk van zorg coördinatoren een belangrijke rol krijgen in het realiseren van een passende leeromgeving voor elk kind.

In het Primair Onderwijs is daartoe een systeem ontwikkeld om leerlingen met een complexe zorgvraag vroegtijdig in kaart te brengen. Daarnaast is een 'warme overdracht' tussen de sectoren PO en VO van belang om er voor te zorgen, dat er een doorgaande lijn is in de passende onderwijsomgeving van de leerlingen.

6. Huisvesting, facilitaire zaken en ICT

Met meerdere scholen binnen één stichting, zijn huisvesting, facilitaire zaken en ICT belangrijke aspecten van de bedrijfsvoering.

Op het gebied van huisvesting staat de ontwikkeling van een integraal huisvestingsplan centraal in 2016. Daarnaast lopen nog een aantal grote projecten zoals de afronding van het Kindcentrum Scola van Kinsbergen in Elburg, een traject met een aantal samenwerkingspartners, de uitbreiding van het Festival en de gewenste nieuwbouw van Van der Capellen, locatie Lassuslaan.

Op facilitair gebied is een in het verleden jaarlijks een aantal trajecten Europees aanbesteed. Voor 2016 zal dit alleen gaan om een salarisverwerkingssysteem. In 2017 en 2018 zullen weer een aantal facilitaire onderdelen aanbesteed worden.

De ICT-dienstverlening en hardware levering is in 2015 aanbesteed, waardoor een sterke kwaliteitsimpuls is gegeven aan deze elementen. Een ander belangrijk thema is informatiemanagement als verbinding tussen onderwijs en ICT. In de afgelopen jaren is gewerkt aan een stabiele en goede infrastructuur. Deze ontwikkeling wordt in 2016 afgerond. De verdere ontwikkeling naar het gebruik maken van ondersteunende applicaties vraagt om een versterking van de interne organisatie.

7. Financiële paragraaf

In dit hoofdstuk gaan we in op de financiële effecten van beleid dat in de voorgaande hoofdstukken is beschreven.

7.1. Overzicht begroting 2016-2018 op sectorniveau

De kaderbrief benoemt de urgentie om innovatieve activiteiten te starten. Hiervoor worden de gelden van de onderwijsakkoorden, niet zijnde loonkostencompensaties, vrijgemaakt.

Deze gelden waren vorig jaar opgenomen in het meerjarenperspectief bij de verschillende schoolbegrotingen, omdat op dat moment de OOZ brede activiteiten nog niet bekend waren. Dit betekent voor scholen dat de middelen die ze zelf binnen scholen kunnen aanwenden gelijk zijn aan de gelden van 2013 (het jaar dat er nog geen gelden uit Onderwijsakkoorden in de exploitatie waren vastgelegd). In een aantal gevallen is er geanticipeerd op een sterke toename van middelen van voor vernieuwende activiteiten op schoolniveau in de voorgaande begroting. Deze nieuwe activiteiten zullen verbonden moeten worden aan de brede OOZ innovaties en daarmee bij de scholen moeten leiden tot verlaging van de eigen kosten.

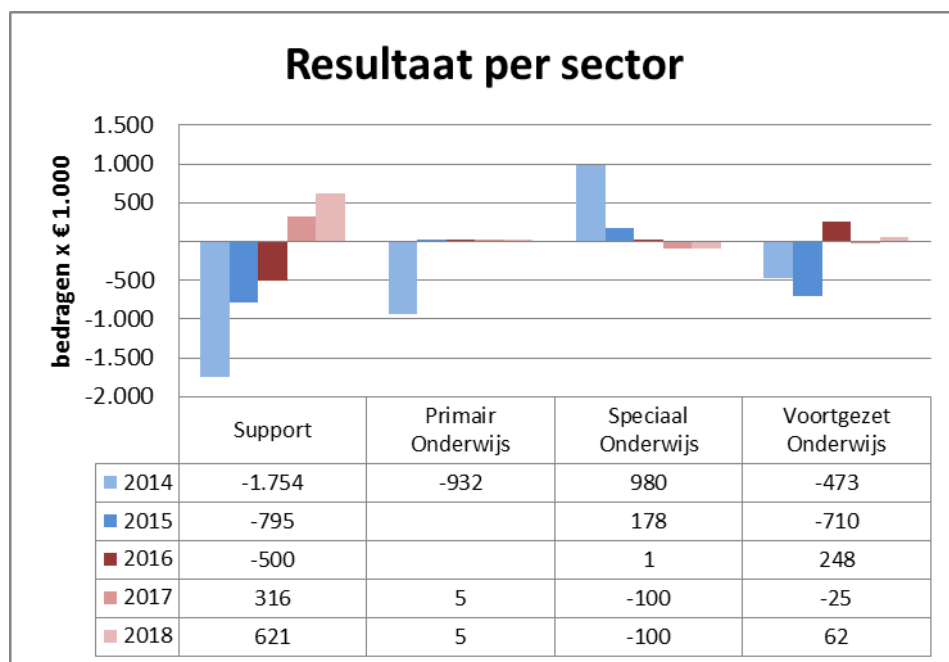
Deze meerjarenbegroting laat zien dat er nieuwe innovatieve activiteiten, ter grootte van K€ 1.250, kunnen worden opgestart, binnen de daarvoor beschikbare middelen.

De innovatieve activiteiten zijn opgenomen in de exploitatie van Support, het resultaat van Support verbetert ten opzichte van voorgaande jaren.

De scholen zorgen dat ze in hun vernieuwingsactiviteiten bij de OOZ innovatie agenda aansluiten en zo de kosten kunnen aanpassen aan de beschikbare baten. Vrijwel alle scholen kunnen hieraan voldoen, waar nodig worden scholen hierbij ondersteund. Daarbij geldt 2016 wel als overgangsjaar, omdat een deel van het kalenderjaar is gebaseerd op formatie voor het schooljaar 2016-2017.

Eventuele financiële risico's kunnen door OOZ opgevangen worden door mutatie in de flexibele schil in de personele formatie. Deze schil is financieel voldoende om negatieve tendensen op te vangen.

Onderstaande grafiek geeft per sector de ontwikkeling van baten, lasten en resultaat weer.



Op structurele basis is de financiering van de centrale Support vastgesteld op een uniform percentage voor elke sector van 4,4% van de overheidsfinanciering (de 'lumpsum'). In 2014 hebben in de personele bezetting van de centrale Support wijzigingen plaatsgevonden onder andere ten gevolge van het centraliseren van bepaalde activiteiten, bijvoorbeeld het informatiemanagement. De

kosten vormen daarmee een investering in de gehele informatiserings- en automatiseringsactiviteiten.

Daarnaast is er, in het kader van overname van de Ambelt, een externe procesbegeleider aangetrokken. Deze procesbegeleider moet zorgen dat de juiste keuze worden gemaakt ten aanzien van de over te nemen delen van de Ambelt. Deze kosten vormen een voorfinanciering voor de overname van de Ambelt (onderdelen) te Zwolle.

Vanaf 2017 vallen de tijdelijke kosten van de externe procesbegeleider voor de Ambelt weg en is met de invoering van het nieuwe interne verdeelmodel de financiering voor de support aangepast aan de supportinrichting.

In 2015, met een overloop in 2016, zal het lopende ICT-investeringsprogramma afgerond worden. Hierdoor wordt nog een groot deel van het projectenbudget aangewend.

De kosten voor de OoZ Academie zijn uit de projectfinanciering gehaald, hier zal in de lopende exploitatie toegewerkt worden naar kostendeekkende tarifiering.

De krappe financiering voor het primair onderwijs, die bij de landelijke ontwikkelingen is genoemd, is ook bij het Primair Onderwijs van OoZ zichtbaar. Daarbij komt de extra middelen uit de onderwijsakkoorden door OoZ grotendeels aan de, in de onderwijsakkoorden beoogde, innovatieve activiteiten worden besteed en niet aan het repareren van gebrekkige overheidsfinanciering. De situatie vraagt in 2016 wel om een strakke sturing op de basisformatie.

Opbrengstgericht werken en professionalisering bieden al een aantal jaren bevredigende (tussen)resultaten bij het PO. Een verdere uitbouw van ICT in het onderwijs is afhankelijk van het beheersbaar houden van de kosten.

Het Speciaal Onderwijs toont een sluitend resultaat voor 2016. Vanaf 2017 is wellicht een beroep op de reserves nodig, de omgeving rond het Speciaal Onderwijs is nog te turbulent om nu al zekerheid te geven over een sluitende financiële situatie.

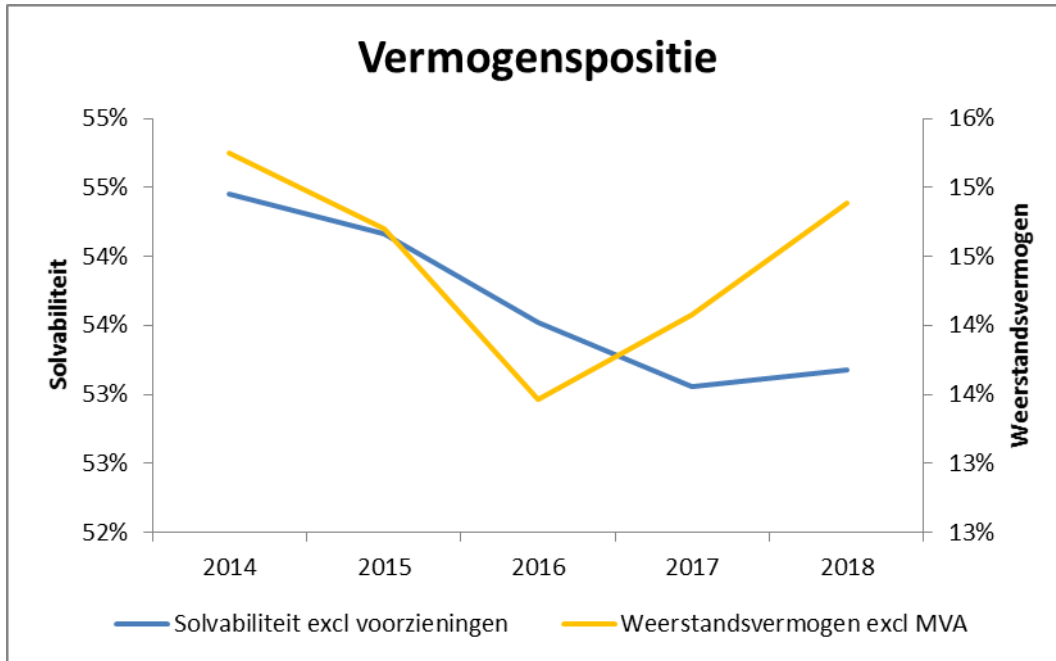
Het Voortgezet Onderwijs laat een diffuus beeld zien.

Het Gymnasium Ceeleum kent voor 2016 door ontwikkelingen op terreinen van functiemix, ICT en onderhoud een verhoging van de kosten, die niet volledig kunnen worden opgevangen in de exploitatie, waardoor een tekort zichtbaar is.

Thorbecke Sg. anticipeert goed op de ontwikkeling van het leerlingenaantal, wel ontstaan er risico's op het gebied van huisvesting, als gevolg van volle scholen. In meerjarenperspectief kan een sluitende begroting worden opgeleverd.

Bij de Van der Capellen Sg. is de inzet van de formatie in 2015 niet meer in overeenstemming met het budget. Vanaf 2016 zijn of worden aanpassingen doorgevoerd die deze balans weer herstellen, waardoor een sluitende begroting in meerjarenperspectief ontstaat. Hierdoor verkrijgt de locatie ook meer financiële armslag om voor de eigen vernieuwingen.

7.2. Vermogenspositie



De grafiek hierboven toont de ontwikkeling van het weerstandsvermogen (een 'buffer voor krappe tijden') van OOZ in absolute omvang gerelateerd aan de totale baten.

Door de extra baten in 2013 was de reservepositie en het weerstandvermogen tot hoogtepunt gestegen. OOZ hanteert grenzen van 10% tot 40% van de exploitatieresultaten met een optimum van 20%.

Met de investeringen in onderwijs en ICT is het weerstandsvermogen gezakt. Vanaf 2017 zal het vermogen weer met positieve resultaten versterkt worden.

7.3. Treasury

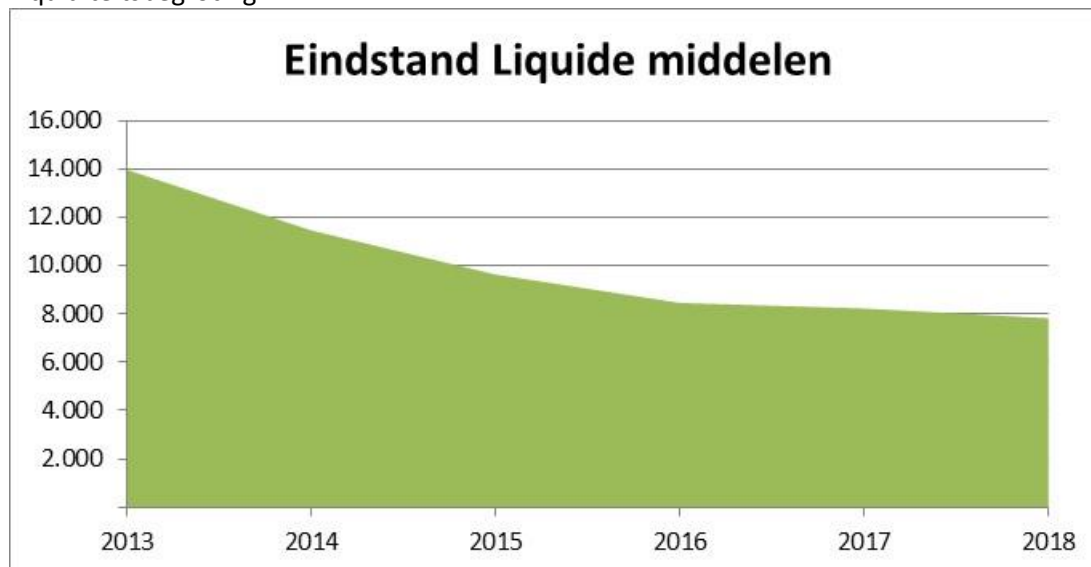
We verwachten dat onze gemiddelde stand van de liquiditeiten over komende jaren licht zullen dalen (zie onderstaande grafiek).

De reden hiervan is dat voor onttrekkingen uit voorzieningen en investeringen in vaste activa, waardoor een negatieve kasstroom ontstaat.

Het aanwezige kapitaal blijft binnen de grenzen van de kapitalisatiefactor. Deze factor is ingesteld in 2011 en is vooral gericht op het signaleren van teveel liquide middelen bij onderwijsorganisaties.

Voor OOZ geldt een maximale factor van 37,5. De factor in de begroting 2016 komt uit op 28%.

Liquiditeitsbegroting



8. Risicoparaagraaf

In deze paragraaf gaan we in op risico's. Risico's definiëren we als 'doelstellingbedreigende factoren waar onvoldoende op kan worden geanticipeerd, omdat de zekerheid of de omvang nog onvoldoende duidelijk is om het bedreigende element af te dekken'.

8.1. Passend Onderwijs

Passend Onderwijs vormt op zichzelf geen risico. De relatie met de samenwerkingsverbanden zijn wel sterk financieel bepaald. Voor komende jaren bestaat het risico dat leerlingen op het Speciaal Onderwijs een herziening van de beschikking krijgen naar een goedkoper tarief. Dit kan leiden tot een forse daling aan inkomsten, het gaat dan om K€ 5 – K€ 10 per leerling.

Ook worden bepaalde financiële middelen, die nu naar de samenwerkingsverbanden gaan en bedoeld zijn voor leerlingen van het Speciaal Onderwijs, toch verdeeld op basis van het totale leerlingen aantal in een regio. Hierdoor mist de Twijn inkomsten.

Daarnaast houdt de Twijn personeel met een bepaalde expertise die op contractbasis worden ingezet bij scholen. Hier is sprake van een ondernemingsrisico voor de inzet van deze mensen. De overname van delen van de Ambelt bevat nog veel uit te werken punten, waardoor een duiding van de risico's in deze begroting nog niet mogelijk is.

8.2. ICT

Onze ICT-ambities vragen veel investeringen, die vanaf 2014 op schoolniveau worden verricht. Het investeren in waardevolle ICT-systemen en –programma's vereist daarom een goede informatieanalyse. Stichting OOO heeft hierin voorzien door de inrichting van informatiemanagement.

Met de komst van een stabiele ICT-structuur kan ICT een grotere rol in het onderwijs gaan innemen. Dit zal effect hebben op de kostenstructuur. Het vrijmaken van middelen voor ICT is nu ten dele opgenomen in de meerjarenbegroting.

8.3. Huisvesting

Ontwikkelingen op het vlak van huisvesting brengen risico's met zich mee. De overheveling van huisvestingsgelden naar scholen vanuit het gemeentefonds en gelden voor het buitenonderhoud, vergroten de verantwoordelijkheid van OOO op gebied huisvesting.

De leegstand vormt een steeds grotere kostenpost voor Stichting OOO, waarbij sturingsmogelijkheid beperkt is.

De overheveling van gelden uit het gemeentefonds naar de schoolbesturen leidt er in onze regio's toe dat het gemeentelijk beleid voor onderwijshuisvesting verschaalt. Hierdoor ontstaat een reëel gevaar dat het oudste schoolgebouw van Van der Capellen Sg. aan de Lassuslaan in het VO (meer dan 40 jaar oud) niet op korte termijn vervangen wordt.

8.4. Leeftijdsopbouw personeelsbestand

Landelijke onderzoeken naar de leeftijdsopbouw van het personeel in het onderwijs, wijzen op een grote uitstroom van pensioengerechtigden in de komende jaren.

Ook voor OOO is het van belang om hier tijdig op te anticiperen en de uitstroom van personeel kwantitatief en kwalitatief op te vangen.

Uit de interne analyse van de samenstelling van ons personeelsbestand blijkt dat er eerst in 2017 een groter aantal (36 personen) ouder dan 65 jaar zijn en de actieve loopbaan kunnen beëindigen. In 2020 is dit aantal opgelopen tot 138, 10% van ons medewerkersbestand. De geprognosticeerde krimp is een factor waarmee de terugloop van het personeelsbestand kan worden opgevangen, voor het overige moet OOO als werkgever aantrekkelijk blijven om nieuwe mensen aan te trekken.

9. Financiële meerjarenbegroting

9.1. Consolidatiebegroting 2014-2018

Totaal OOZ	Begroting 2018	Begroting 2017	Begroting 2016	Begroting 2015	Rekening 2014
bedragen x € 1.000					
Omschrijving	Baten	Baten	Baten	Baten	Baten
Rijksbijdragen	83.114	83.704	83.744	78.145	79.982
Overige overheidsbijdragen	440	475	533	350	606
Overige baten	1.872	1.980	4.335	4.377	7.966
Totale baten	<u>85.426</u>	<u>86.159</u>	<u>88.612</u>	<u>82.872</u>	<u>88.553</u>
Omschrijving	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten
Personele lasten	70.041	71.045	72.703	70.882	73.547
Afschrijvingen	2.911	3.041	3.057	2.631	2.626
Huisvestingslasten	6.333	6.247	6.323	6.038	6.778
Overige instellingslasten	5.804	5.814	6.970	4.872	8.047
Totale lasten	<u>85.090</u>	<u>86.147</u>	<u>89.052</u>	<u>84.423</u>	<u>90.998</u>
Financiële baten en lasten	252	187	192	225	266
Resultaat	<u>588</u>	<u>199</u>	<u>-248</u>	<u>-1.326</u>	<u>-2.178</u>

Support	Begroting 2018	Begroting 2017	Begroting 2016	Begroting 2015	Rekening 2014
bedragen x € 1.000					
Omschrijving	Baten	Baten	Baten	Baten	Baten
Rijksbijdragen					
Overige overheidsbijdragen					
Overige baten	5.217	5.178	4.941	3.231	3.203
Totale baten	<u>5.217</u>	<u>5.178</u>	<u>4.941</u>	<u>3.231</u>	<u>3.203</u>
Omschrijving	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten
Personele lasten	3.829	3.864	4.611	3.676	4.407
Afschrijvingen	110	177	177	53	106
Huisvestingslasten	268	260	253	184	200
Overige instellingslasten	583	589	592	338	510
Totale lasten	<u>4.790</u>	<u>4.891</u>	<u>5.633</u>	<u>4.251</u>	<u>5.222</u>
Financiële baten en lasten	252	187	192	225	266
Resultaat	<u>679</u>	<u>474</u>	<u>-500</u>	<u>-795</u>	<u>-1.754</u>

Primair Onderwijs Totaal	Begroting 2018	Begroting 2017	Begroting 2016	Begroting 2015	Rekening 2014
bedragen x € 1.000					
Omschrijving	Baten	Baten	Baten	Baten	Baten
Rijksbijdragen	28.139	28.368	28.606	26.005	27.016
Overige overheidsbijdragen	91	96	140	144	282
Overige baten	920	956	1.103	1.691	1.358
Totale baten	<u>29.150</u>	<u>29.420</u>	<u>29.849</u>	<u>27.840</u>	<u>28.656</u>
Omschrijving	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten
Personele lasten	24.208	24.500	24.842	22.902	23.802
Afschrijvingen	821	852	814	708	657
Huisvestingslasten	2.536	2.480	2.567	2.608	3.361
Overige instellingslasten	1.580	1.584	1.626	1.621	1.768
Totale lasten	<u>29.145</u>	<u>29.415</u>	<u>29.849</u>	<u>27.840</u>	<u>29.588</u>
Financiële baten en lasten					
Resultaat	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>-932</u>

Speciaal Onderwijs Totaal	Begroting 2018	Begroting 2017	Begroting 2016	Begroting 2015	Rekening 2014
bedragen x € 1.000					
Omschrijving	Baten	Baten	Baten	Baten	Baten
Rijksbijdragen	9.541	9.680	9.886	11.599	11.972
Overige overheidsbijdragen	107	107	107	62	133
Overige baten	297	342	1.268	855	1.241
Totale baten	<u>9.945</u>	<u>10.129</u>	<u>11.261</u>	<u>12.515</u>	<u>13.346</u>
Omschrijving	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten
Personele lasten	8.519	8.719	9.667	10.728	10.820
Afschrijvingen	325	325	325	325	287
Huisvestingslasten	609	593	594	695	593
Overige instellingslasten	592	592	674	590	665
Totale lasten	<u>10.045</u>	<u>10.229</u>	<u>11.260</u>	<u>12.337</u>	<u>12.366</u>
Financiële baten en lasten					
Resultaat	<u>-100</u>	<u>-100</u>	<u>1</u>	<u>178</u>	<u>980</u>

Voortgezet Onderwijs Totaal	Begroting 2018	Begroting 2017	Begroting 2016	Begroting 2015	Rekening 2014
bedragen x € 1.000					
Omschrijving	Baten	Baten	Baten	Baten	Baten
Rijksbijdragen	43.678	43.963	43.751	40.542	40.994
Overige overheidsbijdragen	242	272	286	143	190
Overige baten	2.327	2.290	3.361	1.810	2.164
Totale baten	<u>46.247</u>	<u>46.526</u>	<u>47.398</u>	<u>42.496</u>	<u>43.348</u>
Omschrijving	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten	Lasten
Personele lasten	37.186	37.524	37.042	35.411	34.519
Afschrijvingen	1.655	1.687	1.741	1.545	1.575
Huisvestingslasten	2.921	2.914	2.909	2.550	2.624
Overige instellingslasten	4.423	4.425	5.458	3.699	5.104
Totale lasten	<u>46.185</u>	<u>46.551</u>	<u>47.150</u>	<u>43.206</u>	<u>43.822</u>
Financiële baten en lasten					1
Resultaat	<u>62</u>	<u>-25</u>	<u>248</u>	<u>-710</u>	<u>-473</u>

9.2. Investeringsbegroting 2015

Materiële vaste activa totaal OOZ B2016

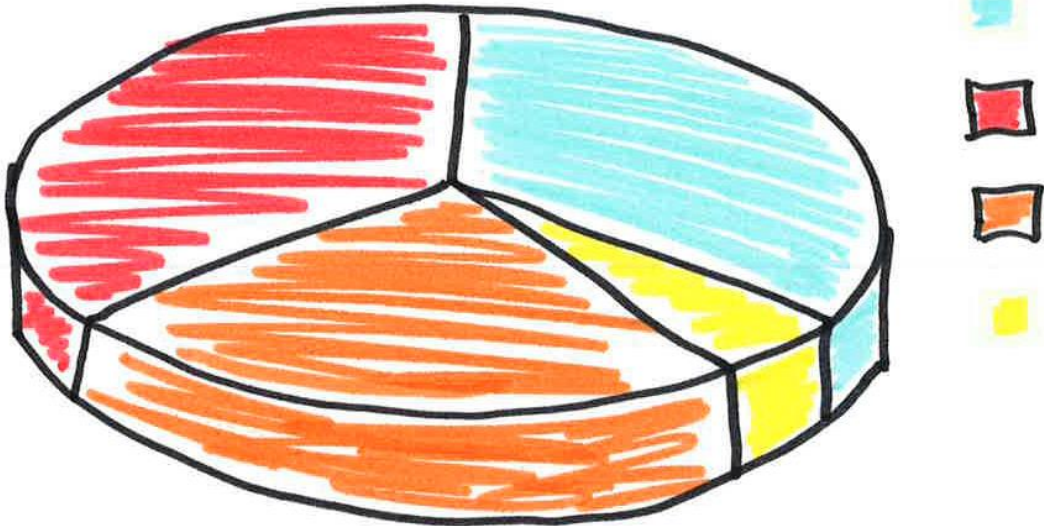
bedragen x € 1.000

	Gebouwen	Inventaris en apparatuur	Activa in uitvoering	Totaal materiële vaste activa
Aanschafwaarde per 1 januari 2016	2.601	25.074		27.675
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari 2016	890	16.071		16.961
Boekwaarde per 1 januari 2016	<u>1.711</u>	<u>9.003</u>		<u>10.714</u>
Investeringsen	181	3.660		3.841
Desinvesteringen				
Afschrijvingslast	347	2.710		3.057
Saldo mutaties	-166	950		785
Aanschafwaarde per 31 december 2016	2.782	28.734		31.516
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december 2016	1.237	18.781		20.018
Boekwaarde per 31 december 2016	<u>1.545</u>	<u>9.953</u>		<u>11.498</u>
Afschrijvingspercentages	2,5-5%	6,67-25%	0%	

9.3. Liquiditeitsbegroting 2015

Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio Kasstroomoverzicht totaal OZ	Begroting 2018	Begroting 2017	Begroting 2016	Begroting 2015	Rekening 2014
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>					
Saldo Baten en Lasten	<u>336</u>	<u>12</u>	<u>-693</u>	<u>-1.551</u>	<u>-2.445</u>
	336	12	-693	-1.551	-2.445
<u>Aanpassing voor:</u>					
Afschrijvingen	2.911	3.041	3.057	2.631	2.626
Mutaties voorzieningen	<u>452</u>	<u>415</u>	<u>109</u>	<u>4</u>	<u>363</u>
	3.363	3.456	3.166	2.635	2.989
<u>Veranderingen in vlottende middelen</u>					
- Vorderingen				-3	603
- Kortlopende schulden				<u>-970</u>	<u>523</u>
				-972	1.126
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	<u>3.700</u>	<u>3.468</u>	<u>2.473</u>	<u>112</u>	<u>1.670</u>
Ontvangen interest	252	187	192	225	167
Betaalde interest	<u>252</u>	<u>187</u>	<u>192</u>	<u>225</u>	<u>167</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	<u>3.952</u>	<u>3.655</u>	<u>2.665</u>	<u>337</u>	<u>1.837</u>
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>					
Investerings in materiële vaste activa	-4.355	-3.885	-3.841	-2.167	-4.510
Desinvesterings in materiële vaste activa					164
Mutaties leningen					
Inbreng eigen vermogen SVF Capellen					
Overige mutaties in financiële vaste activa					<u>-95</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-4.355</u>	<u>-3.885</u>	<u>-3.841</u>	<u>-2.167</u>	<u>-4.441</u>
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>					
Aflossing langlopende schulden					
Ongerealiseerde koersresultaten					<u>95</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten					<u>95</u>
<u>Mutatie liquide middelen</u>					
	<u>-403</u>	<u>-230</u>	<u>-1.177</u>	<u>-1.830</u>	<u>-2.509</u>
Beginstand liquide middelen	8.224	8.454	9.631	11.461	13.970
Mutatie liquide middelen	<u>-403</u>	<u>-230</u>	<u>-1.177</u>	<u>-1.830</u>	<u>-2.509</u>
<u>Eindstand liquide middelen</u>	<u>7.821</u>	<u>8.224</u>	<u>8.454</u>	<u>9.631</u>	<u>11.461</u>

10. Bijlagen



Bijlage 1: Huisvesting per 1 oktober 2015

Brinnr	Sector / naam school	Adres	Postcode	Plaats
	Primair onderwijs Zwolle			
14XR	De Toonladder	Bachlaan 158-162	8031 HL	Zwolle
15EG	Het Veldboeket	Violierenstraat 42	8013 TV	Zwolle
15HQ	De Campherbeek	Grotiuslaan 33	8024 XM	Zwolle
15UF	De Springplank	Beukenstraat 83	8021 XA	Zwolle
15YR	De Marshof			
	- locatie Tichelmeesterlaan	Tichelmeesterlaan 45	8014 LA	Zwolle
	- locatie Florens Radewijns	Geert Grooteweg 23-25	8015 PM	Zwolle
16AP	De Oosterenk	Herfterweg 1	8023 DJ	Zwolle
16CF	De Parkschool	Westerlaan 22-24	8011 CC	Zwolle
16GH	De Ridderspoor	Korianderplein 8-10	8042 HM	Zwolle
16KE	De Werkschuit	Rijnlaan 200	8032 TK	Zwolle
16LE	De Wieden	Beulakkerwiede 3-4	8033 CS	Zwolle
16MI	De Markesteen	Gedeputeerdenlaan 49	8016 AX	Zwolle
22JG	De Octopus	Provincieroute 143	8016 GB	Zwolle
23TA	Montessorischool	Energieweg 9	8017 BE	Zwolle
24JC	De IJsselhof	Staatssecretarislaan 10	8015 BX	Zwolle
26AA	De Krullebaar	Muurmeesterstraat 27	8043 EA	Zwolle
30UN	Het Festival	Sportlaan 6	8044 PG	Zwolle
28BP	De Schatkamer	Wildwalstraat 38	8043 VL	Zwolle
19SP	De Sluis	Zwarteweg 120	8017 AZ	Zwolle
	Dalfsen			
04GE	De Carrousel	Vossersteeg 59	7722 RJ	Dalfsen
08HA	De Tweemaster	Koningin Julianalaan 36	7711 KK	Nieuwleusen
10AD	Heideparkschool	Vogelaarstraat 22	8151 AN	Lemelerveld
18JL	De Bonte Stegge	Ruigedoorstraat 23	7721 BW	Dalfsen
	Hatterm			
09RA	De Vlonder	De Meenthe 26	8051 KV	Hatterm
11AM	Het Palet	Dorpsweg 33	8051 XS	Hatterm
	Ommen			
08ED	Vinkenbuurt	Koloniedijk 22a	7739 PB	Vinkenbuurt
09EG	Nieuwebrug	Barkeweg 3	7731 PS	Ommen
12CX	De Dennenkamp	Tureluur 14	7731 KP	Ommen
12LZ	Het Palet	Haarweg 91	7731 HJ	Ommen
	Speciaal onderwijs			
19QK	De Twijn / Dr. Itardschool	Dr. Hengeveldweg 2	8023 WS	Zwolle
19VD	De Twijn / De Driemaster	Boterdiep 5	8032 XW	Zwolle

Brinnr	Sector / naam school	Adres	Postcode	Plaats
--------	----------------------	-------	----------	--------

	Voortgezet onderwijs			
17BZ	Van der Capellen Sg.			
	- locatie Lassuslaan	Lassuslaan 230	8031 XM	Zwolle
	- locatie de Zeven Linden	Langewijk 166	7701 AK	Dedemsvaart
	- locatie van Kinsbergen college	Paterijstraat 17	8081 TA	Elburg
	- locatie van de Capellenborg	De Lange Slagen 29a	8131 WP	Wijhe
	- Michael College	Bachlaan 162	8031 HL	Zwolle
20CF	Gymnasium Celeanum			
	- locatie Zoom	Zoom 37	8011 CA	Zwolle
	- locatie Westerlaan	Westerlaan 40	8032 EM	Zwolle
20DB	Thorbecke Sg.			
	- locatie mavo-havo-atheneum	Dokter van Heesweg 1	8025 AB	Zwolle
		Dr. Hengeveldweg 2	8023 WS	Zwolle
	- locatie vmbo	Russenweg 3	8041 AL	Zwolle
		Beukenstraat 83	8021 XA	Zwolle
19UO	Thorbecke Sg.			
	- locatie Pro/Het Kwartiers	Russenweg 3	8016 AX	Zwolle
		Harm Smeengekade 13	8011 AK	Zwolle
	Supportbureau	Dobbe 74	8032 JX	Zwolle

Bijlage 2: Leerlingen

Sector / naam school	01-10-13	01-10-14	01-10-15	01-10-16	01-10-17	01-10-18
<u>Primair onderwijs</u>						
Zwolle						
De Toonladder	167	183	205	209	215	215
Het Veldboeket	133	114	102	90	85	90
De Campherbeek	196	185	189	191	192	180
De Springplank	165	135	136	131	121	121
De Marshof	249	237	236	232	228	224
De Oosterenk	174	167	151	149	151	158
De Parkschool	258	272	282	275	264	269
De Ridderspoor	116	113	98	101	101	93
De Werkschuit	284	276	273	276	276	276
De Wieden	120	115	118	120	124	124
De Markesteen	171	161	153	149	154	163
De Octopus	228	239	240	240	244	244
Montessorischool	285	278	281	265	264	264
De IJsselhof	421	410	397	400	381	381
De Krullevaar	275	224	206	200	205	208
Festival	283	371	457	508	529	538
De Schatkamer	347	358	383	380	380	380
De Sluis	146	147	131	123	125	126
	4.018	3.985	4.038	4.039	4.039	4.054
Dalfsen						
De Carrousel	122	107	86	82	69	67
De Tweemaster	237	236	224	214	194	194
Heideparkschool	231	219	199	203	204	204
De Bonte Stegge	145	121	109	93	81	78
	735	683	618	592	548	543
Hattem						
De Vlonder	147	143	130	127	124	128
Het Palet	263	243	253	254	243	240
	410	386	383	381	367	368
Ommen						
Vinkenbuurt	41	35	26	21	15	
Nieuwebrug	55	41	37	32	24	24
De Dennenkamp	62	65	82	62	64	61
Het Palet	118	107	105	105	100	100
	276	248	250	220	203	185
Totaal primair onderwijs	5.439	5.302	5.289	5.232	5.157	5.150
<u>Speciaal onderwijs</u>						
De Twijn / Dr. Itardschool	115	109	118	109	109	109
De Twijn / De Driemaster	315	340	331	325	325	325
Totaal speciaal onderwijs	430	449	449	434	434	434
<u>Voortgezet Onderwijs</u>						
Lassuslaan	1.191	1.069	1.034	1.044	1.031	1.066
Michael College	-	55	70	92	113	144
Capellenborg	492	446	455	439	414	407

Zeven Linden	453	444	416	402	408	392
Kinsbergen	255	228	184	182	172	174
Van der Capellen Sg.	2.391	2.242	2.159	2.159	2.138	2.183
Gymnasium Celeanum	887	835	829	784	748	749
Thorbecke MHV	1.535	1.680	1.811	1.843	1.833	1.799
Thorbecke VMBO	474	595	733	736	710	642
Thorbecke Sg.	2.009	2.275	2.544	2.579	2.543	2.441
Kwartiers	159	158	159	161	155	147
Totaal voortgezet onderwijs	5.446	5.510	5.691	5.683	5.584	5.520
Totaal openbaar onderwijs	11.315	11.261	11.429	11.349	11.175	11.104