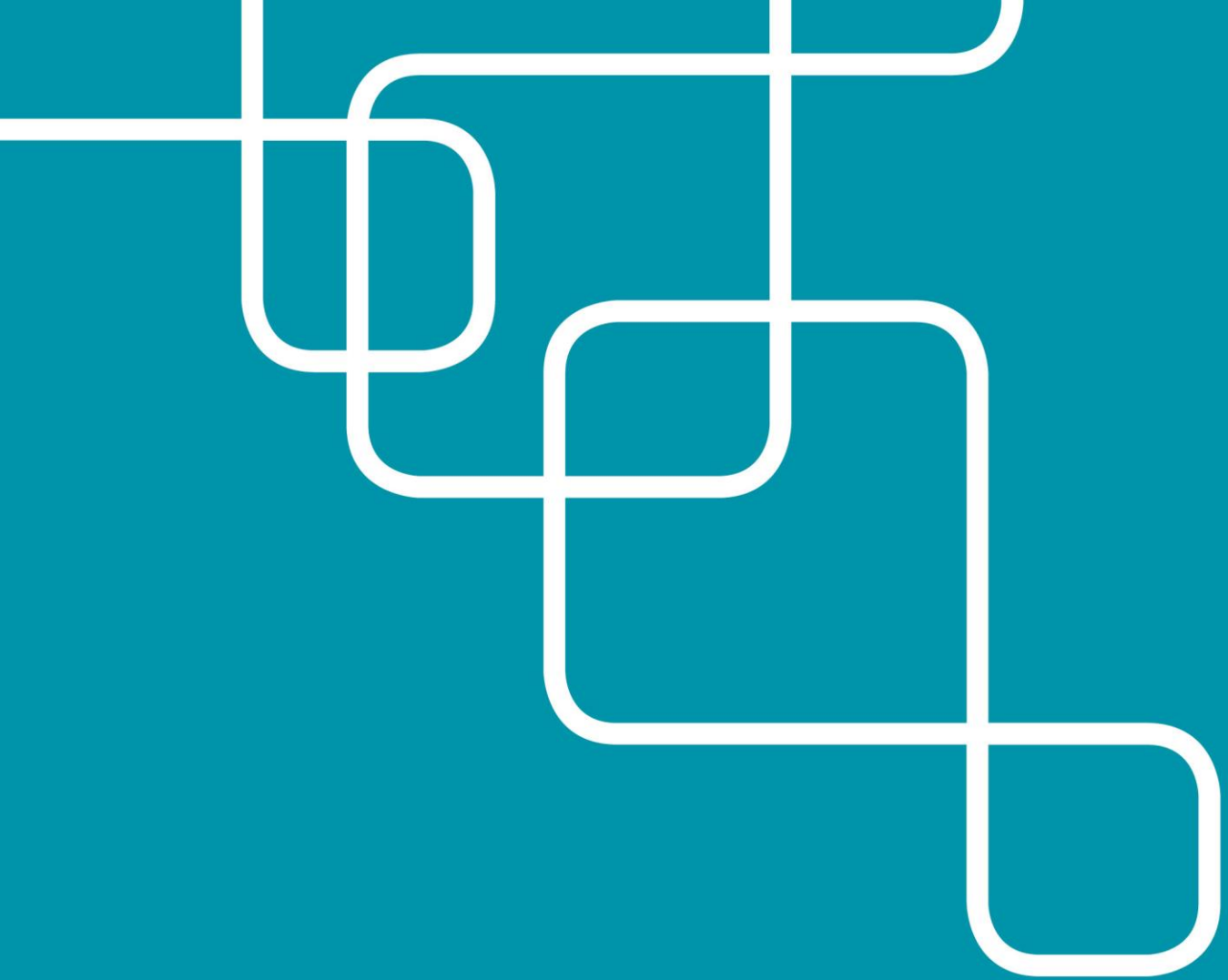




Meerjarenbegroting 2018-2022



OPENBAAR ONDERWIJS ZWOLLE & REGIO
LEREN ZONDER GRENZEN

Aanbiedingsbrief Beleidsvoornemens en Begroting 2018-2022

Zwolle, 21 november 2017

Geachte leden van de Raad van Toezicht,

Hierbij bieden wij u de meerjarenbegroting 2018-2022 aan.

Deze meerjarenbegroting is gebaseerd op het strategisch beleidsplan Koers & Ambities 2015-2018. In deze planperiode heeft Stichting Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio (OOZ) invulling gegeven aan een toekomst waarin oude patronen worden losgelaten en nieuwe tradities ontstaan. Na een periode van “bewegen”, waarin diverse nieuwe initiatieven op gang gebracht zijn op het gebied van onderwijs, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling, volgde in 2017 een periode waarin het accent lag op “verbinden”. De nadruk lag op de verbinding van zowel mensen als processen, waarbij veel aandacht was voor het breder toegankelijk maken van ervaringen en kennis van professionals en scholen, om in gezamenlijkheid de ontwikkelde initiatieven nader vorm te geven en uit te breiden.

Hiermee zijn de cultuur en randvoorwaarden gecreëerd voor een continue doorontwikkeling van onze Koers & Ambities 2015-2018 en staat 2018 in het teken van “versterken” en “versnellen”. De reeds ingezette initiatieven en verbindingen zullen tot nog meer gezamenlijke, sectoroverstijgende OOO-activiteiten leiden, waarbij steeds wordt afgestemd op maatschappelijke ontwikkelingen. Wij willen met ons onderwijs maatwerk bieden en recht doen aan verschillen, om zo passend onderwijs te bieden aan alle leerlingen die aan ons zijn toevertrouwd. Het geven van toekomstbestendig onderwijs, passend binnen de financiële middelen die wij tot onze beschikking hebben. Dat vormt onze uitdaging in 2018.

In deze toelichting op de meerjarenbegroting verbinden wij de initiatieven en activiteiten van OOO aan de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van onderwijs en bedrijfsvoering. Tevens gaan wij in op de financiële keuzes die deze ontwikkelingen vragen.

Wij vertrouwen erop dat wij met de aanbieding van deze begroting u de juiste keuzes voor het komende jaar hebben voorgelegd.

Met vriendelijke groet,

Mevrouw H.T. Damhof MME
Voorzitter College van Bestuur

De heer A. de Wit
Lid College van Bestuur

Inhoud

1.	Voorwoord.....	4
2.	Samenvatting.....	5
3.	Ambities en doelstellingen	6
3.1.	Inleiding	6
3.2.	Onderwijs	6
3.2.1.	Maatwerk	6
3.2.2.	Kansenongelijkheid.....	7
3.2.3.	Onderwijsvergangen	8
3.3.	HR	9
3.3.1.	Transformatie naar netwerkleiderschap.....	9
3.3.2.	Professionalisering	9
3.3.3.	Aantrekken en behouden van talent.....	10
3.3.4.	Sociaal Flankerend Beleid.....	10
3.4.	Huisvesting	10
3.4.1.	Integraal Huisvestingplan	10
3.5.	Marketing en Communicatie	11
3.5.1.	Corporate communicatie	11
3.6.	Financiën	11
3.6.1.	Onbekende impact externe factoren	11
3.6.2.	Financieel fit	11
4.	Risicoparagraaf	12
4.1.	Algemene Verordening Gegevensbescherming	12
4.2.	Financiële verevening Passend Onderwijs	12
4.3.	Huisvesting in relatie tot toekomstbestendig onderwijs	13
5.	De basis.....	14
5.1.	Totaal aantal leerlingen OOZ.....	14
5.2.	Primair Onderwijs.....	15
5.3.	Speciaal Onderwijs	16
5.4.	Voortgezet Onderwijs.....	17
6.	De middelen	18
6.1.	Inleiding	18
6.2.	Meerjarenbalans OOZ	19
6.3.	Meerjarenexploitatie OOZ.....	21
6.4.	Meerjarenexploitatie sector PO	23
6.5.	Meerjarenexploitatie sector SO	24
6.6.	Meerjarenexploitatie sector VO	25
6.7.	Meerjarenexploitatie ouderbijdrage VO	26
6.8.	Meerjarenexploitatie Support.....	27
6.9.	Liquiditeitsbegroting	29
6.10.	Investeringsbegroting.....	30
7.	Bijlage	31
7.1.	Bijlage 1: Leerlingenaantallen	31
7.2.	Bijlage 2: Uitgangspunten formatie en directie toedeling PO.....	33
7.3.	Bijlage 3: Organisatie en huisvesting per 1 oktober 2016.....	36

1. Voorwoord

Voor u ligt de meerjarenbegroting 2018-2022 welke specifiek toeziet op de OOZ. Stichting de Ambelt stelt haar eigen (enkelvoudige) begroting op.

Wij hopen met u op basis van deze begroting in gesprek te kunnen gaan over onze financiële voornemens behorende bij Koers & Ambities 2015-2018.

Uit de toelichting op deze begroting blijkt dat wij ten opzichte van een jaar geleden grote financiële stappen hebben kunnen zetten. Een gezamenlijke prestatie waar we als tussenproduct trots op mogen zijn. Echter uit de begroting van 2018 blijkt ook dat nog niet alle scholen of sectoren als daadwerkelijk financieel fit aangemerkt kunnen worden. Dit blijft daarom voor 2018 een belangrijke pijler tezamen met de wil om te blijven innoveren om kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs te kunnen aanbieden.

Mevrouw H.T. Damhof MME
Voorzitter College van Bestuur

De heer A. de Wit
Lid College van Bestuur

2. Samenvatting

Ons onderwijs bevindt zich in een transformatie naar onderwijsinhoud en -vorm, passend bij de 21^e eeuw. Voor deze ontwikkeling is grote politieke en maatschappelijke belangstelling. Dat laat in onze optiek zien dat wij een juiste koers varen, waarbij wij de bijbehorende uitdagingen aangaan. Een uitdaging die wij al langer trotseren is de toenemende concurrentiedruk als gevolg van het teruglopende aantal leerlingen (met name in de regio's). Daar tegenover staat groei in bepaalde wijken in Zwolle, wat om een andere aanpak vraagt. Ook de invoering van passend onderwijs met daaraan gekoppeld een stevige vereveningsopdracht vraagt onze aandacht. Als exogene ontwikkeling blijven wij constateren dat de stijging van loonkosten / pensioenpremies onvoldoende worden gecompenseerd. Dat geldt niet alleen voor 2018, maar ook voor de jaren daarna.

Verandering is de enige constante. OOO blijft werken aan haar hoge ambities: Het zijn van een toponderwijsorganisatie met een onderscheidende merkwaarde. Dit vraagt om doorontwikkeling van ons onderwijs en de daarbij behorende ondersteunende processen. Niet als eenmalige actie, maar als een structureel proces. In het strategisch beleidsplan Koers & Ambities 2015-2018 is uitgewerkt op welke wijze wij hieraan invulling geven. Na "bewegen", het op gang brengen van nieuwe gebieden op het gebied van onderwijs, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling, volgde met "verbinden" het ontsluiten van kennis en ervaringen en het samenbrengen van professionals en scholen. Het jaar 2018 staat in het teken van "versterken" en "versnellen", om de ontwikkelde initiatieven verder uit te werken en vanuit de opgebouwde cultuur en ontstane verbindingen tot nog meer gezamenlijke, sectoroverstijgende OOO-activiteiten te komen. In continue afstemming met de maatschappelijke ontwikkelingen om ons heen geven wij toekomstbestendig onderwijs, passend binnen de financiële middelen die wij hiervoor tot onze beschikking hebben. Dit is de uitdaging waar wij voor staan in 2018.

In hoofdstuk 3 gaan we op deze uitdagingen en bewegingen op de gebieden onderwijs, HR, informatiemanagement en financiën nader in.

In hoofdstuk 4 beschrijven wij de risico's die wij van wezenlijke invloed achten voor onze organisatie zonder dat de respons direct binnen onze eigen invloedssfeer ligt of nu reeds voldoende duidelijk is (waardoor acties nog niet mogelijk zijn).

Hoofdstuk 5 gaat over de basis van onze organisatie. De ontwikkelingen van de leerlingen(aantallen) die wij bedienen. En op welke wijze wij een impact voorzien op het meerjarenperspectief van deze aantallen.

Nadat we de basis hebben behandeld, gaan we in hoofdstuk 6 in op de middelen die wij beschikbaar hebben om onze ambities en doelstellingen te realiseren.

Het laatste hoofdstuk behandelt een aantal bijlagen.

3. Ambities en doelstellingen

3.1. Inleiding

Het Nederlandse onderwijslandschap is voortdurend en ingrijpend in beweging. In dit hoofdstuk gaan wij in op de landelijke trends en ontwikkelingen die een rol spelen bij de totstandkoming van Koers & Ambities 2015-2018. 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. Dit vraagt om een wendbare en flexibele organisatie die in staat is slagvaardig te handelen en te anticiperen op de omgeving.

3.2. Onderwijs

3.2.1. Maatwerk

Van het onderwijs wordt in toenemende mate verwacht dat het rekening houdt met verschillen tussen leerlingen. Maatwerk in het onderwijs biedt meer ruimte aan talentontwikkeling en de persoonlijke kwaliteiten van leerlingen. Aan maatwerk kan op diverse manieren uiting gegeven worden; bijvoorbeeld het flexibiliseren van leerroutes, verbeteren van de aansluiting tussen sectoren of het maatwerkdiploma. Scholen lopen in hun wens tot maatwerk soms aan tegen de grenzen van de onderwijs wet- en regelgeving. In het regeerakkoord Rutte III is opgenomen dat experimentele ruimte voor de zogenaamde 10-14 scholen wordt gecreëerd. Tevens blijven wij binnen de huidige wettelijke kaders onze scholen ruimte bieden om tegemoet te komen aan verschillen tussen leerlingen.

Zo kiezen sommige scholen ervoor om het curriculum aan te bieden in aan de hand van thema's, die over de grenzen van vakken gaan. Dit biedt leerlingen mogelijkheden om te werken op hun eigen manier, waarbij er veel ruimte is om eigen keuzes te maken en zelf sturing te geven aan hun ontwikkeling. Ook buiten de grenzen van de school worden maatwerkoplossingen gevonden. In het VO in Zwolle kunnen leerlingen die dat wensen en aankunnen, hun vakkenpakket verrijken met een vak dat op een andere school wordt aangeboden. Tevens worden arrangementen aangeboden op het snijvlak van opleidingen om de doorstroming te verbeteren en wordt in samenwerking met het speciaal onderwijs een Entree opleiding ontwikkeld voor leerlingen voor wie het reguliere vmbo net niet haalbaar is, maar die ook niet in het speciaal onderwijs thuis horen.

De aandacht voor gepersonaliseerd leren – het leerproces waarbij kinderen op hun eigen wijze en in hun eigen tempo werken aan leerdoelen - neemt toe. Iedere school maakt hierin eigen keuzes. Een voorbeeld hiervan in het PO is OBS Supernova, die in augustus 2016 is gestart en waar iedere leerling zijn of haar eigen leerroute volgt. Er is veel aandacht voor talenten en talentontwikkeling. Leerlingen stellen zelf, in nauwe samenspraak met coach en ouders, hun eigen leerdoelen op. De school heeft zich in korte tijd ontwikkeld tot een volwaardige school. Ook de reguliere PO scholen bieden in toenemende mate gepersonaliseerd onderwijs aan. Met behulp van adaptieve onderwijsplatforms bijvoorbeeld kunnen leerlingen in zowel PO als VO voor bepaalde vakken zelfstandig en op hun eigen niveau aan het werk.

In het VO hebben twee scholen hun onderwijs geheel toegespitst op de principes van gepersonaliseerd leren. Ondersteund door de Leerlabs die de VO-raad heeft ingesteld, hebben De Zeven Linden en het Van Kinsbergen college het onderwijsconcept uitgewerkt op basis van de uitgangspunten van Kunskapsskolan. Leerlingen worden begeleid door een coach, die hen ondersteunt in het opstellen van en toewerken naar haalbare doelen. Differentiatie vindt plaats naar zowel tempo als niveau, wat de mogelijkheid biedt om vakken op een hoger niveau af te ronden. ICT speelt een belangrijke rol; zowel in het leerproces van de leerling als bij de monitoring van dit proces door de docent. De ervaringen die beide scholen opdoen in gepersonaliseerd leren, worden gedeeld met de andere VO scholen, die zij – vraaggestuurd – inspireren en informeren. Van der Capellen heeft bijvoorbeeld in het najaar van 2017 een nieuwe onderwijsvisie en bijbehorend schoolplan ontwikkeld waarin de opbrengsten en inzichten van de afgelopen twee jaren van bovengenoemde scholen zijn verwerkt.

3.2.2. Kansenongelijkheid

Het onderwijs heeft een belangrijke maatschappelijke opdracht in het voorbereiden van nieuwe generaties op de maatschappij van de toekomst. In Nederland wordt onderwijs geboden dat, ook in vergelijking met de ons omringende landen, van hoog niveau is. Toch profiteren niet alle leerlingen en studenten evenveel van ons hoogwaardige onderwijs. De verschillen in kansen die leerlingen krijgen, nemen de laatste jaren toe. De Onderwijsinspectie signaleert dat kinderen met hoog opgeleide ouders twee keer zoveel kans hebben op het behalen van een diploma in het hoger onderwijs dan kinderen met lager opgeleide ouders. Dit geldt ook wanneer zij hetzelfde IQ hebben. In juni 2016 bevestigde de OESO deze analyse in haar review van het Nederlandse onderwijsstelsel. Hieraan liggen onder andere de (onbewuste) vooroordelen van zowel ouders als onderwijsprofessionals ten grondslag. Kansenongelijkheid speelt met name een rol bij de overgang tussen onderwijssectoren. In een overwegend cognitief georiënteerde maatschappij, bestaat het risico dat bij de keuze voor een onderwijsniveau de (brede) talenten van leerlingen onvoldoende worden herkend. Bovendien is doorstromen tussen de onderwijsniveaus niet altijd mogelijk.

OOZ speelt, omdat zij onderwijs verzorgt in zowel PO als VO, een belangrijke rol in het verbeteren van de kansengelijkheid en het bieden van ruimte om te groeien in de overgang tussen deze beide sectoren. Hier wordt in de volgende paragraaf nader op in gegaan.

Binnen de sector PO is de afgelopen jaren geïnvesteerd in de ontwikkeling van Integrale Kindcentra (IKC's). Met nauwe contacten en samenwerking met de (voorschoolse) opvang zijn deze centra een belangrijk middel om de kansengelijkheid van jonge kinderen uit een risico- of achterstandssituaties te vergroten. Onderwijs en opvang worden hier met elkaar verbonden. In een doorlopende lijn wordt een omgeving geboden waarin leerlingen niet alleen cognitieve vaardigheden ontwikkelen, maar ook hun brede talenten ontplooiën. De nauwe samenwerking draagt bovendien bij aan preventie, vroegsignalering en adequaat en eensluidend handelen bij (mogelijke) problemen. Het politieke pleidooi voor kindcentra richt zich daarnaast op de toegankelijkheid van buitenschoolse activiteiten voor elk kind, ongeacht afkomst. Met het inrichten van IKC's en het versterken van de verbindingen met de diverse partijen wil OOO, in lijn met dit pleidooi, zorgen dat alle kinderen dezelfde kansen krijgen.

3.2.3. Onderwijsovergangen

De laatste jaren is er veel (politieke) aandacht voor de overgang van leerlingen van het primair onderwijs naar het voortgezet onderwijs, zowel vanuit flexibiliteit en maatwerkoverwegingen als om de toegenomen kansongelijkheid tegen te gaan. De diverse scholen bieden, ieder op hun eigen wijze, flexibiliteit in de overgang van PO naar VO. Dit kan zijn door middel van een tweejarige brugklasperiode, zodat leerlingen de ruimte krijgen om te onderzoeken welk onderwijsniveau het beste bij hen past. Maar ook door zogenoemde 10-14 initiatieven. In krimpgebieden, zowel in de regio als in bepaalde wijken in Zwolle, biedt deze onderwijsvorm mogelijkheden om zowel een bepaalde massa te behouden voor de toekomst als om elkaar te versterken in het onderwijsaanbod. Praktisch 10-14 onderwijs wordt sinds dit schooljaar vormgegeven op de locatie Thorbecke vmbo-PrO, specifiek voor leerlingen in de PO-leeftijd die niet meer op hun plek zijn in het PO en graag met hun handen leren.

Onder de vlag van de Van der Capellen Scholengemeenschap is met ingang van 1 augustus 2017 Onderwijsroute 10-14 van start gegaan. In een hybride onderwijsvorm worden leerlingen in de leeftijd van 10 tot 14 jaar die nog geen schoolkeuze kunnen of willen maken, voorbereid op het VO. In deze onderwijsvorm krijgen de leerlingen langer de kans om zich te ontwikkelen. De verwachting is dat, door de keuze op een later moment te laten plaatsvinden, deze meer weloverwogen zal zijn en beter passend bij de leerling, wat de kans van slagen op het best passende onderwijsniveau ten goede komt. Leerlingen stromen uit naar het reguliere VO wanneer zij daar aan toe zijn. Dit kan zijn uiterlijk in de derde klas, maar ook eerder. Door nauwe samenwerking met de andere VO-scholen van OOOZ garandeert onderwijsroute 10-14 een goede aansluiting.

Om het leerproces optimaal te kunnen verzorgen en begeleiden, zijn intern docenten geworven met kennis van zowel het PO als het VO. Hiervoor bestaat veel belangstelling. Om ook voor de toekomst gedreven docenten met kennis van beide sectoren aan OOOZ te verbinden, werkt OOOZ nauw samen met Hogeschool Windesheim. Daar is in 2016 gestart met het Teachers College, een variant van de Pabo en de lerarenopleidingen voor voortgezet onderwijs dat een interdisciplinair programma biedt met inhoud uit zowel PO als VO. OOOZ is nauw betrokken bij dit Teachers College en verzorgt stageplekken in haar scholen, om deze breed opgeleide docenten aan zich te kunnen binden.

Landelijk hebben een aantal schoolbesturen zich verenigd in een netwerk kwartiermakers, waar OOOZ bij is aangesloten. Onder andere door lobby van dit netwerk is de eerder genoemde experimenteerruimte ontstaan om op het snijvlak van PO en VO onderwijs aan te kunnen bieden. Deze ruimte is door OOOZ benut met het starten van Onderwijsroute 10-14.

3.3. HR

3.3.1. Transformatie naar netwerkleaderschap

In de transformatie naar netwerkleaderschap hebben we in de afgelopen periode grote stappen gezet. Het eigenaarschap van medewerkers wordt voortdurend gestimuleerd en aangesproken, in masterclasses en andere ontmoetingen, maar ook in specifieke teamtrajecten met begeleiding van HR en waar veelvuldig gebruik van wordt gemaakt.

Onderwijs- en visieontwikkeling vindt in toenemende mate plaats vanuit de teams, vanuit eigenaarschap. Dit leidt tot een andere wijze van aansturing, waarbij er op een toenemend aantal scholen gekozen wordt voor andere vormen van leiderschap. Er zijn leiderschapstrajecten die medewerkers onder andere ondersteunen in hun ontwikkeling naar een nieuwe rol.

Directies staan in directe verbinding met de regiegroep, waardoor er korte lijnen met alle scholen mogelijk zijn en directe afstemming wordt gevonden.

Met deze ontwikkelingen wordt de interactie tussen medewerkers gestimuleerd, zowel binnen scholen als binnen sectoren, maar ook bovensectoraal en in relatie tot de buitenwereld. Dit draagt bij aan een betere horizontale afstemming, communicatie en het delen van kennis.

3.3.2. Professionalisering

Het strategisch HR-beleid JIJ&OOZ is erop gericht om medewerkers de ruimte te bieden hun talenten en expertise te ontdekken en benutten. Hiermee stimuleren en creëren we eigenaarschap en medewerkers die het maximale uit zichzelf willen halen. Dit komt de kwaliteit van het onderwijs aan onze leerlingen ten goede. OOO stimuleert het gebruik van programma's als vierslagleren, die het mogelijk maken om (aanvullende) Mastertrajecten te doorlopen. Goed opgeleide medewerkers zijn voor OOO van cruciaal belang in het bewerkstelligen van onze ambitie, namelijk de ontwikkeling naar een toponderwijsorganisatie.

In 2018 zal het huidige functiebouwwerk worden vervangen door het Talentenhuis, dat flexibeler van aard is en medewerkers in staat stelt om zelf, op basis van ambities en talenten, vorm en inhoud te geven aan hun loopbaan. In de gesprekkencyclus zal hierop worden aangesloten, door de focus te leggen op de persoonlijke en teamambities van de medewerkers.

In het lerarenregister kunnen leerkrachten aantonen dat zij hun bekwaamheid onderhouden en borgen. OOO faciliteert leraren in het bijhouden en tonen van hun bekwaamheid door het aanbieden van een digitale omgeving waarin zij zich gesteund en gemotiveerd voelen om hun eigen portfolio samen te stellen. Programma's worden aangeboden op het gebied van talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en loopbaan & mobiliteit.

Het eigenaarschap van medewerkers wordt ook doorgevoerd in de bedrijfsvoeringsprocessen, die verder geautomatiseerd en geoptimaliseerd worden. OOO geeft ruimte aan eigenaarschap van medewerkers, door hen grip te geven op alle processen rondom de eigen aanstelling. Ook kunnen zij zelf aangeven aan welke secundaire arbeidsvoorwaarden zij wensen deel te nemen.

3.3.3. Aantrekken en behouden van talent

De ontwikkeling naar een netwerkorganisatie en het borgen van de hoge kwaliteit van het onderwijs vraagt veel van onze medewerkers. Zij worden hierin ondersteund door de diverse trajecten die vanuit JIJ&OOZ de afgelopen periode zijn ontwikkeld en in gang gezet. Daarnaast wordt de Talentscan ingezet, die inzichtelijk maakt waar talenten en expertise van individuele medewerkers liggen en op welke wijze deze complementair aan elkaar zijn binnen de teams. Dit biedt inzicht in de benodigde talenten en expertise bij werving en selectie van nieuwe medewerkers.

OOZ is als werkgever nu al op zoek naar het talent dat nodig is in de (nabije) toekomst.

Een aantal – landelijke – ontwikkelingen, zoals de stijging van de gemiddelde leeftijd van onderwijspersoneel, een terugloop van het aantal studenten op Pabo-leerlingen en de toename van de omvang van de schaarste vakken in het VO, maken dat hier specifieke aandacht voor is. Bij de werving en selectie van nieuwe talenten zetten we in op recruitment en arbeidsmarktcommunicatie, in combinatie met de ontwikkeling van een flexibel arbeidsvoorwaardenpakket.

3.3.4. Sociaal Flankerend Beleid

OOZ voert werkgelegenheidsbeleid voor al haar medewerkers waarbij wordt nagestreefd om verplichte mobiliteit zo beperkt mogelijk te houden alsook het inzetten van medewerkers op hun talenten en expertise. In deze hoedanigheid stelt OOO, vanuit sociaal flankerend beleid, middelen beschikbaar die zorgen voor een soepele overgang naar een volgende loopbaanfase. Dit kan zowel binnen als buiten OOO zijn. De samenwerking tussen werknemer, directeur en HR is hierin van groot belang om te kunnen komen tot een gedragen (maatwerk)oplossing.

3.4. Huisvesting

3.4.1. Integraal Huisvestingplan

Aantrekkelijke, adequate en betaalbare huisvesting op de juiste plaats is een belangrijke basisvoorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs, passend bij de onderwijsontwikkelingen. De verantwoordelijkheid voor het beschikbaar stellen van onderwijshuisvesting ligt bij de gemeenten; het onderhoud van de gebouwen bij de schoolbesturen.

OOO heeft een Integraal Huisvestingplan opgesteld, waarin voor de lange termijn is vastgelegd welke wensen er zijn en welke keuzes er in relatie tot de schoolgebouwen van OOO moeten worden gemaakt. Constructief overleg met de gemeente blijft van belang, waarbij dit plan als uitgangspunt zal worden / wordt gehanteerd.

De komende vier jaren wordt een collectief huisvestingbudget gereserveerd voor bouwkundige aanpassingen, om scholen te helpen in het dragen van hun jaarlijkse lasten ten aanzien van huisvesting specifiek op het gebied van (interne) verbouwingen.

3.5. Marketing en Communicatie

3.5.1. Corporate communicatie

De corporate communicatie die reeds in gang is gezet, wordt de komende periode doorontwikkeld. Iedere medewerker heeft reeds de beschikking over een eigen landingspagina die toegang geeft tot die informatie die voor de betreffende medewerker van belang is. In 2018 wordt de communicatie via de teamsites verder vormgegeven, waarmee kennis en informatie op alle niveaus en voor alle interne doelgroepen kan worden ontsloten. Dit biedt mogelijkheden om medewerkers nauwer te betrekken bij de ontwikkelingen van de organisatie als geheel en talenten aan elkaar te verbinden.

3.6. Financiën

3.6.1. Onbekende impact externe factoren

Al een aantal jaren wordt OoZ geconfronteerd met hogere personele lasten als gevolg van nieuw afgesloten cao's of ontwikkelingen in het pensioenlandschap dan op voorhand begroot of voorzien kon worden. In de basis worden deze verhogingen van kosten in de personele bekostiging vanuit het Rijk vergoed. Deze vergoeding is echter niet altijd voldoende om de hogere kosten volledig te compenseren. Dit is in 2016 mede debet aan het negatieve exploitatieresultaat geweest. In 2017 hebben wij diverse maatregelen genomen om deze ontwikkeling te kenteren (financieel fit). Voor het jaar 2017 lijkt dit tot het gewenste financiële resultaat te leiden. De begroting die nu aan u voorligt laat zien dat wij binnen de bekende parameters ook in meerjarenperspectief in staat zijn om het huidige kostenniveau te kunnen dragen. Expliciet zal in hoofdstuk 6 ingegaan worden op financiële ontwikkelingen die wel worden verwacht (regeerakkoord, pensioenen) maar nog niet definitief bekend zijn en met welke impact wij rekening houden.

3.6.2. Financieel fit

In de begroting van 2017 hebben wij een ambitieuze financiële doelstelling neergelegd. Door middel van zogenaamde financieel fit gesprekken is hier vanuit het College van Bestuur expliciete sturing aan gegeven. Maandelijks heeft overleg plaatsgevonden met de directeuren om de voortgang te bespreken. Omdat de financiële uitwerking van deze acties niet direct vanaf het begin van het boekjaar zichtbaar is, zal voor het eerst in 2018 de uitwerking volledig merkbaar zijn. Voor alle sectoren is met de nodige inspanning gezorgd voor een bestuursinzetplan voor het schooljaar 2017/2018 dat past binnen de beschikbare financiële ruimte. Verdere bewustwording van financiële uitwerking van beleidsbeslissingen wordt gestimuleerd met de ingebruikname van de nieuwe begrotingsapplicatie Cogix. Tevens sluit de ingebruikname aan bij het vergroten van eigenaarschap van directeuren in financiële zin, ook omdat deze module het werken met scenario's mogelijk maakt zodat een directeur makkelijk kan (over)zien welke impact een bepaalde beslissing heeft.

Financieel fit is overigens meer dan zorgen dat de kosten passen binnen de huidige bekende parameters. Juist vanwege de in paragraaf 3.6.1 beschreven risico's dat wij gedurende een jaar met onverwachtse financiële gevolgen worden geconfronteerd door externe factoren, blijft het van belang om werkelijk financieel fit te worden. Een voorbeeld hiervan is dat de loonkosten bijvoorbeeld niet volledig structureel worden ingezet bij de start van een school- of boekjaar maar dat een gedeelte hiervan flexibel ingezet kan worden (bijvoorbeeld door middel van de arbeidsvorm of – duur).

4. Risicoparagraaf

In deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal risico's die wij definiëren 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”.

4.1. Algemene Verordening Gegevensbescherming

Met ingang van mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing, deze vervangt de huidige regelgeving Wet Bescherming Persoonsgegevens. Dit betekent dat de regels voor het gebruik van persoonsgegevens worden verscherpt en hier op een (nog) bewustere manier mee dient te worden omgegaan.

OOZ hecht veel waarde aan de 'digitale' veiligheid van de grote hoeveelheid gegevens en materiaal die zij onder haar beheer heeft. Uitgangspunt bij het verzamelen en verwerken van persoonsgegevens is 'dataminimalisatie': er mogen niet meer gegevens gevraagd en verstrekt worden dan noodzakelijk voor het doeleinde. Bovendien dient de toestemming voor het gebruik van leerlinggegevens nog beter ingebed te worden en moet een functionaris gegevensbescherming worden aangesteld.

Vanaf 2016 anticiperen wij op dit strengere privacybeleid zowel door het formeel goed organiseren en regelen van privacy-vraagstukken alsook de communicatie hierover naar alle betrokkenen.

Ondanks het feit dat een groot deel van acties al zijn uitgezet en bewustwording op dit onderwerp snel groeiende is op al onze scholen merken wij deze wel aan als een doelstellingbedreigend risico omdat dit een relatief nieuwe werkelijkheid betreft waar een hoog (financieel) risicoprofiel aan hangt.

4.2. Financiële verevening Passend Onderwijs

Ook wij hebben een duidelijk risico gedefinieerd waar het Passend Onderwijs betreft, dit betreft met name de samenwerkingsverbanden 23.05 PO en VO (IJsselvecht) waar een grote vereveningsopdracht ligt. Deze verevening komt voort uit de opdracht vanuit het Rijk om te zorgen voor een inzet van Speciaal Onderwijs die in lijn ligt met het landelijk gemiddelde. Van oudsher zitten wij echter in een regio waarin het percentage inschrijvingen in het Speciaal Onderwijs significant boven het landelijk gemiddelde ligt. De verevening kent een overgangperiode van 5 jaren, eindigend per 1 augustus 2020 en is een opdracht van alle besturen die binnen de samenwerkingsverbanden zijn aangesloten. Dat betekent dat wij deels afhankelijk zijn van het succes van deze besturen (omdat het totale SWV wordt gekort indien de verevening niet wordt gerealiseerd) maar voor het merendeel afhankelijk zijn van onze eigen inspanningen. Daarom zetten wij sinds 1 augustus 2015 netwerkregisseurs in om onze eigen bedrijfsvoering ten aanzien van Passend Onderwijs zo efficiënt mogelijk te laten verlopen en kritisch toe te zien op het realiseren van ons eigen vereveningsdeel.

Ondanks deze inspanningen blijkt dat een effect van Passend Onderwijs vooralsnog een stijging van ons eigen speciaal onderwijs leerlingen betreft. Ook blijkt uit sommige kengetallen van het VO een stijging van zorgleerlingen ten opzichte van de gestelde opdracht. Reden te meer om kritisch te blijven toezien op dit proces.

Gezien de gedeeltelijke afhankelijkheid van andere besturen alsook de demografische trend dat ons aantal zorgleerlingen op korte termijn is toegenomen is het niet ondenkbaar dat de verevening niet geheel wordt gehaald. In welke omvang dit zal zijn kan nu nog niet betrouwbaar worden ingeschat.

4.3. Huisvesting in relatie tot toekomstbestendig onderwijs

Van oudsher is OOO een organisatie die zo gespreid mogelijk (geografisch) haar onderwijs aanbiedt (binnen Zwolle) en daarnaast ook in een aantal kleinere buurgemeenten het openbaar onderwijs verzorgt. In de afgelopen jaren was een daling binnen ons PO zichtbaar van het aantal leerlingen, zowel in de regio als in bepaalde delen van de stad Zwolle. Daartegenover staat de ontwikkeling in andere delen van Zwolle (alsook binnen het VO) van een toename van leerlingen.

In toenemende mate merken wij dat onze schoolgebouwen niet altijd voldoen aan de wensen van onderwijsteams om toekomstbestendig onderwijs te kunnen geven. Mede als gevolg hiervan heeft OOO een integraal huisvestingsplan opgesteld waarin congruentie tussen wensen, (ver)eis(t)en en mogelijkheden wordt onderzocht. Op een aantal scholen is sprake van een disbalans tussen de beschikbare ruimte / vierkante meters en de aanwezige leerlingen. Daarnaast signaleren wij dat locatie van de huisvesting (aanbod) niet altijd overeenkomt met de demografische vraag. Een derde bemoeilijkende factor is dat de afschrijvingstermijn van investeringen gemiddeld 10 jaren is waardoor de middelen minder flexibel zijn dan de werkelijke situatie vraagt.

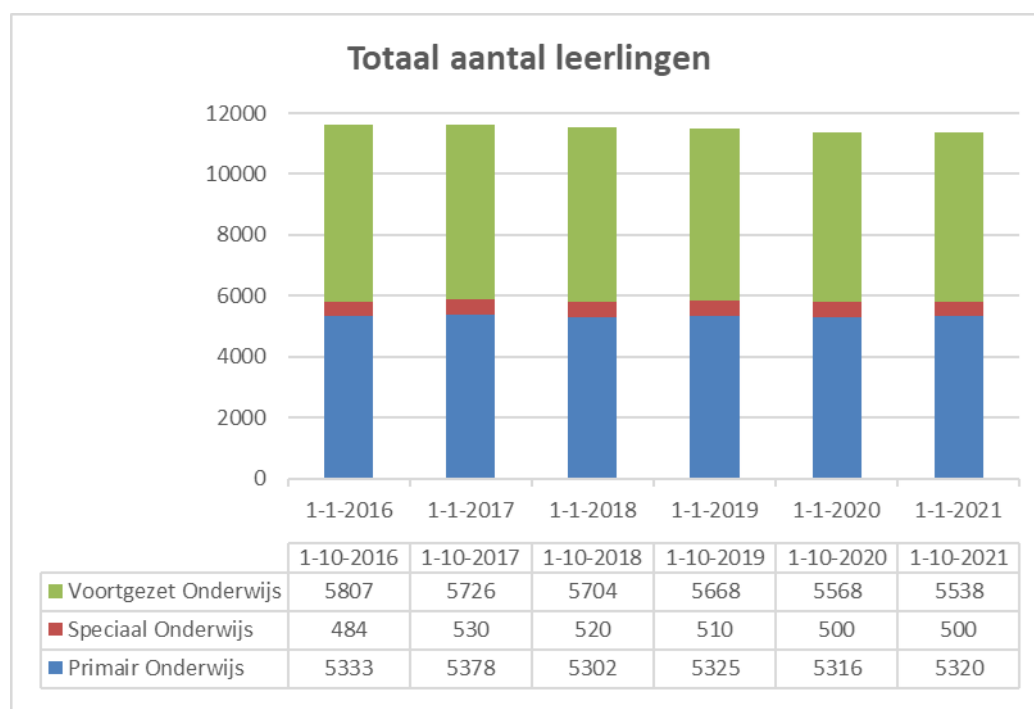
Op de (zeer) korte termijn voldoet onze huisvesting maar in combinatie met onze visie op toekomstbestendig onderwijs voorzien wij het (niet kwantificeerbare) risico dat de huidige (financiële) inrichting van huisvesting niet meer aansluit.

5. De basis

Onze leerlingen zijn onze basis. Zonder leerlingen geen school. De omvang van onze leerlingenpopulatie bepaalt hoeveel middelen er door het Rijk worden toebedeeld. Daarnaast hebben scholen een bepaalde omvang nodig om kwaliteit te kunnen leveren. In deze paragraaf wordt ingegaan op de huidige en geprognosticeerde leerlingenaantallen van OOZ op totaal- en sectorniveau.

5.1. Totaal aantal leerlingen OOZ

Het totaal aantal leerlingen van OOZ is in 2017 gegroeid. Er zijn echter grote verschillen waarneembaar tussen de verschillende scholen en sectoren, die voortvloeien uit demografische ontwikkelingen op lokaal niveau. Waar in bepaalde wijken en gebieden sprake is van groei, zien we in andere gebieden juist een leerlingendaling. Over het geheel genomen wijzen de prognoses uit dat de komende jaren het leerlingenaantal licht zal dalen.



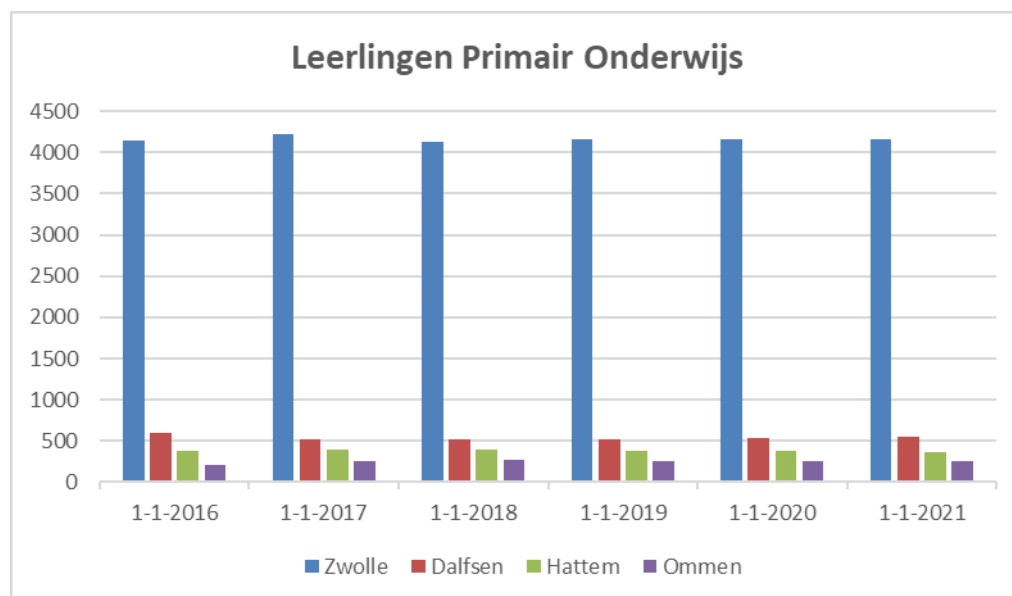
Aan het behouden en verder uitbouwen van de aantrekkingskracht van het Openbaar Onderwijs wordt op diverse manieren gewerkt. De inhoudelijke component, het geven van hoogstaand onderwijs en dat uitdragen, heeft voortdurend aandacht. Het ingezette HR-beleid op het gebied van netwerkleiderschap en professionalisering vormt hiervoor een stevige basis. Dit is versterkt door de wijze waarop de leerkrachten omgaan met de vernieuwingen van het onderwijs alsook de sterk ontwikkelde didactische vaardigheden waarover de leerkrachten beschikken. Gecombineerd hebben deze factoren geleid tot goede onderwijsopbrengsten in alle sectoren. Een sterke corporate communicatie en positionering van OOZ moet ertoe leiden dat onze goede onderwijskwaliteit steeds beter zichtbaar wordt voor de buitenwereld.

Om ervoor te zorgen dat ons onderwijs toekomstgericht is en blijft, worden middelen vrijgemaakt voor innovatie, zowel bovenschols als binnen schoolbudgetten. Vernieuwende onderwijsconcepten worden ontwikkeld die dienen als proeftuin voor de andere scholen van OOZ. Deze vernieuwende vormen van onderwijs zorgen er bovendien voor dat ouders en leerlingen meer te kiezen hebben: het aantal kleuren op het onderwijspalet wordt hiermee uitgebreid.

5.2. Primair Onderwijs

De tegengestelde ontwikkelingen wat betreft groei en krimp zijn in het PO duidelijk zichtbaar. Krimp vindt plaats in de regio en bepaalde delen van Zwolle, terwijl in andere wijken, met name Stadshagen, juist groei gerealiseerd wordt. Dit tegenstrijdige beeld vraagt om maatwerk wat betreft de profilering.

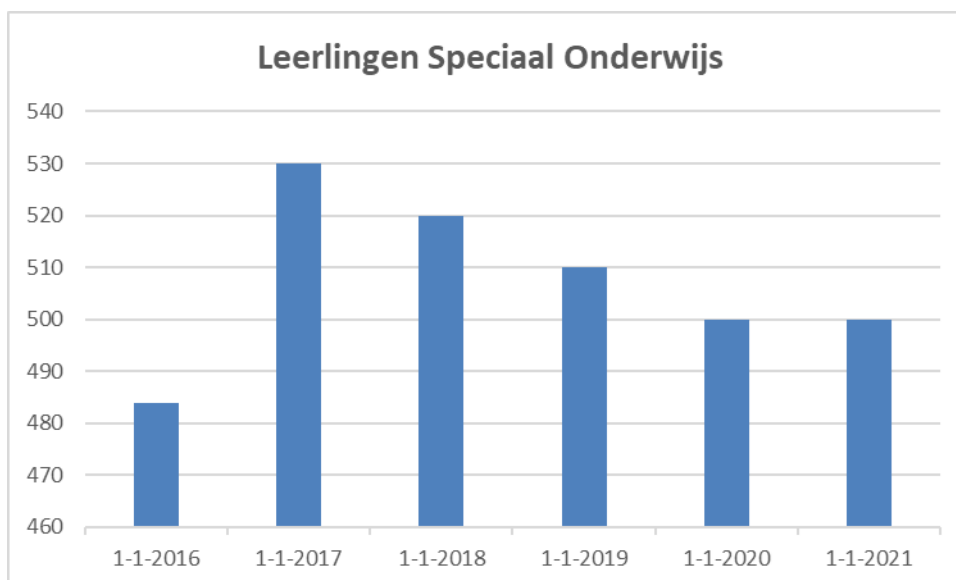
Één van de ontwikkelingen die naar verwachting bijdraagt aan de geprognosticeerde leerlingengroei is de vernieuwende school OBS Supernova. Op deze in augustus 2016 gestarte school vormt gepersonaliseerd leren het uitgangspunt. Deze werkwijze vindt veel aansluiting bij de wensen die ouders en leerlingen hebben ten aanzien van toekomstbestendig onderwijs.



5.3. Speciaal Onderwijs

In het Speciaal Onderwijs is het leerlingenaantal in 2017 flink toegenomen, met name in de uitstroomprofielen vervolgonderwijs SO en uitstroomprofielen vervolgonderwijs en arbeid VSO.

Ondanks de groei die nu zichtbaar is, wordt door de sector wel uitgegaan van een krimp op termijn. Dit omdat de SWV's binnen onze regio hier zeer waarschijnlijk op gaan sturen om de vereveningsopdracht te kunnen realiseren.

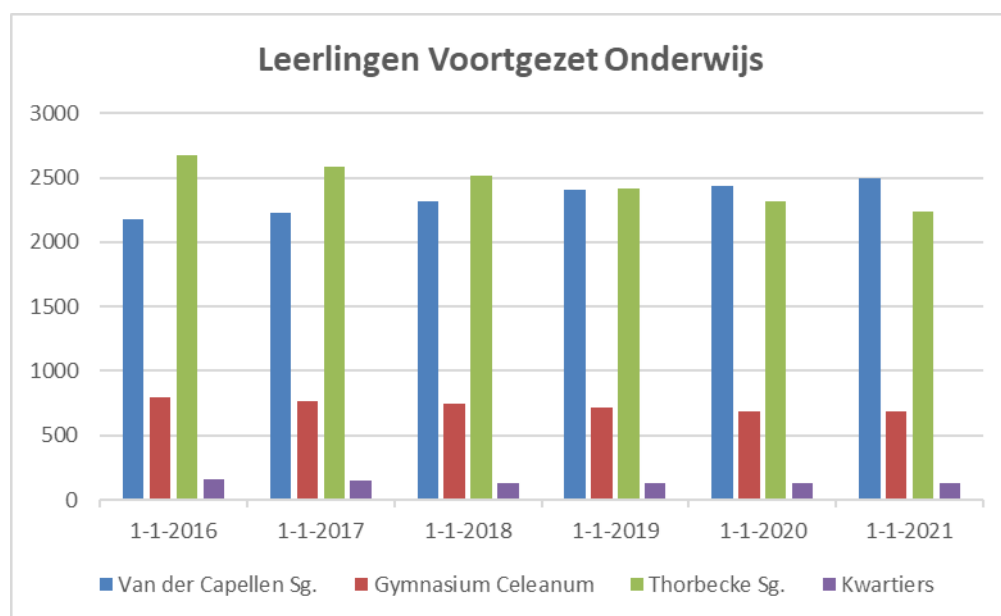


5.4. Voortgezet Onderwijs

Het VO heeft te maken met krimp, zowel in de regio als in bepaalde postcodegebieden in Zwolle. De scholen die hier het meest last van hebben zijn het Celeanum met haar grote regiofunctie en Capellenborg. De beide andere regiolocaties, het Van Kinsbergen college en de Zeven Linden, weten beiden in een demografisch krimpgebied een toename van het aantal leerlingen te realiseren. De ontwikkelingen met betrekking tot gepersonaliseerd leren werpen hier hun vruchten af.

De beide locaties van Thorbecke Sg. laten, na een explosieve groeiperiode van de afgelopen jaren, voor het eerst een dalend leerlingenaantal zien. Dit is te verklaren doordat op beide locaties het eerste grote leerlingencohort is uitgestroomd. Op basis van demografie zal de instroom de komende jaren naar verwachting lager zijn dan de grote uitstromende cohorten.

Van der Capellen biedt sinds augustus 2017 de Onderwijsroute 10-14. Voor deze onderwijsvorm op het snijvlak van PO en VO is veel belangstelling, waardoor een groei zeer waarschijnlijk is.



6. De middelen

6.1. Inleiding

In de afgelopen jaren heeft OOO negatieve exploitatie resultaten behaald. In 2014 (€ 2.180K) en 2015 (€ 1.553K) waren dit ingecalculeerde en bewuste negatieve resultaten als gevolg van benodigde investeringen op ICT alsook de altijd wenselijke innovatie van personeel. Voor het jaar 2016 was de verwachting dat OOO een klein negatief resultaat van € 250K zou behalen. Als gevolg van onvoldoende compensatie vanuit het Rijk (inzake verhoging pensioenpremie en cao stijging) alsook voorfinanciering van de grote groei van een aantal scholen is het resultaat € 1.670K negatief uitgekomen.

Omdat investeringen noodzakelijk zijn om de organisatie verder te helpen en daarmee altijd de kosten voor de baten uitgaan hebben wij in 2014 en 2015 bewust op ons eigen vermogen ingeteerd. Echter de reden van het negatieve resultaat over het jaar 2016 is niet zozeer onze eigen keuze tot investeringen maar een gevolg van een overheid die niet altijd volledig de compensatie uitvoert zoals wij deze opgelegd krijgen. Gezien de druk die de begroting van de rijksoverheid kent en de ontwikkelingen ten aanzien van het nieuwe regeerakkoord is het zeer waarschijnlijk dat deze trend zich voort zet. Daarmee is het van groot belang dat wij in staat zijn om te anticiperen binnen onze eigen middelen indien de compensatie opnieuw onvoldoende blijkt voor de verplichte verhogingen. Met de begroting van het jaar 2017 hebben wij hiermee een begin gemaakt door uit te gaan van een scenario waarin (met name) pensioenkosten flink zouden stijgen (ruim € 1.500K) en maar ten dele gecompenseerd zouden worden. Tevens hebben wij voor het jaar 2017 het voornemen ingerekend om ons weerstandsvermogen met 1% (van de lumpsum) te laten groeien.

In tegenstelling tot het jaar 2016 heeft de overheid in 2017 het overgrote deel van de hogere loonkosten wel gecompenseerd. Daarmee wordt een verhoging van de lumpsum van € 1.810K gerealiseerd. Gedurende het jaar heeft financieel fit tot een groot aantal maatregelen binnen de diverse scholen geleid. Deze maatregelen komen voor het overgrote deel tot uiting in de personele kosten met ingang van het schooljaar 2017/2018, waardoor de financiële uiting in 2017 van deze maatregelen relatief beperkt is. In totaliteit is de verwachting dat OOO per saldo uit komt op het begrote resultaat van € 730K en daarmee een belangrijke financiële doelstelling behaalt.

Voor het jaar 2018 verwachten we een continuering van de aandachtspunten van 2017. Financieel fit kent goede resultaten. Niet alleen financieel maar ook de kennis die onderling wordt gedeeld en de inzichten die op verschillende plekken binnen OOO zijn ontstaan. In 2018 zal dit verder uitgebouwd worden om de volgende fase te realiseren. Een fase waarin we toe groeien naar een beleidsmatige beheersing van onze middelen waarin vroegtijdig ingegrepen kan worden op bijvoorbeeld krimp. De nieuw geïmplementeerde begrotingsapplicaties helpt hierin doordat voortaan sneller en makkelijker een scenario doorgerekend kan worden waarbij de te beïnvloeden variabelen meer toegankelijk zijn voor elke directeur. Hierdoor zal een grotere financiële bewustwording worden gecreëerd.

In de volgende paragrafen wordt de opgedane kennis en ingezette maatregelen van 2017 financieel vertaald in de meerjarenbegroting.

6.2. Meerjarenbalans OOZ

Onderstaand is de meerjarenbalans voor OOZ getotaliseerd weergegeven. In tegenstelling tot de exploitatie presenteren wij geen balans per sector. De reden hiervoor is dat een balans per sector minder informatiewaarde kent dan de getotaliseerde balans. Met ingang van deze meerjarenbegroting is naast de begroting 2017 tevens de prognose 2017 opgenomen. Gezien de voortschrijding van het jaar is het vanzelfsprekend dat de huidige werkelijkheid niet langer dezelfde werkelijkheid is als ten tijde van het opstellen van de begroting 2017. Door middel van het opnemen van de prognose wordt het verschil duidelijk. De managementrapportages die gedurende het jaar worden opgesteld dienen ter onderbouwing van deze prognose.

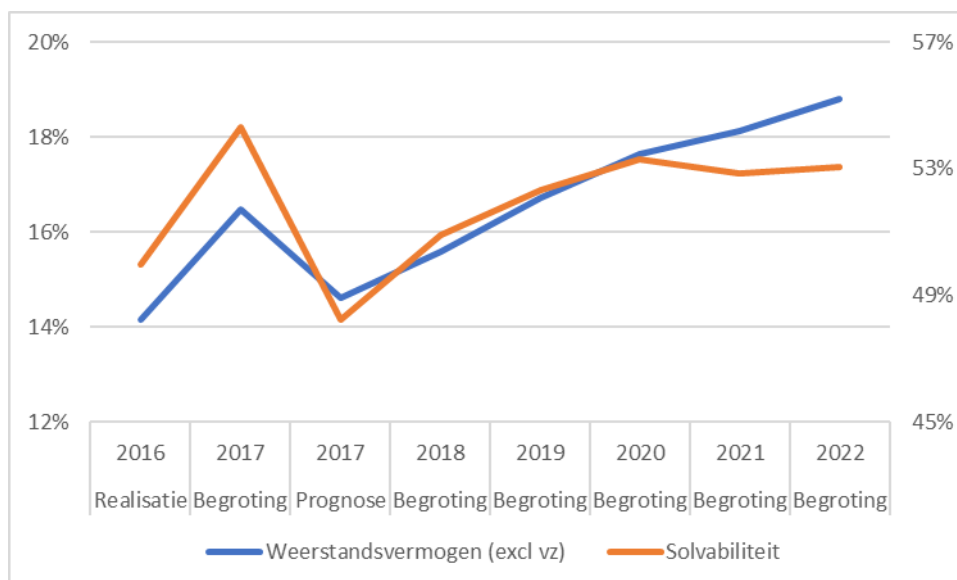
In de berekening van ratio's alsook de meerjarenbalans wordt niet doorgerekend met de begroting 2017 maar de prognose 2017 omdat de doorrekening daarmee een meer realistische weergave is.

Totaal OOZ bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Vaste activa	13.313	14.844	12.659	13.180	12.991	10.815	8.512	6.607
Materiële vaste activa	13.313	14.844	12.659	13.180	12.991	10.815	8.512	6.607
Financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-	-
Vlottende activa	12.280	12.691	15.399	15.244	16.238	19.195	22.357	25.162
Vorderingen	3.626	3.304	3.626	3.701	3.626	3.616	3.616	3.616
Liquide middelen	8.654	9.387	11.773	11.543	12.612	15.579	18.741	21.546
Totaal activa	25.593	27.535	28.058	28.425	29.229	30.010	30.869	31.769
Eigen vermogen	12.794	14.951	13.538	14.470	15.299	15.997	16.318	16.862
Algemene reserve publiek	11.220	13.446	11.950	12.940	13.796	14.514	14.855	15.419
Bestemmingsreserves publiek	420	434	434	434	434	434	434	434
Algemene reserve privaat	666	537	666	666	666	666	666	666
Bestemmingsfondsen privaat	488	534	488	430	403	383	363	343
Voorzieningen	1.877	1.990	2.334	1.768	1.744	1.826	2.365	2.721
Kortlopende schulden	10.922	10.594	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187	12.187
Totaal passiva	25.593	27.535	28.058	28.425	29.229	30.010	30.870	31.769

Het balanstotaal van de realisatie 2016 is € 25.593K, op basis van de prognose wordt een balanstotaal van € 28.058K berekend per jaareinde 2017. Deze toename wordt met name verklaard door de toename van de liquide middelen. Dankzij deze ontwikkeling groeit het liquiditeitsratio van 1,12 naar gemiddeld 1,3 in de jaren 2018 en 2019.

Niet alleen het balanstotaal neemt toe in de loop van de jaren. Ook in het eigen vermogen is een opwaartse tendens zichtbaar. Dit betreft de voorgenomen opbouw van het weerstandsvermogen. De doelstelling is om het weerstandsvermogen te laten groeien naar een percentage van 19%. Dit betreft de ratio 'eigen vermogen / totale baten'. Omdat de baten per jaar verschillen kan het zijn dat het OOZ langer kost dan de vorig jaar voorgenomen 3 jaren om het weerstandsvermogen aan te zuiveren.

Op de volgende pagina is zichtbaar dat wij voor het eerst in 2022 de doelstelling van 19% behalen. De reden dat dit nog 5 jaren duurt is dat de uitputting enerzijds aanzienlijk is geweest in de afgelopen 3 jaren (€ 5.403K) en anderzijds omdat vanaf 2020 niet meer volledig 1% kan worden toegevoegd omdat het genormaliseerde resultaat niet € nihil bedraagt.



Het weerstandsvermogen per 31 december 2016 bedraagt 14%. Op basis van de begroting 2017 zou het weerstandsvermogen nu per jaareinde 16% bedragen. Echter volgens de prognose is het percentage ruim 14% en daarmee nagenoeg gelijk aan 2016. De reden hiervoor is dat de ratio wordt gerelateerd aan de totale baten. In verband met de extra ontvangen bekostiging nemen deze fors toe. Vanaf 2018 is een jaarlijkse stijging van 1% zichtbaar.

Niet alleen het weerstandsvermogen kent een stijgende trend. Ook onze solvabiliteit voldoet vanaf 2018 weer aan onze interne norm (minimaal 50%).

6.3. Meerjarenexploitatie OOZ

Voordat per sector wordt ingegaan op de specifieke uitgangspunten en ontwikkelingen wordt aan de hand van de getotaliseerde exploitatie kort ingegaan op de belangrijkste trends en op welke wijze deze in de begroting zijn verwerkt.

Totaal OOZ bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Rijksbijdragen	86.855	87.538	89.348	90.046	89.034	88.563	88.027	87.895
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	626	715	715	673	616	597	578	572
Overige baten	3.378	8.521	8.571	3.244	2.932	2.929	2.922	2.921
Opbrengsten	90.859	96.774	98.634	93.963	92.582	92.088	91.527	91.388
Personeelslasten	75.787	78.176	79.867	75.667	74.928	74.776	74.896	75.030
Afschrijvingen	3.197	3.436	3.672	3.416	3.326	3.177	2.918	2.545
Huisvestingslasten	5.848	5.979	5.879	6.052	5.826	5.790	5.789	5.792
Overige lasten	7.722	8.522	8.496	7.906	7.683	7.657	7.614	7.487
Kosten	92.554	96.113	97.914	93.040	91.763	91.401	91.216	90.854
Rentebaten	25	69	10	10	10	10	10	10
Financiële baten en lasten	25	69	10	10	10	10	10	10
Resultaat	-1.670	730	730	932	829	698	321	544
correcties								
bijdrage Ambelt	-	-	-	100	100	100	100	100
pensioenpremiestijging	-	-	-	-481	-957	-822	-822	-953
compensatie verhoging pensioenpremie VO	-	-	-	259	514	442	441	513
compensatie verhoging pensioenpremie PO/SO	-	-	-	222	443	380	381	441
stijging loonkosten / -ruimte VO	-	-	-	-888	-875	-870	-873	-870
compensatie stijging loonkosten / -ruimte VO	-	-	-	518	511	508	509	507
stijging loonkosten / -ruimte PO/SO	-	-	-	-760	-759	-751	-749	-751
compensatie stijging loonkosten / -ruimte PO/SO	-	-	-	98	98	98	98	98
vormen van 'voorziening' verbouwingen	-	-	-	50	50	50	50	50
budget onderwijsachterstandenbeleid	-	-	-	21	21	21	21	21
budget hoogbegaafdenbeleid	-	-	-	21	42	42	42	42
modernisering cao PO/SO	-	-	-	1.053	1.053	1.053	1.053	1.053
verlaging werkdruk PO	-	-	-	39	683	1.268	1.755	1.755
bezuiniging PO/SO	-	-	-	-26	-120	-178	-238	-238
bezuiniging PO/SO	-	-	-	-30	-138	-205	-274	-274
versterking kwaliteit techniekonderwijs VMBO	-	-	-	140	280	280	280	280
resultaat	-1.670	730	730	1.268	1.773	2.112	2.094	2.318
weerstandsvormogen		730	730	792	787	782	777	775
genormaliseerd resultaat	-1.670	-	-	475	986	1.329	1.317	1.542

Sinds de begroting van 2017-2021 maken wij een expliciet onderscheid in de begroting tussen regelingen die definitief zijn en publicaties waarmee wij terdege rekening willen houden maar waarvan de impact nog niet definitief te bepalen is.

Op basis van alle bekende wet- en regelgeving komt OOO uit op een geconsolideerd resultaat van € 932K. Op basis van de personele en materiële lumpsumbekostiging die wij ontvangen bedraagt 1% dotatie aan het weerstandsvermogen € 792K. Daartussen bestaat dus een klein (genormaliseerd) positief vermogen van € 140K. Dit houdt in dat OOO in staat is om ook een positief resultaat te behalen indien de dotatie aan het weerstandsvermogen niet nodig zou zijn geweest. Een mooie ontwikkeling na de trend van de jaren 2014 tot en met 2016.

Zichtbaar is dat er nog een aantal correctie-regels opgenomen zijn. Dit betreffen correcties op het verwachte begrote resultaat waarvan nog niet met zekerheid is te zeggen of dit daadwerkelijk de impact gaat zijn of correcties die ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet bekend waren. Deze correcties zijn zo specifiek als mogelijk toegerekend aan de verschillende sectoren in de vervolg paragrafen.

Op basis van publicaties van de VO-Raad wordt (in meerjarenperspectief) rekening gehouden met een stijging van de pensioenpremies. De verwachting is dat de stijging van deze premies in alle sectoren gelijk zal zijn. Tevens baseren wij onze verwachting op volledige compensatie van deze kosten op diezelfde publicatie.

Ook wordt een percentage inzake stijging van de loonruimte (voorlopig) afgegeven (van 2,4%). Dit percentage is specifiek voor de sector VO afgegeven maar onze inschatting is dat de sectoren PO/SO in lijn hiermee zouden moeten liggen en rekenen dus overall met een loonruimte van 2,4%.

Rekenkundig bezien geeft de VO-raad aan dat deze volledig gecompenseerd zal worden. Een deel van deze compensatie ligt echter al besloten in de vastgestelde personele lumpsumbedragen van 2017 (of schooljaar 2017/2018). Dit gedeelte is al wel in de begroting opgenomen. Daarom laten wij maar ten dele een compensatie op deze loonkostenontwikkeling terug zien.

De overige correcties inzake bekostiging / lumpsum zijn afgeleid van het voorlopige regeerakkoord Rutte III. Vooral de toezegging van de € 270 miljoen aan de sector PO/SO (waar wij naar rato ongeveer € 1.053K van zouden kunnen ontvangen) is een spannende component. Immers, signalen zijn ook reeds gepubliceerd dat binnen alle onderwijssectoren nog bezuinigd dient te worden. Voor zover mogelijk is ook hiermee rekening gehouden.

Met alle verwachte ontwikkelingen komt het geconsolideerde resultaat uit op € 1.268K. Indien de dotatie weerstandsvermogen buiten beschouwing wordt gelaten is het genormaliseerde resultaat € 545K. Indien alle variabelen dus daadwerkelijk uitpakken zoals wij nu kunnen inschatten zou het resultaat hoger zijn dan enkel op basis van de definitief bekende variabelen.

In de jaren volgend op 2018 ligt het resultaat op basis van de bekende variabelen redelijk in lijn (teruglopend naar € 544K). Indien de 'onbekende' variabelen worden doorgerekend laat het resultaat een hele andere ontwikkeling zien (oplopend naar € 2.388K positief). De reden hiervan is dat er nog geen beleidskeuzes zijn ingerekend op deze variabelen. Immers, indien de (compensatie van de) modernisering van de cao PO daadwerkelijk in deze omvang opgenomen kan worden in de meerjarenbegroting zullen daar ook andere (inrichting van) loonkosten tegen over staan.

6.4. Meerjarenexploitatie sector PO

Sector Primair Onderwijs bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Rijksbijdragen	29.670	28.939	30.375	29.784	29.541	29.618	29.695
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	235	231	280	274	268	263	262
Overige baten	1.567	1.202	1.207	1.118	1.118	1.118	1.117
Opbrengsten	31.472	30.372	31.862	31.176	30.927	30.998	31.074
Personeelslasten	26.257	25.390	26.389	26.180	26.005	26.096	26.175
Afschrijvingen	770	877	817	792	737	675	568
Huisvestingslasten	2.547	2.479	2.580	2.462	2.466	2.489	2.478
Overige lasten	1.793	1.626	1.660	1.599	1.590	1.566	1.507
Kosten	31.367	30.372	31.446	31.033	30.800	30.825	30.728
Rentebaten	-	-	-	-	-	-	-
Financiële baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat	105	-	416	142	128	173	347
correcties							
pensioenpremiestijging	-	-	-160	-274	-152	-152	-273
compensatie verhoging pensioenpremie	-	-	157	315	270	270	313
stijging loonkosten / -ruimte	-	-	-540	-539	-533	-532	-533
compensatie stijging loonkosten / -ruimte	-	-	69	69	69	69	69
budget onderwijsachterstandenbeleid	-	-	15	15	15	15	15
budget hoogbegaafdenbeleid	-	-	15	30	30	30	30
modernisering cao	-	-	758	758	758	758	758
verlaging werkdruk	-	-	28	491	913	1.264	1.264
bezuiniging	-	-	-19	-86	-128	-171	-171
bezuiniging	-	-	-22	-99	-148	-198	-198
resultaat	105	-	719	822	1.221	1.526	1.621
weerstandvermogen	-	-	-	-	-	-	-
genormaliseerd resultaat	105	-	719	822	1.221	1.526	1.621

De begroting van deze sector laat voor het eerst in jaren een positief saldo zien. Analyse wijst uit dat dit met name voort komt uit de middelen Passend Onderwijs. In verband met de verevening worden deze kosten enkel op structurele basis ingezet in de begroting van 2018 en verder. Echter de werkelijkheid leert ons dat de (nu nog) incidentele middelen in een regulier jaar alsnog aangewend worden. Omdat de doelbestemming op voorhand nog niet bekend is wordt deze als nog beschikbare budgettaire ruimte gepresenteerd.

Daarnaast resteert een klein positief saldo (€ 100K) op de reguliere begroting PO. Dit wordt veroorzaakt door de bekostiging eerste opvang vreemdelingen. Deze werd in andere jaren niet begroot terwijl de (loon)kosten wel waren opgenomen. In 2018 zijn ook de baten nu opgenomen.

Indien de diverse aannames en de daaraan gerelateerde impact worden doorgerekend is een zeer positief beeld zichtbaar voor deze sector. Na jaren waarin de sector eigenstandig bijna geen mogelijkheid zag om € nihil of positief te begroten is dit een zeer wenselijke en nodige ontwikkeling. De mate waarin dit werkelijkheid gaat zijn, hangt met name af van de budgettaire ruimte die vanuit het Rijk beschikbaar gesteld moet worden.

6.5. Meerjarenexploitatie sector SO

Sector Speciaal Onderwijs bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Rijksbijdragen	11.567	11.247	12.091	12.268	12.092	11.902	11.810
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	124	174	114	114	114	114	114
Overige baten	302	100	103	62	62	62	62
Opbrengsten	11.993	11.521	12.308	12.444	12.268	12.078	11.986
Personeelslasten	10.268	9.986	10.854	10.956	10.825	10.672	10.632
Afschrijvingen	329	335	335	331	325	303	323
Huisvestingslasten	520	512	518	519	519	520	521
Overige lasten	705	688	766	762	762	786	761
Kosten	11.822	11.521	12.473	12.569	12.431	12.281	12.237
Rentebaten	-	-	-	-	-	-	-
Financiële baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat	171	-	-165	-124	-163	-203	-251
correcties							
pensioenpremiestijging	-	-	-62	-79	-5	-5	-79
compensatie verhoging pensioenpremie	-	-	64	128	110	110	128
stijging loonkosten / -ruimte	-	-	-220	-220	-218	-217	-218
compensatie stijging loonkosten / -ruimte	-	-	28	28	28	28	28
budget onderwijsachterstandenbeleid	-	-	6	6	6	6	6
budget hoogbegaafdenbeleid	-	-	6	12	12	12	12
modernisering cao	-	-	295	295	295	295	295
verlaging werkdruk	-	-	11	191	355	491	491
bezuiniging	-	-	-7	-34	-50	-67	-67
bezuiniging	-	-	-8	-39	-57	-77	-77
resultaat	171	-	-52	165	314	375	270
weerstandsvermogen	-	-	-	-	-	-	-
genormaliseerd resultaat	171	-	-52	165	314	375	270

Door het Speciaal Onderwijs wordt al een aantal jaren geanticipeerd op de (financiële) gevolgen van Passend Onderwijs. Dit zou zich met name uiten in een daling van de leerlingenaantallen waardoor al een aantal jaren zo veel mogelijk met een flexibele schil wordt gewerkt. Daarmee zou het structurele personeel in goede verhouding staan tot het structurele aantal leerlingen. In de schooljaren 2016/2017 en 2017/2018 is echter sprake van een groei van het aantal leerlingen. Omdat de bekostiging gemiddeld genomen afneemt per leerling (terwijl de complexiteit van zorg toeneemt) ontstaat echter wel financiële krapte. De personele inzet van het schooljaar 2017/2018 komt overeen met de financiering maar omdat de werkdruk naar verhouding hoog is, wordt in de begroting op voorhand rekening gehouden met een hoger budget voor ziektevervangende en is specifiek budgettaire ruimte ingerekend voor personele knelpunten.

Indien de variabelen worden ingerekend waarvan de precieze impact nog niet bekend is laat de sector SO een gezonde financiële positie zien in meerjaren perspectief. Evenals voor de sector PO zal hier gelden dat de extra beschikbare middelen (indien de definitieve omvang bekend is) gebruikt zullen worden om de arbeidsvoorwaarden (in de meeste ruime zin van de term) voor het personeel te verbeteren.

6.6. Meerjarenexploitatie sector VO

Sector Voortgezet Onderwijs bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Rijksbijdragen	45.620	46.663	47.580	46.982	46.931	46.508	46.390
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	267	368	279	228	214	201	197
Overige baten	937	900	669	546	542	535	535
Opbrengsten	46.824	47.931	48.528	47.755	47.687	47.243	47.121
Personeelslasten	38.771	37.881	39.691	39.190	39.565	39.771	39.867
Afschrijvingen	1.901	2.021	2.065	2.024	1.953	1.780	1.502
Huisvestingslasten	2.686	2.798	2.744	2.632	2.586	2.555	2.564
Overige lasten	4.364	4.586	4.301	4.153	4.141	4.099	4.050
Kosten	47.722	47.286	48.800	47.999	48.244	48.205	47.982
Rentebaten	-	-	-	-	-	-	-
Financiële baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat	-898	645	-272	-244	-558	-962	-861
correcties							
pensioenpremiestijging	-	-	-237	-472	-404	-404	-477
compensatie verhoging pensioenpremie	-	-	237	472	404	403	477
stijging loonkosten / -ruimte	-	-	-812	-806	-812	-820	-824
compensatie stijging loonkosten / -ruimte	-	-	474	470	474	479	481
budget onderwijsachterstandenbeleid	-	-	21	21	21	21	21
budget hoogbegaafdenbeleid	-	-	21	42	42	42	42
versterking kwaliteit techniekond. VMBO	-	-	140	280	280	280	280
resultaat	-898	645	-429	-237	-553	-961	-861
weerstandsvormogen	-	-	-	-	-	-	-
genormaliseerd resultaat	-898	-	-429	-237	-553	-961	-861

De sector VO kent een moeilijke financiële periode. In 2016 reeds was zichtbaar dat het opvangen van de stijging van loonkosten, in combinatie met benodigde voorfinanciering, niet gedragen kon worden. Deze sector kent dus de meeste noodzaak om de financiën om te buigen binnen ons bestuur. In de begroting van 2017 is daarom, als doelstelling, een positief resultaat opgenomen (door middel van het opnemen van taakstellingen op personele kosten).

In 2018 is een negatief saldo zichtbaar van € 272K zichtbaar, hier zijn geen taakstellingen op verwerkt. Op deze wijze laten wij op transparante wijze zien dat er nog een aantal financiële uitdagingen binnen de sector aanwezig zijn. In meerjarenperspectief is duidelijk dat acties die nu binnen afzienbare tijd uitgevoerd moeten worden ook van groot belang zijn voor een financieel gezonde toekomst. Expliciet is het wel de bedoeling dat de sector in staat is om in meerjarenperspectief een exploitatieresultaat van € nihil (of positief) te dragen zoals ook in de kaderbrief is opgenomen als doelstelling. Met de directeurs zal vanaf heden tot uiterlijk 1 februari de dialoog aangegaan worden over de huidige inzichten achter de resultaten en de wijze waarop (beleidsrijk) een financieel gezonde (meerjaren) situatie bereikt kan worden. Vooral omdat ook de verwachte uitwerking van de correcties geen verzachting van deze tekorten laat zien.

Een bemoeilijkende factor voor de sector is dat de daling van leerlingenaantallen op Thorbecke MHV en Celeanum groter is dan de groei van de enige andere AVO school (van der Capellen) binnen de gemeente grenzen van Zwolle. Als gevolg daarvan is de impact van de afname van de bekostiging groter dan de afname van het personeel op de korte termijn.

In de regio zijn de beelden wat meer divers ten aanzien van de onderliggende ontwikkeling van de resultaten. Één van de scholen bevindt zich in een krimpregio waar de school ook daadwerkelijk die ontwikkeling volgt terwijl een tweede school tegen de krimp in groeit. Beide scholen kennen echter een negatieve exploitatie die in de jaren volgend op 2018 blijft bestaan op basis van de huidig ingezette acties. Maatwerk regelingen en -oplossingen zullen hier met node gezocht moeten worden om de scholen financieel fit te krijgen en houden.

6.7. Meerjarenexploitatie ouderbijdrage VO

In het kader van transparantie presenteren wij dit jaar voor het eerst de private begroting (ouderbijdragen) van de sector VO apart. Vorig jaar was deze verwerkt als onderdeel van de sector VO. Echter omdat de verantwoording van deze gelden op een andere wijze wordt vormgegeven willen wij hier ook apart inzicht op verstrekken.

Sector Voortgezet Onderwijs - privaat bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Rijksbijdragen	-	-	-	-	-	-	-
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	-	-	-	-	-	-	-
Overige baten	1.246	1.060	1.196	1.196	1.196	1.196	1.196
Opbrengsten	1.246	1.060	1.196	1.196	1.196	1.196	1.196
Personeelslasten	5	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	2	17	5	5	5	4	4
Huisvestingslasten	-	-	-	-	-	-	-
Overige lasten	1.085	1.043	1.191	1.191	1.191	1.192	1.193
Kosten	1.092	1.060	1.196	1.196	1.196	1.196	1.196
Rentebaten	-	-	-	-	-	-	-
Financiële baten en lasten	-	-	-	-	-	-	-
Resultaat	154	-	-	-	-	-	-
correcties	-	-	-	-	-	-	-
resultaat	154	-	-	-	-	-	-
weerstandsvormogen							
genormaliseerd resultaat	154	-	-	-	-	-	-

De baten bestaan volledig uit de vrijwillige ouderbijdrage die elke VO school (exclusief het Celeanum, die hiervoor een aparte stichting kent) jaarlijks int. Voor deze bijdragen worden bijvoorbeeld excursies georganiseerd of specifieke stromen (TTO, drama, sport, etc.) aangeboden (inclusief lesmateriaal).

De baten zijn gebaseerd op de ouderbijdrage die door de MR worden vastgesteld. In de basis is de veronderstelling dat deze gelden volledig worden besteed.

6.8. Meerjarenexploitatie Support

De meerjarenbegroting van Support is in wezen een ander soort begroting dan van de sectoren. Daar waar in de sectoren de middelen en (een deel van) de personele inzet afhankelijk zijn van leerlingen kent Support een vaste formatie op basis van werkzaamheden die grotendeels onafhankelijk zijn van de grootte van OOZ als geheel.

Support bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Rijksbijdragen		-1	-	-	-	-	-
Overige overheidsbijdragen en -subsidies		-	-	-	-	-	-
Overige baten	4.804	5.202	6.326	6.013	6.021	6.030	5.980
Opbrengsten	4.803	5.202	6.326	6.013	6.021	6.030	5.980
Personeelslasten	5.099	4.225	4.402	4.055	3.837	3.820	3.775
Afschrijvingen	196	187	194	173	157	156	149
Huisvestingslasten	217	194	210	213	219	224	230
Overige lasten	518	579	577	527	527	527	527
Kosten	6.030	5.185	5.383	4.968	4.739	4.728	4.680
Rentebaten	25	69	10	10	10	10	10
Financiële baten en lasten	25	69	10	10	10	10	10
Resultaat	-1.202	86	953	1.055	1.291	1.312	1.310
correcties							
bijdrage Ambelt	-	-	100	100	100	100	100
pensioenpremiestijging	-	-	-19	-39	-34	-34	-38
compensatie verhoging pensioenpremie	-	-	19	39	33	33	38
stijging loonkosten / -ruimte	-	-	-65	-68	-67	-67	-66
compensatie stijging loonkosten / -ruimte	-	-	-	-	-	-	-
vormen van 'voorziening' verbouwingen	-	-	50	50	50	50	50
resultaat	-1.202	86	1.038	1.137	1.373	1.395	1.394
weerstandsvormogen		730	792	787	782	777	775
genormaliseerd resultaat	-1.202	-	245	350	591	618	619

In deze begroting zijn zowel de kosten van de reguliere begroting van Support zelf opgenomen alsook de diverse gezamenlijke budgetten die wij kennen in het kader van Koers & Ambities 2015-2018 en bijvoorbeeld Sociaal Flankerend Beleid.

De totale 'opbrengsten' voor Support bedragen € 6.326K voor 2018. Deze zijn als volgt te specificeren:

Bijdrage kosten Support	€ 4.424K
Opbrengsten detacheringen	€ 69K
4,4% afdracht zorgmiddelen ter financiering netwerkregisseurs	€ 90K
1,0% afdracht ten behoeve van weerstandsvormogen	€ 792K
0,8% afdracht ten behoeve van innovaties	€ 634K
0,4% afdracht ten behoeve van organisatie ontwikkelingen / SFB	€ 317K
	€ 6.326K

In theorie mag het resultaat van Support niet meer bedragen dan de dotatie die wij aan het weerstandsvermogen willen doen. Zichtbaar is echter dat dit niet overeenkomt. De reden hiervoor is dat in alle jaren het budget voor Koers & Ambities (de gezamenlijke projecten) nog niet volledig wordt uitgenut. Het reeds bekende kostenniveau op basis van de projecten Supernova, Learning Labs, Onderwijsroute 10-14 en het ontwikkeltraject 10-14 is nu in de begroting opgenomen. De budgettaire ruimte die resteert kan gedurende het jaar voor nieuw te ontwikkelen innovaties aangewend worden.

Het resultaat van Support loopt in de jaren op naar € 1.310K positief. Dit betreft de optelling van de dotatie voor het weerstandsvermogen en de middelen die voor de gezamenlijke Koers & Ambities projecten worden bijgedragen. Omdat dit beleidsplan na 2018 op wordt gevolgd door een nog te vormen beleidsplan nemen de te financieren activiteiten op voorhand af. De verwachting is echter dat deze met het nieuwe beleidsplan opnieuw volledig noodzakelijk zullen zijn. Dit zal tijdens de totstandkoming van het beleidsplan en de kaderbrief voor volgend jaar uiteraard geëvalueerd worden. Indien OÖZ komt tot andere besluitvorming zal dit vanaf de meerjarenbegroting van 2019 als zodanig worden verwerkt.

Nadat de begroting is opgesteld zijn ook hier nog een aantal nieuwe componenten bekend geworden. Dit betreft onder andere de bijdrage die de Ambelt doet als gevolg van de personele unie. Deze bijdrage betreft enkel de reguliere kosten van Support.

6.9. Liquiditeitsbegroting

De liquiditeitsbegroting gaat in op de wijze waarop wij onze kasstroom in de komende jaren gaan gebruiken. Vanuit het exploitatieresultaat (gebaseerd op baten en lastenstelsel) wordt in dit model een vertaling gemaakt naar het kasstelsel.

Totaal OOZ bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Kasstroom uit operationele activiteiten								
Saldo baten en lasten	-1.696	662	720	922	819	688	311	534
aanpassing voor:								
Afschrijvingen	3.197	3.436	3.672	3.416	3.326	3.177	2.918	2.545
Mutaties voorzieningen	339	344	344	-565	-24	83	539	355
	3.537	3.780	4.016	2.851	3.302	3.260	3.456	2.900
verandering in vlottende middelen								
Vorderingen	775	-	-	-75	75	10	-	-
Schulden	-773	-	-457	-	-	-	-	-
	3		-457	-75	75	10		
totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.844	4.442	4.279	3.698	4.195	3.958	3.767	3.435
ontvangen interest	37	69	10	10	10	10	10	10
betaalde interest	-	-	-	-	-	-	-	-
	37	69	10	10	10	10	10	10
totaal kasstroom uit operationele activiteiten	1.881	4.511	4.289	3.708	4.205	3.968	3.777	3.445
Kasstroom uit investeringsactiviteiten								
Investerings in materiële vaste activa	-3.209	-4.194	-1.487	-3.938	-3.137	-1.001	-615	-640
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-	-	-	-	-	-	-
Mutaties leningen	1.168	-	-	-	-	-	-	-
totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-2.041	-4.194	-1.487	-3.938	-3.137	-1.001	-615	-640
Kasstroom uit financieringsactiviteiten								
Aflossing langlopende schulden	-	-	-	-	-	-	-	-
Ongerealiseerde koersresultaten	-12	-	-	-	-	-	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-12	-	-	-	-	-	-	-
Mutatie liquide middelen	-172	317	2.802	-230	1.068	2.967	3.162	2.805
Beginstand liquide middelen	8.826	8.654	8.971	11.773	11.543	12.612	15.579	18.741
Mutatie liquide middelen	-172	317	2.802	-230	1.068	2.967	3.162	2.805
Eindstand liquide middelen	8.654	8.971	11.773	11.543	12.612	15.579	18.741	21.546

In 2018 zullen wij een klein beroep doen op onze liquide middelen op basis van de huidige begroting. Dit komt met name voort uit de negatieve mutatie van de voorzieningen. Vanaf 2019 groeit de liquiditeit jaarlijks. De belangrijkste oorzaak voor deze groei betreft de zeer summiere investeringen die vanaf 2020 zijn opgenomen in de begroting (zie paragraaf 6.9) waarvan op termijn kan blijken dat deze een meer gemiddeld niveau kunnen aanhouden. De liquide middelen nemen dan navenant af.

6.10. Investeringsbegroting

OOZ kent een jaarlijkse investeringsbegroting. Onderstaand is daar een weergave van. Zichtbaar is dat de investeringen van 2018 en 2019 redelijk in lijn liggen met de bedragen van afgelopen jaren. Vanaf 2020 echter nemen de investeringen fors af. De verklaring hiervoor betreft met name de investeringen op inventaris. De verwachting is dat één van onze VO locaties op relatief korte termijn (in samenwerking met de gemeente) nieuwbouw gaat uitvoeren. Met de bijbehorende investering wordt reeds rekening gehouden. Daarnaast is met name op hardware een daling zichtbaar. Wellicht komt dit voort uit de diverse oriëntaties van onze scholen op de wijze waarop ICT in de toekomst een rol speelt in het onderwijs en wat de financiële uitwerking daarvan is.

Totaal OOZ bedragen * € 1.000	Realisatie 2016	Begroting 2017	Prognose 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022
Aanpassing gebouw	899	262	22	612	50	105	50	50
Inventaris	596	1.812	479	1.101	1.983	168	150	200
Kantoormeubilair	55	36	23	90	28	13	20	20
Schoolmeubilair	341	164	122	176	70	53	30	40
Machines	11	41	5	56	3	3	13	-
Leermiddelen / boeken	336	462	253	470	105	126	95	95
Audiovisuele middelen	67	322	42	363	158	89	55	55
Netwerk	105	156	117	151	25	-	10	-
Hardware	659	881	412	786	707	442	192	180
Software	72	58	13	133	9	4	-	-
	3.140	4.194	1.487	3.938	3.137	1.001	615	640

7. Bijlage

7.1. Bijlage 1: Leerlingenaantallen

Brinnr.	Sector / naam school	01-10-16	01-10-17	01-10-18	01-10-19	01-10-20	01-10-21
	<u>Primair onderwijs</u>						
	Zwolle						
14XR	De Toonladder	212	268	325	325	325	325
15EG	Het Veldboeket	91	76	0	0	0	0
15HQ	De Campherbeek	194	189	189	188	192	200
15UF	De Springplank	119	103	110	110	116	116
15YR	De Marshof	228	224	220	215	210	205
16AP	De Oosterenk	152	153	152	156	156	156
16CF	De Parkschool	288	289	285	280	275	275
16GH	De Ridderspoor	97	84	0	0	0	0
16KE	De Werkschuit	278	323	327	329	331	333
16LE	De Wieden	119	134	135	138	138	142
16MI	De Markesteen	153	174	189	200	212	212
22JG	De Octopus	251	250	250	250	250	250
23TA	Montessorischool	304	294	290	290	290	290
24JC	De IJsselhof	398	396	380	375	370	365
26AA	De Krullebaar	206	203	180	179	189	177
30UN	Festival	533	561	605	632	602	602
28BP	De Schatkamer	405	384	391	395	395	400
19SP	De Sluis	116	110	105	105	105	105
		4.144	4.215	4.133	4.167	4.156	4.153
	Dalfsen						
04GE	De Carrousel	77	0	0	0	0	0
08HA	De Tweemaster	222	227	235	235	235	235
10AD	Heideparkschool	196	186	180	182	184	188
18JL	De Bonte Stegge	97	99	100	100	110	120
		592	512	515	517	529	543
	Hatterum						
09RA	De Vlinder	119	105	105	95	90	85
11AM	Het Palet	263	291	285	285	285	285
		382	396	390	380	375	370
	Ommen						
09EG	Nieuwebrug	33	26	26	23	20	18
12CX	De Dennenkamp	67	98	98	98	98	98
12LZ	Het Palet	115	131	140	140	138	138
		215	255	264	261	256	254
	Totaal primair onderwijs	5.333	5.378	5.302	5.325	5.316	5.320

*) Ridderspoor en Veldboeket onder voorbehoud: Op dit moment vinden er verkenningen plaats met betrekking tot sluiting van beide scholen per 1 augustus 2018.

Brinnr.	Sector / naam school	01-10-16	01-10-17	01-10-18	01-10-19	01-10-20	01-10-21
	Speciaal onderwijs						
19QK	De Twijn / Dr. Itardschool	258	296	239	233	228	228
19VD	De Twijn / De Driemaster	226	234	281	277	272	272
	Totaal speciaal onderwijs	484	530	520	510	500	500
	Voortgezet Onderwijs						
17BZ00	Lassuslaan	1.058	1.091	1.230	1.310	1.353	1.410
17BZ15	Michael College	81	72				
17BZ02	Capellenborg	438	396	399	402	387	405
17BZ04	Zeven Linden	386	435	418	423	424	412
17BZ03	Kinsbergen	215	234	267	267	271	271
17BZ	Van der Capellen Sg. totaal	2.178	2.228	2.314	2.402	2.435	2.498
20CF	Gymnasium Ceeleum	800	762	744	720	686	682
20DB00	Thorbecke MHV	1.908	1.856	1.806	1.748	1.667	1.593
20DB03	Thorbecke VMBO	763	729	708	670	655	640
20DB	Thorbecke Sg. totaal	2.671	2.585	2.514	2.418	2.322	2.233
19UO	Kwartiers	158	151	132	128	125	125
	Totaal voortgezet onderwijs	5.807	5.726	5.704	5.668	5.568	5.538
	Totaal openbaar onderwijs	11.624	11.634	11.526	11.503	11.384	11.358

7.2. Bijlage 2: Uitgangspunten formatie en directie toedeling PO

Onderstaand is uitgewerkt op basis van welke uitgangspunten de totale formatie binnen het PO wordt toebedeeld. Deze uitgangspunten dateren van september 2017.

7.2.1. Uitgangspunten formatietoedeling 2018 – 2019:

- 1 Met betrekking tot de klassenformatie
 - a. Wordt uitgegaan van de verwachte aantallen leerlingen in 2018-2019. Bij de vaststelling daarvan worden de gegevens van de betrokken directeur en de gemeente betrokken;
 - b. Worden de leerlingen zo gelijkmatig mogelijk gegroepeerd. Om dit te kunnen realiseren, moeten er in veel gevallen schoolbreed combinatiegroepen gevormd worden;
 - c. Is de berekening gericht op een gemiddelde groeps grootte 26 leerlingen per groep;
 - d. Is de maximale groeps grootte 32 leerlingen, tenzij de betrokken directeur het in voorkomende gevallen verantwoord vindt om een specifieke groep groter te maken;
 - e. Is er op de scholen een vakleerkracht bewegen of muziek voor één les (van 45 minuten) per week voor de groepen 3 tot en met 8. De uren gegeven door een vakleerkracht worden zoveel als mogelijk ontdubbeld richting de groepsleerkracht.

- 2 De gelden t.b.v. passend onderwijs worden zichtbaar gemaakt in de begroting. Uitgangspunt hierbij is dat de helft van het beschikbare geld wordt verdeeld naar rato van het aantal leerlingen en de helft op basis van het aantal risico en complexe leerlingen.
Het budget van passend onderwijs kan aangewend worden voor personeel en/of materieel. Dit is ter beoordeling aan de directeur.

- 3 Impulsgelden worden voor 75% toegerekend in formatie naar de betreffende scholen. Voor inzet van deze middelen wordt door de directeur een plan opgesteld. De resterende 25% zal worden ingezet voor knelpunten bij andere scholen met vergelijkbare problematiek. Hierbij wordt gekeken naar VVE scholen en scholen met een hoog schoolgewicht.

- 4 Geoordeelde subsidies worden voor 100% toegerekend in formatie naar de betreffende scholen.

- 5 Voor de inhoudelijke ondersteuning per school (zoals taalcoördinator, rekencoördinator, IB'er, didactisch coach en gedragsspecialist) is een totaal budget beschikbaar. De school bepaalt zelf, hoe deze middelen worden verdeeld. Hierbij wordt rekening gehouden met de richtlijnen vanuit het samenwerkingsverband.

- 6 Ondersteuning bedrijfsvoering per directeur:
 - a. 3 dagdelen per week administratieve ondersteuning per directeur;
 - b. In geval van meerdere scholen, minimaal 4 dagdelen;

- 7 Ondersteuning conciërge per school:
 - a. 3 à 4 dagdelen per week conciërge (afhankelijk van de grootte van de school);
 - b. Situationeel kan meer conciërgetijd ingezet worden, bijvoorbeeld op de impuls scholen.

8 De voorzitters van het netwerk didactisch coachen, rekenen, taal, gedrag en jonge kind ontvangen na inleveren van het jaarplan 0,05 formatie uit het directiebudget.

9 Aanvullende punten / toelichting:

- a. Er wordt een brede commissie gevormd (CWZ), waarbinnen de knelpunten worden besproken en naar oplossingen wordt gezocht, nadat de toewijzing van de formatie volgens de uitgangspunten heeft plaatsgevonden.
- b. De budgetten worden in eerste instantie onder voorbehoud toegekend. Nadat de knelpunten besproken zijn en de (extra) formatie toegekend, mag de totale formatie niet boven het vastgestelde aantal fte's – 2% uitkomen. Vervolgens wordt de formatie definitief vastgesteld.
- c. Bij het bepalen van het aantal groepen wordt er niet afgerond op helen, tenzij het aantal groepen rekenkundig onder de 2 komt. Het minimum aantal groepen blijft in dat geval 2.
- d. Scholen met een substantiële instroom van kleuters werken met gecombineerde kleutergroepen, zodat de vorming van instroomgroepen uitgesteld of voorkomen kan worden. Uitbreiding van groepen wordt beoordeeld door de commissie.
- e. In de uitgangspunten wordt er voor wat betreft de schooluren uitgegaan van het model 940 uur/jaar. Samen met de mogelijkheden die er zijn binnen het overlegmodel van de nieuwe CAO kan het snijverlies tot nul worden teruggebracht.
- f. De Sluis wordt meegenomen in deze uitgangspunten. Het zorgbudget wordt 1 op 1 toegewezen aan de Sluis. De extra inzet van medewerkers op de Sluis (bijvoorbeeld conciërge) worden hieruit bekostigd.

7.2.2. Directieformatie (afspraken bestuursformatieplan 2018 – 2019)

Iedere school van het Openbaar Onderwijs Zwolle en regio heeft een directeur welke wordt benoemd door de Algemeen Directeur PO en waarbij de omvang van de aanstelling gerelateerd is aan het gewogen aantal leerlingen van de school op basis van T-1.

T/m 75 leerlingen	0,3 fte directie
Vanaf 76 leerlingen	0,5 fte directie
Vanaf 150 leerlingen	0,6 fte directie
Vanaf 175 leerlingen	0,7 fte directie
Vanaf 200 leerlingen	0,8 fte directie
Vanaf 220 leerlingen	0,9 fte directie
Vanaf 240 leerlingen	1,0 fte directie
Vanaf 280 leerlingen	1,1 fte directie
Vanaf 320 leerlingen	1,2 fte directie
Vanaf 360 leerlingen	1,3 fte directie
Vanaf 400 leerlingen	1,4 fte directie

Er kan sprake zijn van een verschil tussen toegekende directieformatie op basis van de staffel en de werkelijke werktijdfactor van een directeur. Indien de werktijdfactor van de directeur hoger is dan de beschikbare directieformatie, zal het verschil zoveel mogelijk met andere taken op directieniveau

worden ingevuld. Het zal hier gaan om werkzaamheden passend bij het functieniveau. De inzet kan situationeel bepaald zijn om bijvoorbeeld knelpunten op te lossen in verband met de kwaliteit en goede resultaten van het onderwijs.

Als het directiebudget niet uitgeput wordt voor de loonkosten van algemeen directeur en directeurs PO, wordt er een andere bestemming gegeven aan deze gelden. Daarbij kan gedacht worden aan:

- a. Oplossen van knelpunten in de schoolformaties;
- b. Aanstellen van (tijdelijke) projectleiding voor sectorbrede projecten uit het onderwijsplan;
- c. Aanstellen van (tijdelijk) inhoudelijk kader ter ondersteuning van de directeurs PO.

7.3. Bijlage 3: Organisatie en huisvesting per 1 oktober 2016

OOZ heeft 38 locaties in de sectoren Primair Onderwijs, Voortgezet Onderwijs en Speciaal Onderwijs. De 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 en de heer A. de Wit. Om regie te voeren op de realisatie van het strategisch plan werkt het College van Bestuur vanuit een regiemodel, waarin de directeur bedrijfsvoering (de heer F.C.C. Steine MBA) en de directeur HR & organisatieontwikkeling (mevrouw E. de Lange) participeren.

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

Een opsomming van alle OOO-scholen en bijbehorende gegevens vindt u hieronder.

Brinnr	Sector / naam school	Adres	Postcode	Plaats
Primair onderwijs Zwolle				
14XR	De Toonladder	Bachlaan 158-162	8031 HL	Zwolle
15EG	Het Veldboek	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
	Supernova	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
Primair Onderwijs 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	Ruigedoornstraat 23	7721 BW	Dalfsen
Primair Onderwijs Hattem				
09RA	De Vlonder	De Meenthe 26	8051 KV	Hattem
11AM	Het Palet	Dorpsweg 33	8051 XS	Hattem
Primair Onderwijs Ommen				
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	Lassuslaan 230	8031 XM	Zwolle
	- Onderwijsroute 10-14	Lassuslaan 230	8031 XM	Zwolle
20CF	Gymnasium Ceeleum			
	- 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
	Support	Dobbe 74	8032 JX	Zwolle