

Begroting 2017

Meerjarenraming 2017-2020



scholengroep opron

Scholengroep OPRON, stichting openbaar primair onderwijs

Vestigingsadres : Schaepmanstraat 25, 9645 HC Veendam
Postadres : Postbus 138, 9640 AC Veendam
Telefoon : (0599) 696 390
E-mail : info@opron.nl
Website : www.opron.nl

VOORWOORD

Voor u ligt de begroting van onze scholengroep voor het kalenderjaar 2017, met een doorkijk naar de jaren daarna. Deze begroting maakt het mogelijk om het ingezette strategisch beleid met kracht voort te zetten. In tegenstelling tot 2015 en 2016 hoeft dat in 2017 niet met een zogenaamde plus-begroting. In gang gezette ontwikkelingen kunnen inmiddels gedragen worden door de staande organisatie, die steeds vastere vormen aan neemt. Echter: om op een aantal scholen de formatie sluitend te maken en het hoofd te bieden aan (kwaliteits)problemen, nemen we de eerste maanden van 2017 (het resterende deel van het schooljaar) een overschrijding mee in de begroting, die vanaf augustus 2017 grotendeels kan worden bestreden. In de begroting is echter rekening gehouden met een geplande overschrijding van € 150.000,- ten behoeve van het borgen van de kwaliteitsontwikkeling op een school die nog geen basisarrangement van de inspectie geniet.

Jan Paul ten Brink
Bestuurder

november 2016

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	3
1.1	De organisatie	3
1.2	Scholengroep OPRON en de gemeenten	4
2.	HOOFDLIJNEN	5
2.1	Korte terugblik 2016	5
2.2	Aanpak: hoofdlijnen beleid 2017	6
2.3	Ontwikkeling aantal leerlingen	10
2.4	Doorkijk ontwikkeling van het scholenbestand	11
3.	EXPLOITATIEBEGROTING 2017	12
3.1	Exploitatiebegroting 2017	12
3.2	Toelichting op exploitatiebegroting 2017	13
4.	MEERJAREN-PERSPECTIEF	16
4.1	Meerjarenbegroting 2017 - 2020	16
4.2	Toelichting bij de meerjarenbegroting	16
4.3	Kasstroomoverzicht	17
4.4	Kengetallen	18
4.5	Risico's	19

BIJLAGE: verdieping exploitatieoverzicht 2017

1. INLEIDING

Voor het opstellen van de begroting 2017 zijn we uitgegaan van de jaarrekening 2015, de begroting 2016 en de prognose voor 2016. In hoofdstuk 1 schetsen we in het kort de organisatie Scholengroep OPRON. De hoofdlijnen van het beleid voor 2017 worden in hoofdstuk 2 beschreven. De exploitatiebegroting komt in hoofdstuk 3 aan de orde en in hoofdstuk 4 de meerjarenraming voor de periode 2017-2020.

1.1 De organisatie

Scholengroep OPRON is de stichting voor Openbaar PRimair ONderwijs in de gemeenten Menterwolde, Stadskanaal en Veendam. De kernactiviteiten van de stichting zijn:

- het bieden en verzorgen van breed en algemeen toegankelijk openbaar onderwijs aan alle kinderen van 4 tot 12 jaar, in een als veilig en vertrouwd ervaren fysieke en sociale omgeving.
- het vergroten van kennis en het ontwikkelen van vaardigheden van de leerlingen om hen daarmee in staat te stellen op een volwaardige wijze deel te nemen aan de maatschappij, zodanig dat hun kwaliteiten daarbij zo goed mogelijk tot uiting komen.

Deze opdracht is onder andere verwoord in artikel 8 en artikel 46 van de WPO en artikel 49 van de WEC. Voor de Margaretha Hardenbergschool (ZML school) moet opgemerkt worden dat op deze school leerlingen tot 18 jaar onderwijs ontvangen. Tot de stichting behoren 19 scholen, waarvan 17 basisscholen, één school voor speciaal basisonderwijs en één school voor (voortgezet) speciaal onderwijs. De structuur van de organisatie wordt in afbeelding 1 weergegeven.

Raad van Toezicht

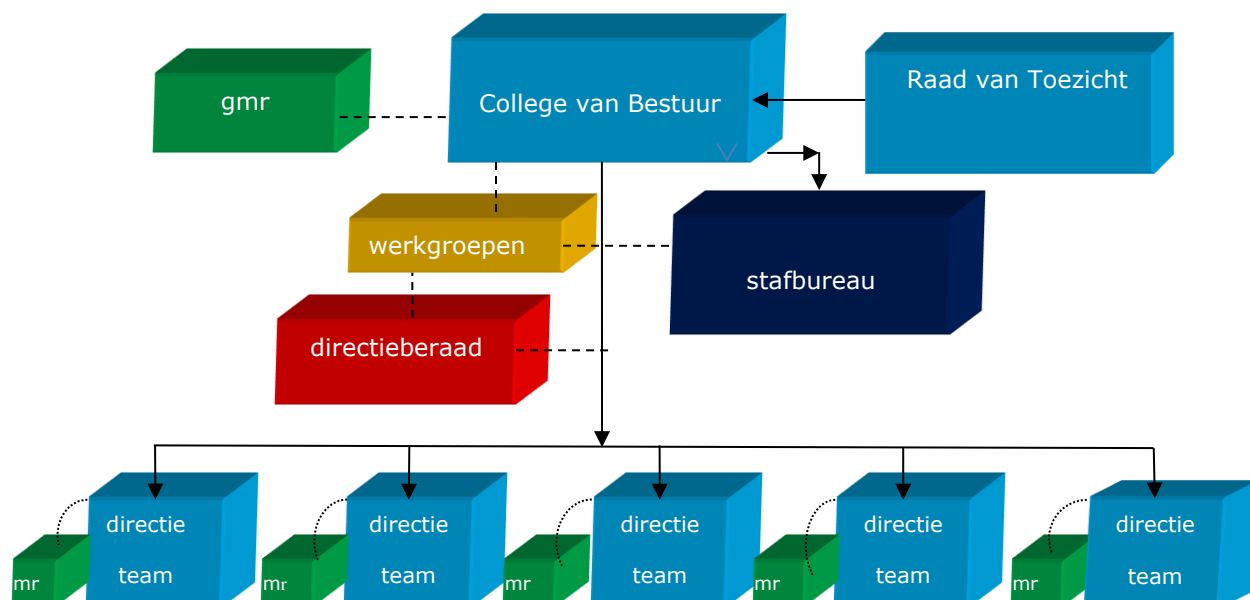
In 2013 hebben de gemeenteraden ingestemd met een verandering van de statuten en een formele verandering van de structuur van de organisatie. De wettelijk verplichte scheiding tussen bestuur en intern toezicht is nu geformaliseerd middels het model Raad van Toezicht - College van Bestuur.

College van Bestuur

Met de invoering van het model Raad van Toezicht – College van Bestuur ligt de bestuurlijke verantwoordelijkheid bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur wordt tot 1 januari 2019 gevormd door een fasebestuurder.

Schooldirecties

Elke school heeft een integraal verantwoordelijke directie. Deze is verantwoordelijk voor het onderwijskundige, financiële en personele beleid van de eigen school. De directeur wordt, afhankelijk van de schoolorganisatie en schoolgrootte, bij de uitvoering van de taken ondersteund door een adjunct, een managementteam of op de kleinere scholen door een interne begeleider. De schooldirectie voert namens het bevoegd gezag overleg met de medezeggenschapsraad van de school.



Afbeelding 1 Organogram Scholengroep OPRON

Actieteams

Jaarlijks wordt een aantal actieteams ingesteld. In elk actieteam zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd. De actieteams bereiden beleidsnotities voor of werken onderdelen van het strategisch beleid uit en leggen dit voor aan het directiebestuur en het College van Bestuur.

Ondersteuning

Het College van Bestuur en de schooldirecties word(t)(en) ondersteund door het stafbureau, waarin het secretariaat en specialistische taken rondom personele en financiële zaken zijn ondergebracht. Een deel van de financiële, personele en salarisadministratie is uitbested.

1.2 Scholengroep OPRON en de gemeenten

De gemeenten hebben de grondwettelijke taak te voorzien in voldoende openbaar onderwijs. Om vanuit die taak toezicht te houden op de gang van zaken is in de statuten vastgelegd dat het College van Bestuur de begroting en de jaarrekening aan de gemeenten verstrekt en dat de gemeenten, indien zij dit wensen, hun zienswijze aan het College van Bestuur kenbaar maken. Het College van Bestuur zendt vervolgens een reactie op de zienswijze aan de gemeente. Daarnaast brengt het College van Bestuur aan de gemeenten jaarlijks verslag uit omtrent zijn werkzaamheden. In geval van ernstige taakverwaarlozing zijn de gemeenteraden bevoegd zelf te voorzien in het bestuur van de scholen overeenkomstig de daartoe geldende wetsartikelen.

2. HOOFDLIJNEN

2.1. Korte terugblik 2016

In 2016 zijn grote stappen gezet in het realiseren van de strategische doelen van OPRON. De belangrijkste ontwikkelingen en resultaten worden hier op een rij gezet.

Onderwijs

In 2016 is:

- Een nieuwe zorgstructuur voor alle OPRON-scholen vastgesteld en tevens een nieuwe IB-structuur. Zowel de zorgstructuur als de IB-structuur zijn inmiddels (grotendeels) geïmplementeerd en werpen duidelijk vruchten af;
- Een belangrijke stap gezet in het realiseren van onderwijs dat voldoet aan de het criterium basiskwaliteit. Op 1 school na genieten alle scholen het vertrouwen van de Onderwijsinspectie in de vorm van een basisarrangement. Veel belangrijker is echter dat op alle scholen wezenlijke duurzame verbetering van het instructiegedrag, de leerlingenzorg en de kwaliteitszorg zichtbaar is geworden in 2016, waarmee ook de eerste tekenen van een trendmatige verhoging van tussen- en eindopbrengsten zichtbaar lijkt te worden. Een aantal scholen vormt een kopgroep waar inmiddels sprake is van basiskwaliteit-plus ('donkergroen').

HRM

In 2016 is:

- In overleg met de vakbonden en GMR OPRON overgegaan naar werkgelegenheidsbeleid, waarmee een meer eigentijdse vorm van werkgelegenheidsgarantie en personeelsbeleid gerealiseerd kon worden;
- Een begin gemaakt met een herijking van het (preventief) verzuimbeleid. OPRON kent nog steeds een te hoog ziekteverzuim. In 2016 is een samenhangend verzuimbeleid vastgesteld gericht op
 - o Preventie en duurzame inzetbaarheid;
 - o Pro-actief verzuimbeleid;
 - o Resultaatgerichte aanpak van complexe en langdurige verzuimdossiers.
- Een belangrijke basis gelegd voor het nieuwe HR-beleid in de vorm van resultaat- en competentieprofielen voor de functies binnen OPRON. Hierin wordt o.a. een link gelegd naar de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen en de kernwaarden van OPRON. De profielen zijn in concept gereed en worden in 2017 verder geïmplementeerd in het kader van de nieuwe gesprekkencyclus.
- OPRON samen gaan werken met andere schoolbesturen in het Regionaal Transfercentrum. Een aantal (nieuwe) OPRON-leerkrachten worden ingezet in de flexpool.

Organisatie

In 2016 is:

- De vernieuwing van de Raad van Toezicht afgerond, vanaf 1 februari 2016 bestaat de Raad uit vijf nieuwe leden;
- Door de RVT een nieuwe accountant aangewezen;
- De notitie 'voorlopige OPRON-organisatie structuur' vastgesteld, waarna direct begonnen is met de implementatie daarvan. Zo zijn een aantal nieuwe schooldirecteuren vast benoemd en is een begin gemaakt met de definitieve inrichting van het bestuurskantoor middels het benoemen van een vaste personeelsfunctionaris en een vaste Adviseur Onderwijs & Kwaliteitszorg. Het contract met de interim-bestuurder is met twee jaar aangepast en verlengd tot en met 2018.

Huisvesting en ICT

In 2016 is:

- Een strategisch huisvestingsplan opgesteld voor OPRON, gericht op
 - o vermindering van de leegstand en de daarmee samenhangende overschrijding van het jaarlijkse exploitatiebudget;
 - o verduurzaming en verbetering van het gebouwenbestand van OPRON, in samenspraak met gemeenten en partnerbesturen.
- Besloten om het Platform voor ICT in het Onderwijs (PICO) over te dragen aan Heutink ICT. Een groot deel van de OPRON scholen is inmiddels overgezet op het nieuwe platform en daar waar nodig van eigentijdse hardware voorzien

Bedrijfsvoering

Qua (organisatie van) bedrijfsvoering was 2016 een lastig jaar voor OPRON. Door het faillissement van OSGMetrium in het najaar van 2015 en de noodzaak om tot een zorgvuldige en afgewogen selectie te komen van een nieuw administratiekantoor (per 1 januari 2017), is 2016 een echt tussenjaar gebleken. Via een aantal tijdelijke aanstellingen zijn noodverbanden gelegd om de bedrijfsvoering zo goed als mogelijk vorm te geven, grotendeels is dit ook gelukt. Wel zijn een aantal (financiële) risico's ontstaan.

2.2 Aanpak: hoofdlijnen beleid en uitwerking 2017

De afgelopen jaren zijn voor OPRON niet in alle opzichten even eenvoudig geweest. De organisatie is gekrompen en er zijn veel zaken waar we aan moeten gaan werken. Om vooruitgang mogelijk te maken, is het van belang een koers uit te zetten en duidelijk te maken waaraan gewerkt zal gaan worden en in welke volgorde. De koers voor de komende jaren is verwoord in het Koersplan 2015-2019. Het jaar 2017 maakt onderdeel uit van deze planperiode, waarvan de eerste helft op 1 augustus 2017 voorbij is.

In het Koersplan zijn onze doelen en de te behalen resultaten vastgelegd voor de planperiode 2015-2019. De doelen zijn gegroepeerd rond 15 thema's, zoals de thema's 'opbrengsten', 'ontwikkeling van competenties', 'intern toezicht' en 'managementstructuur'.

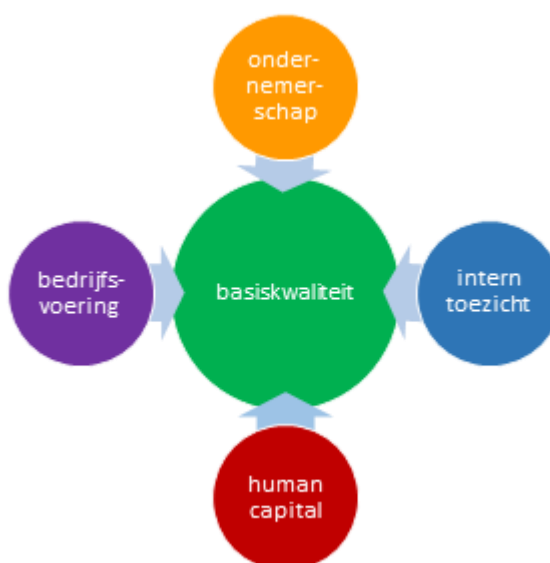
Niet alleen de doelstellingen binnen de thema's houden verband met elkaar; ook de thema's onderling hebben samenhang. Wanneer we ervoor willen zorgen dat alle OPRON-scholen de basiskwaliteit op orde hebben, dan betekent dit bijvoorbeeld ook dat de didactische vaardigheden van de leerkrachten op orde zijn, er sprake is van een planmatige en doelmatige zorg in de scholen en de competenties van de schoolleiders voldoen aan de gestelde criteria.

De uitwerkingen van de 15 thema's en de daarin opgenomen doelen en resultaten zijn gepland voor de periode 2015 - 2019. Voor een volledig en samenvattend overzicht van de thema's, de doelen en de planning verwijzen we graag naar het Koersplan (hoofdstuk 12).

Wanneer we de 15 thema's in vogelvlucht beschouwen, dan kan gesteld worden dat het meerjarenbeleid voor de planperiode 2015-2019 gefocust is rond de volgende hoofdlijnen:

- Basiskwaliteit Plus;
- Intern toezicht;
- Ondernemerschap;
- Human Capital;
- Bedrijfsvoering.

Deze hoofdlijnen staan niet los van elkaar, maar vullen elkaar aan en versterken elkaar zoals in onderstaand figuur is aangegeven. We geven een toelichting per onderdeel.



Werken aan basiskwaliteit Plus ('donkergroen')

Het is de maatschappelijke opdracht voor en verantwoordelijkheid van elke schoolorganisatie te zorgen voor onderwijskwaliteit van voldoende niveau. Elke school moet daarbij in ieder geval en tenminste voldoen aan de minimale eisen die de onderwijsinspectie heeft vastgelegd in het toezichtkader (basiskwaliteit). Dit houdt in dat de eindresultaten voldoende moeten zijn en het overgrote deel van de normindicatoren ook. Voor Scholengroep OPRON achten we dit echter niet voldoende en 'de lat' ligt dus hoger. Oftewel: de opbrengsten moeten langdurig voldoende zijn en alle indicatoren uit het toezichtkader van de inspectie tenminste voldoende. De doelstelling in de planperiode voor OPRON is derhalve een "basiskwaliteit plus" voor alle scholen. Anders gezegd: alle scholen bevinden zich in 'het comfort van het donkergroen'. Scholen die dit (al) bereikt hebben zullen we stimuleren op te gaan voor excellentie. We blijven dus investeren in de kwaliteit van de kernprocessen binnen de scholen en het lesgeven en gaan expliciet het ondernemerschap en het leiderschap van onze schoolleiding versterken.

In 2017:

- staat het onderwijskundig beleid met name in het teken van het doorzetten en door ontwikkelen van bestaand beleid
 - o Naarmate de scholen langer het onderwijsleerproces op een goede en effectieve wijze vorm geven, zullen de tussen- en eindopbrengsten blijven stijgen. 2017 is het derde jaar sinds de invoering van het nieuwe beleid, waarmee verwacht mag worden dat steeds betere resultaten bereikt zullen worden.
 - o De invoering van de nieuwe zorgstructuur en van een nieuwe IB-structuur zal in 2017 worden afgerond
- Wordt alles op alles gezet om ook de beide locaties van de Sterrenschool Stadskanaal (Oleander en Westerschool) in een basisarrangement te krijgen. Dit vraagt niet alleen planmatige inzet van team en directie, en extra (bestuurs)ondersteuning, maar ook nog om extra (formatieve) middelen om de in gang gezette ontwikkeling te borgen.

Inrichten van het intern toezicht

Het bestuur is en blijft altijd eindverantwoordelijk. Daarom is OPRON in 2015 begonnen met het opnieuw inrichten van haar intern toezicht. Om te kunnen sturen op de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit zijn twee (werk) proceslijnen ingevoerd. Deze worden in de planperiode verder aangescherpt en geborgd.

De eerste lijn is de lijn van (bestuurlijke) audit – doelstellingenmatrix – herhalingsaudit. De audits worden in opdracht van het bestuur minimaal om de twee jaar uitgevoerd door een externe deskundige. Indien bij de audit geconstateerd wordt dat bepaalde indicatoren uit het toezichtkader niet op orde zijn, dan worden deze onverwijld opgenomen in een doelstellingenmatrix waarin bestuur en schoolleiding samen afspreken welke acties de komende periode worden uitgevoerd en welke resultaten daarbij behaald moeten worden. Het betreft hier een harde prestatie-eis. Deze werkwijze is met name gericht op het realiseren en waarborgen van de vereiste basiskwaliteit (het 'rood' eruit, op weg naar 'donkergroen').

Naast deze lijn is er de lijn van de reviewgesprekken. Het bestuur voert tenminste twee keer per jaar een zogenaamd reviewgesprek om samen met het management van de school dieper in te gaan op de ontwikkelingen binnen de school en voeling te houden met het onderwijs op de school, maar ook om mogelijke risico's tijdig te detecteren.

Ten behoeve van de reviewgesprekken is inmiddels een (webbased) "dashboard" ontwikkeld waarop de belangrijkste data met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs is weergegeven. Het dashboard bevat gegevens met betrekking tot de opbrengsten, kwaliteit van de medewerkers en schoolleiding, tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, ouders en leerlingen, verzuimcijfers en financiën. Het dashboard wordt gevuld door de staf. Met het dashboard heeft het bestuur permanent een actueel overzicht van de staat van het onderwijs op zijn scholen.

Met deze twee benoemde proceslijnen verlaten we (gaandeweg) het perspectief van 'planning en control' om plaats te maken voor het perspectief van 'pressure en support' (zakelijker, professional meer in de lead). Deze wijziging in de besturingsfilosofie moet ook bijdragen aan het vergroten van het ondernemerschap van de schoolleiding.

In 2017:

- Wordt de eerste cyclus van audits, doelenmatrices, reviewgesprekken en herhalingsaudits in principe afgerond. Alle scholen zijn dan minimaal 'groen' en daarmee het kwaliteitsbeeld ook.
- Zal het Actieteam Intern Toezicht met voorstellen komen voor een verdieping en verfijning van het intern Toezicht. Naarmate meer scholen voldoen aan de norm basiskwaliteit, wordt het belangrijk om een eigen norm te gaan stellen. Weliswaar is die al verwoord in de term 'donkergroen', maar in 2017 zal aan dit begrip invulling gegeven gaan worden.

Versterken van ondernemerschap ('groeierend')

Een sterke schoolorganisatie (w.o. sterke scholen) bouwen we niet op door van bovenaf aan te geven en op te leggen hoe de samen met elkaar afgesproken doelen moeten worden bereikt. Elke medewerker heeft daarin vanuit zijn eigen taak zijn eigen verantwoordelijkheid. De schoolleiding werkt samen met haar team aan de tussen bestuur en schoolleiding afgesproken doelen (het wat) en bepaalt in beginsel zelf hoe de school de doelen binnen de afgesproken periode wil bereiken. Over de gekozen weg en de behaalde resultaten wordt altijd en op ieder door het bestuur gewenst moment verantwoording afgelegd. Bestuur en staf ondersteunen (ieder vanuit hun eigen rol) de beoogde beweging van 'donkergroen en groeiend' en de daarbij behorende professionele cultuur. Schoolleiders en leerkrachten worden steeds meer eigenaar van het ontwikkelingsproces en worden, indien nodig, aangesproken op hun professionaliteit. Hun autonomie daarentegen wordt versterkt. De lijn "ondernemerschap" heeft tot doel sterke en vooral duurzame scholen te bouwen. Dit betekent

niet alleen krachtig in onderwijskwaliteit, maar ook scholen die sterk staan in hun omgeving. Oftewel: Scholen die gewaardeerd worden door ouders, aantrekkingskracht hebben en samenwerken met andere (keten) partners. Werken aan betrokkenheid van de ouders, voeren van een actief pr-beleid en transparantie middels Vensters PO moet er mede voor zorgen dat OPRON qua marktaandeel terug komt op het niveau van 2010.

Om kritisch te blijven op ons handelen én om te zien of er inmiddels verbetering is sinds 2015 wordt in 2017 een herhaalde tevredenheidspeiling gehouden onder ouders, leerlingen en medewerkers.

Ontwikkelen van human capital

Onderwijs is mensenwerk, dus zetten we onze onderwijsmedewerkers ook in hun kracht. We stimuleren, maar stellen ook eisen aan professionaliteit en geven onze medewerkers alle mogelijkheden en support om hierin verder te groeien.

We weten dat de kwaliteit van het onderwijs primair wordt bepaald door de kwaliteit van de leerkrachten en indirect door de kwaliteit van de schoolleider als onderwijskundig leider. Om onze doelen rond 'basiskwaliteit plus' voor alle scholen te realiseren, stimuleren we ondernemend en investigatief gedrag, faciliteren we waar mogelijk en geven aandacht aan onze medewerkers. Los van het individuele gesprek, is een krachtig middel hiervoor het collectief leren en het leren in de praktijk. Dit willen we bereiken door de vorming van professionele leergemeenschappen, instellen van peergroepen, maar ook via online leren (OPRON Academie) en voortdurende reflectie op kernvaardigheden (o.a. vaardigheidsmeting voor schoolleiders, leerkrachten en intern begeleiders).

Belangrijk bij deze hoofdlijn is verder ook de aandacht voor gezondheid en veiligheid. Naast het strikt uitvoeren van het verzuimbeleid, gericht op een daling van het ziekteverzuim richting maximaal 4%, moet elke school beschikken over een schoolveiligheidsplan. We gaan tevens werk maken van het verminderen van de (ervaren) mentale en fysieke werkdruk.

Bovengenoemde ontwikkelingen moeten plaatsvinden in een, qua werkgelegenheid, turbulente periode. De afgelopen jaren is OPRON absoluut (in aantallen leerlingen) maar ook relatief (in marktaandeel) gekrompen. De prognoses (zie ook 2.3) maken duidelijk dat de krimp de komende jaren voortduurt. Daar staat een mate van natuurlijk verloop tegenover die daarmee in balans is en zelfs ruimte schept om nieuw talent aan de organisatie te binden. De kwaliteit van het handelen van de professionals voor de klas staat meer en meer centraal. Dit vraagt om een strategische herbezinning op het HR-beleid, waar continu aan gewerkt wordt: het bieden van loopbaanmogelijkheden voor medewerkers, het vergroten van employability, het optimaal benutten van het menselijk potentieel voor de organisatie en het aantrekken en behouden van goede medewerkers. Evenals in 2016 zal ook in 2017 een nieuwe groep 'toptalenten' gezocht worden om aan OPRON te verbinden.

Bedrijfsvoering & Organisatie

In 2017 zullen we verder werken aan het efficiënter en effectiever maken van onze bedrijfsvoering. Vanaf 1 januari is het Onderwijsbureau Meppel het nieuwe administratiekantoor. De verwachting is dat daarmee een aanzienlijke professionalisering en verbetering bereikt kan worden in de bedrijfsvoering op schools- en bovenschoolsniveau. De controlfunctie is vanaf 2017 tevens ondergebracht bij deze partij. Dit draagt bij aan de ambitie om met sterke scholen kwalitatief goed onderwijs te realiseren. We willen de managementlaag (kostenefficiënt) slim organiseren en komen tot een robuuste structuur. Een tweede onderdeel van deze lijn is het in kaart brengen en efficiënt en effectief regelen van werkprocessen, zodat er doelmatiger en resultaatgerichter gewerkt kan worden. Ook dit zal met de overgang naar het nieuwe administratiekantoor worden gerealiseerd.

2.3 Ontwikkeling aantal leerlingen

Er zijn verschillende bronnen om de ontwikkeling van het aantal leerlingen in beeld te brengen. Een prognose is per definitie een schatting. Het is onmogelijk het exacte aantal leerlingen voor de komende jaren per school in beeld te brengen. De bron waar bij deze prognose voor is gekozen is het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs. Het arbeidsmarktplatform put informatie uit de regionale bevolkingsprognose van het Planbureau voor de leefomgeving (PBL) en het Centraal bureau voor de statistiek (CBS). Verder is het aantal leerlingen per school en per leeftijd per 1 oktober 2015 meegenomen. Hier hebben wij zelf de aantallen per 1 oktober 2016 aan toegevoegd om vervolgens de trend door te trekken voor de komende jaren. Daarbij is uitgegaan van het (negatieve) scenario waarbij de OPRON-scholen er niet in slagen marktaandeel terug te winnen dat in de periode 2010-2014 verloren is gegaan. Mocht dit wel lukken, dan zal het geschetste scenario zich in mindere mate voordoen.

In de tabel op de volgende pagina is te zien dat het aantal leerlingen basisonderwijs daalt van 2369 per 1 oktober 2016 naar 2130 per 1 oktober 2019. Dit is een daling van 239 of wel 10%. In de prognose veronderstellen wij de krimp in het SBO en het (V)SO procentueel gelijk aan de krimp in het basisonderwijs. De prognose van het aantal leerlingen op obs Wereldwijs en de Noorderbreedte (anderstaligen respectievelijk nieuwkomers) hebben wij gebaseerd op een gemiddelde van de afgelopen jaren.

Brin	School	Realisatie 1-10-2015	Realisatie 1-10-2016	Prognose 1-10-2017	Prognose 1-10-2018	Prognose 1-10-2019
05YR	De Mieden	59	55	50	46	42
08GQ	Insp. Amerika	109	98	100	91	86
08SW	Burgemeester Verkruijsen	189	169	166	166	165
09RC	Europaschool	81	83	76	74	66
10CO	De Tandem	153	155	147	144	134
13GU	De Viermaster	285	270	262	250	241
13LX	De Butte	27	0	0	0	0
13QO	De Braskörf	340	355	330	314	307
13UO	De Noorderbreedte	151	163	160	159	163
13ZR	Hagenhofschool	177	179	176	168	161
14EK	Westerschool	322	315	290	275	262
14HC	De Sleutel	115	109	112	114	113
14IM	Neuteboomschool	109	104	97	92	90
15AS	De Oleander	120	126	121	124	129
15EP	De Ommewending	64	62	57	49	46
15FZ	De Badde	33	35	34	35	33
15JG	De Musselhorst	103	91	92	92	92
Totaal basisonderwijs		2437	2369	2270	2193	2130
15JG01	Wereldwijs	122	77	60	60	60
19TV	Wim Monnereauschool	106	110	105	102	99
26NL	Margaretha Hardenbergschool	114	109	105	101	98
Totaal "bijzonder" onderwijs		342	296	270	263	257
Totaal OPRON		2779	2665	2540	2456	2387

De prognose van het aantal leerlingen is nadrukkelijk onderdeel van de meerjarenbegroting waarin we een aantal baten en lasten mee laten bewegen met de ontwikkeling van het aantal leerlingen.

2.4 Doorkijk ontwikkeling van het scholenbestand

In 2015 en in 2016 zijn drie scholen gesloten, omdat zij onder de wettelijke opheffingsnorm verkeerden (Parkwijkschool en 't Zonedal), danwel daar onder dreigden te geraken (De Butte). Vooralsnog geeft de meerjarenprognose geen aanleiding om te veronderstellen dat in 2017 of in de jaren daarna een OPRON-school onder de wettelijke opheffingsnorm van 23 leerlingen dreigt te komen. Tegelijkertijd is de demografische krimp van het aantal leerlingen in het voedingsgebied nog niet ten einde. Om deze kwalitatief het hoofd te kunnen bieden is al enige jaren geleden het initiatief genomen om te komen tot regionale samenwerking in Oost-Groningen, waarbij het streven is om kwalitatief, duurzaam en betekenisvol onderwijs te realiseren in nauwe samenwerking met het bijzonder onderwijs. Dit kan -daar waar de openbare of de christelijke school (of beiden) in één dorp- in het voortbestaan bedreigd worden- in de vorm van samenwerkingsscholen gerealiseerd worden.

Meeden

In het kader van de plannen om in Meeden een nieuw Multifunctioneel Centrum te realiseren is het de wens van het dorp om in Meeden te komen tot één (samenwerkings)school. De beide betrokken schoolbesturen (Scholengroep OPRON en VCO Midden- en Oost-Groningen) zijn in samenspraak met de teams en de medezeggenschapsraden aan het bezien of dit tot de mogelijkheden behoort. In het kader van de gewenste school bestuurlijke samenwerking in heel Oost-Groningen is het denkbaar dat de situatie in Meeden één van de eerste samenwerkingsscholen nieuwe stijl gaat opleveren. Ook hiermee is in het kader van de meerjarenbegroting nog geen rekening gehouden. In 2017 zal duidelijk moeten worden of de samenwerking zoals beoogd in de gehele subregio concrete kans van slagen heeft.

3. EXPLOITATIEBEGROTING 2017 OP BESTUURSNIVEAU

3.1 Exploitatiebegroting 2017 (zie bijlage 1 voor een verdiept exploitatieoverzicht)

Baten		Realisatie 2015	Begroot 2016	Begroot 2017
3.1	Rijksbijdragen			
3.1.1	(Rijks)bijdragen OCW	18.013.306	17.139.524	17.406.346
3.1.4	Doorbetalingen Rijksbijdragen SWV	802.052	784.114	800.000
	Totaal rijksbijdragen	18.815.358	17.923.638	18.206.346
3.2	Overige overheidsbijdragen			
3.2.2	Overige overheidsbijdragen	141.875	142.676	68.181
	Totaal overige overheidsbijdragen	141.875	142.676	68.181
3.5	Overige baten			
3.5.1	Verhuur	5.856	10.900	10.900
3.5.2	Detachering personeel	210.961	114.453	115.776
3.5.6	Overige baten	357.679	10.636	4.000
	Totaal overige baten	574.496	135.989	131.076
	Totaal baten	19.531.729	18.202.303	18.405.203
Lasten		Realisatie 2015	Begroot 2016	Begroot 2017
4.1	Personeelslasten			
4.1.1	Lonen en salarissen	15.225.185	14.374.370	14.454.512
4.1.2	Overige personeelslasten	2.316.170	1.375.794	1.175.777
	Totaal Personeelslasten	17.541.355	15.750.164	15.630.289
4.2	Afschrijvingen			
4.2.2	Materiële vaste activa	364.683	347.840	377.584
	Totaal afschrijvingen	364.683	347.840	377.584
4.3	Huisvestingslasten			
4.3.1	Huur	34.745	31.000	31.000
4.3.3	Onderhoud	174.918	573.000	568.200
4.3.4	Energie en water	356.855	371.400	354.200
4.3.5	Schoonmaakkosten	464.572	433.500	420.200
4.3.6	Heffingen	59.663	34.300	37.800
4.3.7	Overige huisvestingslasten	291.000	96.700	111.600
	Totaal huisvestingslasten	1.460.560	1.539.900	1.523.000
4.4	Overige lasten			
4.4.1	Administratie- en beheerslasten	507.450	474.200	444.530
4.4.2	Inventaris, apparatuur en leermiddelen	707.814	476.800	438.900
4.4.4	Overige lasten	191.407	163.400	160.900
	Totaal overige lasten	1.406.671	1.114.400	1.044.330
	Totaal lasten	20.773.271	18.752.304	18.575.203
Financiën		Realisatie 2015	Begroot 2016	Begroot 2017
5	Financiële baten en lasten			
5.1	Rentebaten	38.224	50.500	21.000
5.5	Rentelasten	1.327	500	1.000
	Totaal financiële baten en lasten	36.897	50.000	20.000
	Resultaat reguliere begroting	-1.204.645	-500.000	-150.000

3.2 Toelichting op exploitatiebegroting 2017

Rijksbijdragen (3.1)

Personele lumpsum

De personele lumpsum laat een daling zien welke veroorzaakt wordt door daling van de leerlingaantallen. Per 1 oktober 2016 is het aantal leerlingen ten opzichte van de vorige teldatum gedaald met 114, van 2779 naar 2665 leerlingen.

Bijzondere bekostiging wegens samenvoeging

Per 1 augustus 2015 zijn in Stadskanaal twee keer twee scholen van OPRON gefuseerd. Per 1 augustus 2016 zijn twee scholen in Veendam gefuseerd. Voor de fusiescholen wordt momenteel bijzondere bekostiging wegens samenvoeging ontvangen. Voor de fusiescholen in Stadskanaal geldt echter dat -door gewijzigde omstandigheden tussen het moment van het besluit van fuseren en de daadwerkelijke realisatie daarvan- geen van de leerlingen van de sluitende scholen zijn overgegaan naar de fusieschool. Hoewel wij de middelen vooral hebben aangevraagd om werkgelegenheid veilig te stellen oordeelt de inspectie dat feitelijk er geen sprake is van fusies. De inspectie moet zich nog uitspreken over eventuele consequenties voor de bekostiging, waarna mogelijk nog een juridisch traject zal volgen. Voor de begroting van 2017 e.v. bedraagt de fusiebekostiging waar mogelijk een dispuut over ontstaat € 300.000,- op jaarbasis. (tot en met het schooljaar 2020-2021).

Materiële bekostiging

De materiële bekostiging over 2017 is gebaseerd op het aantal leerlingen per 1 oktober 2016 en berekend op basis van de actuele variabelen. De materiële bekostiging kent een aantal verschillende componenten waarvan de meeste ten goede komen aan de scholen. Een klein deel wordt bovenschools begroot omdat daar ook de kosten worden gemaakt.

Personeels- en arbeidsmarktbeleid

De bijdrage voor personeels- en arbeidsmarktbeleid is een onderdeel van de personele baten en is bedoeld voor (overige) personele uitgaven. De baten personeels- en arbeidsmarktbeleid worden deels bovenschools en deels op schoolniveau besteed.

Prestatiebox

Om invulling te geven aan de vier actielijnen uit het bestuursakkoord en in het kader van het programma cultuureducatie met kwaliteit wordt voor de schooljaren 2015-2016 tot en met 2019-2020 bijzondere bekostiging ontvangen. De baten komen grotendeels ten goede aan de scholen en worden onder meer besteed aan scholing en cultuur.

Bekostiging impulsgebieden

Deze gelden zijn bedoeld om regio's met onderwijsachterstand een impuls te geven.

Bijzonder bekostiging eerste opvang vreemdelingen

Er wordt subsidie ontvangen voor 'eerste opvang vreemdelingen'. Het is nog niet precies bekend wat de omvang van deze subsidie zal zijn aangezien deze afhankelijk is van het aantal leerlingen op de school voor anderstaligen op een aantal peildata. Het aantal leerlingen op deze school is lastig te prognosticeren. In de begroting is op basis van ervaringscijfers een schatting opgenomen voor wat betreft de te ontvangen gelden.

Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV

Met de invoering van passend onderwijs op 1 augustus 2014 worden de zorgmiddelen per 2014-2015 via het samenwerkingsverband passend onderwijs verdeeld. OPRON maakt onderdeel uit van het Samenwerkingsverband PO 20.01 provincie Groningen en gemeente Noordenveld en het Samenwerkingsverband 20.02 VO Groningen Ommelanden. Op basis van het aantal leerlingen en het verwijzingspercentage richting het speciaal basisonderwijs wordt een budget ontvangen. Voor

onze eigen school voor speciaal basisonderwijs wordt een apart budget ontvangen op basis van het aantal leerlingen.

Overige overheidsbijdragen (3.2)

Overige overheidsbijdragen

Van de gemeente Stadskanaal wordt een bedrag ontvangen voor schoolbegeleiding. Van de gemeente Veendam wordt een bedrag ontvangen voor de uitvoering van het onderwijsachterstandenbeleid. Per saldo is de bijdrage van de gemeenten een stuk lager dan vorig jaar doordat de gemeenten een aantal subsidies hebben stopgezet.

Overige baten (3.5)

Verhuur

Voor medegebruik op een aantal scholen wordt een vergoeding ontvangen.

Detachering personeel

Een aantal medewerkers van OPRON is gedetacheerd bij een externe partij. De loonkosten worden gedeclareerd.

Overige baten

Aan overige baten wordt een bedrag ontvangen voor het penvoerderschap van de academische basisschool en een bedrag aan vakbondsfaciliteiten.

Personeelslasten (4.1)

Lonen en salarissen

Het begrote bedrag aan lonen en salarissen is een optelsom van alle loonkosten. Het grootste deel van deze kosten wordt gemaakt via eigen verloning. Hiernaast wordt een aantal medewerkers via een externe partij verloond en huren wij een aantal externen in. De lonen en salarissen zijn in eerste instantie doorgerekend op basis van de huidige inzet, waarmee voor de eerste 7 maanden van de jaarbegroting 2017 een overschrijding van de lasten gerealiseerd zal worden ten opzichte van de inkomsten. Grotendeels kunnen deze worden opgevangen binnen de begroting, echter niet volledig. Vandaar het begrote negatieve resultaat van € 150.000,-. Voor het schooljaar 2017-2018 is een inschatting gemaakte van de benodigde inzet rekening houdend met de ontwikkeling van het aantal leerlingen en het beschikbare budget.

Overige personele lasten

De overige personele lasten bestaan onder andere uit kosten voor bedrijfsgezondheidszorg, re-integratietrajecten, scholing, schoolbegeleiding, kerstpakketten en dotaties aan personele voorzieningen.

Afschrijvingen (4.2)

Materiele vaste activa

De begrote afschrijvingslasten komen tot stand door alle bestaande activa in beeld te brengen en nieuwe investeringen hieraan toe te voegen. Per activatype geldt een afschrijvingstermijn. Een deel van de afschrijvingslasten wordt voldaan vanuit een bestemmingsfonds van de gemeente Stadskanaal en de bestemmingsreserve voor het project Innovatie. Deze afschrijvingslasten maken, omdat hier dekking voor is vanuit de reserves, onderdeel uit van de plusbegroting.

Huisvestingslasten (4.3)

De huisvestingslasten bestaan uit kosten voor huur, onderhoud, energie en water, schoonmaak, heffingen en overige huisvestingslasten. De begrote bedragen zijn tot stand gekomen op basis van

ervaringscijfers en aannames voor de toekomst. De huisvestingslasten bestaan voor een groot deel uit een dotatie aan een voorziening waaruit kosten voor het meerjaren onderhoud worden voldaan. De jaarlijkse dotatie betreft een reële inschatting van de jaarlijkse kosten rekening houdend met de actuele hoogte van de voorziening. Basis is een actueel onderhoudsplan.

Overige lasten (4.4)

Administratie- en beheerslasten

De kosten voor administratie en beheer zijn kosten voor onder andere de accountantscontrole, de inkoop van diensten bij ons administratiekantoor, het planmatig onderhoudsbeheer en deskundigenadvies.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn kosten voor onder andere ICT, leermiddelen en reproductie.

Overige lasten

De overige lasten bestaan uit kosten voor onder andere contributies aan bestuurlijke organisaties, abonnementen, cultuuruitgaven en overige onderwijslasten.

Financiële baten en lasten (5)

Het verwachte netto rendement op uitstaande gelden in deposito's is in 2017 € 20.000. Het betreft hier een schatting op basis van de uitstaande gelden. Het rendement is in verhouding tot het uitstaande geld bijzonder laag. Dit heeft alles te maken met de lage rentestand. Nog onderzocht wordt of er via het nieuwe administratiekantoor een hoger rendement te behalen is, het zou dan gaan om een verdubbeling (van 0,5% naar 1,0% rendement).

4. MEERJARENPECTIEF

In onderstaand overzicht is de meerjarenbegroting 2017-2020 weergegeven. Daarbij is rekening gehouden met een daling van de baten en de personele inzet naar rato van de ontwikkeling van het aantal leerlingen.

4.1 Meerjarenbegroting 2017-2020

Baten		Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020
3.1	Rijksbijdragen	18.206.346	17.480.483	16.989.103	16.583.398
3.2	Overige overheidsbijdragen	68.181	68.181	68.181	68.181
3.5	Overige baten	130.676	130.676	130.676	130.676
	Totaal baten	<u>18.405.203</u>	<u>17.722.038</u>	<u>17.258.433</u>	<u>16.875.009</u>
Lasten		Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020
4.1	Personeelslasten	15.630.289	14.864.885	14.447.641	14.102.783
4.2	Afschrijvingen	377.584	377.584	377.584	377.584
4.3	Huisvestingslasten	1.523.000	1.494.426	1.474.657	1.458.085
4.4	Overige lasten	1.044.330	1.005.143	978.550	956.557
	Totaal lasten	<u>18.575.203</u>	<u>17.742.038</u>	<u>17.278.433</u>	<u>16.895.009</u>
	Saldo baten en lasten	<u>-170.000</u>	<u>-20.000</u>	<u>-20.000</u>	<u>-20.000</u>
Financiën		Begroot 2017	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020
5	Saldo Financiën	20.000	20.000	20.000	20.000
	Resultaat reguliere begroting	<u>-150.000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

4.2 Toelichting bij de meerjarenbegroting

Baten

De baten die in de meerjarenbegroting zijn opgenomen zijn gebaseerd op de bedragen uit de begroting 2017. Er is voor gekozen de rijksbijdragen mee te laten bewegen met de ontwikkeling van het aantal leerlingen. De overige overheidsbijdragen en de overige baten zijn niet afhankelijk van het aantal leerlingen en zijn daarom constant gehouden.

Lasten

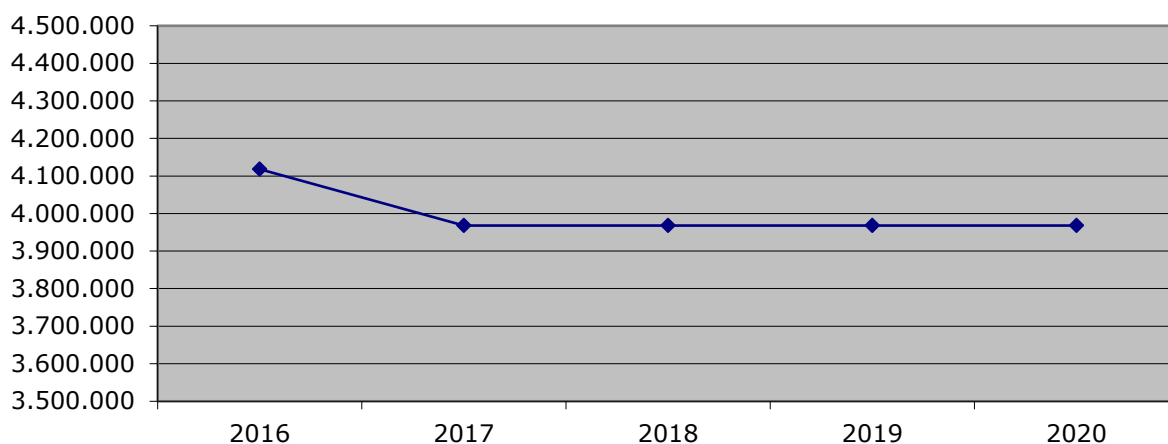
De lasten die in de meerjarenbegroting zijn opgenomen zijn gebaseerd op de bedragen uit de begroting 2017. Een aantal lasten bewegen mee met de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Dit geldt in het bijzonder voor de personeelslasten, maar ook ten dele voor de overige lasten welke deels afhankelijk zijn van het aantal leerlingen. De huisvestingslasten bewegen niet vanzelfsprekend mee met de leerlingenaantallen. Per jaar is wel een taakstelling opgenomen voor wat betreft de huisvestingslasten.

4.3 Kasstroomoverzicht

Onderstaande tabel laat het kasstroomoverzicht en het verloop van de liquide middelen zien.

	2016	2017	2018	2019	2020
	€	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Saldo exploitatie	-500.000	-150.000	0	0	0
Afschrijvingen	359.978	377.584	377.584	377.584	377.584
Mutaties werkkapitaal:					
- vorderingen					
- kortlopende schulden					
Mutaties eigen vermogen					
Mutaties voorzieningen	0	0	0	0	0
	-140.022	227.584	377.584	377.584	377.584
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
(Des)investerings materiële vaste activa	359.978	377.584	377.584	377.584	377.584
(Des)investerings financiële vaste activa	0	0	0	0	0
	-500.000	-150.000	0	0	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Mutatie kredietinstellingen	0	0	0	0	0
Mutatie overige langlopende schulden	0	0	0	0	0
Mutatie liquide middelen	-500.000	-150.000	0	0	0
Beginstand liquide middelen	4.618.031	4.118.031	3.968.031	3.968.031	3.968.031
Mutatie liquide middelen	-500.000	-150.000	0	0	0
Eindstand liquide middelen	4.118.031	3.968.031	3.968.031	3.968.031	3.968.031

Eindstand liquide middelen



4.4 Kengetallen

Onderstaande tabel laat het kasstroomoverzicht en het verloop van de liquide middelen zien. Het overzicht gaat uit van een negatief exploitatiesaldo in 2016 en 2017 van respectievelijk € 500.000 en € 150.000. Ondanks een negatieve rentabiliteit in 2016 en 2017 verkeren de overige kengetallen nog ruim boven de kritische signaleringgrenzen.

Financiële kengetallen	2016	2017	2018	2019	2020	Norm
Liquiditeit (verhouding vlottende activa en kortlopende schulden)	2,20	2,15	2,15	2,15	2,15	0,5-1,5
Solvabiliteit (eigen vermogen + voorziening / totaal vermogen)	0,66	0,65	0,65	0,65	0,65	0,20
Rentabiliteit (resultaat uit gewone bedrijfsvoering / totale baten maal 100%)	-2,4%	-0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0-5%
Kapitalisatiefactor (totaal aan activa / totale baten)	43,1%	43,8%	45,4%	46,7%	47,8%	<35%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen minus MVA / totale baten)	11,0%	10,5%	10,9%	11,2%	11,5%	10%

4.5 Risico's

In een in 2015 uitgevoerde risicoanalyse is de OPRON-organisatie kritisch tegen het licht gehouden. De risicoanalyse moest antwoord geven op de vraag welke vermogenspositie passend is voor OPRON in relatie tot de reguliere exploitatie en de (extra) investeringen die de komende jaren nog gedaan moeten worden om de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie te borgen en verder te verbeteren. De voornaamste bevindingen uit de risicoanalyse zijn als volgt samengevat.

In onderstaand schema is het risicoprofiel van OPRON gevisualiseerd.

Beoordeling risico's OPRON	HOOG	GEMIDDELD	LAAG
Risicobeoordeling onderwijs	Hoog (2015)	Gemiddeld (2016)	
Risicobeoordeling leerlingenprognoses		Gemiddeld	
Risicobeoordeling kwaliteit van de organisatie		Gemiddeld	
Risicobeoordeling beïnvloedingsmogelijkheden formatie		Gemiddeld	
Risicobeoordeling middelen	Hoog		
Risicobeoordeling beleid en strategie	Hoog (2015)	Gemiddeld (2016)	
Risicobeoordeling relevante omgeving		Gemiddeld	

Scholengroep OPRON heeft een gemiddeld-hoog risicoprofiel. Dit beeld wordt in belangrijke mate bepaald door:

- de kwaliteit van het onderwijs;
- verder afnemende leerlingenaantallen;
- een scheve verhouding in de uitgaven ten behoeve van personeel en materieel;
- het (nog) ontbreken van een aantal belangrijke meerjarige beleidsdocumenten;
- een niet sluitende exploitatie.

In 2016 zijn een aantal risico's verminderd, te weten de risico's op onderwijs(kwaliteit) en de risico's door het ontbreken van (meerjarig)beleid.

De organisatie beschikt over voldoende beïnvloedingsmogelijkheden in de formatie en financiële reserves om de gesignaleerde risico's in de komende jaren te pareren of verder in te dammen. OPRON zal daarbij moeten koersen op een situatie waarin de jaarlijkse inkomsten en uitgaven met elkaar in evenwicht zijn. Investerings uit de financiële reserves kunnen dan bewust gedaan worden om de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie verder te versterken, zonder dat daar structureel nieuwe of hogere verplichtingen door ontstaan. Beheersmaatregelen moeten vooral gezocht worden in het verder terugdringen van de formatie in relatie tot de verder afnemende leerlingenaantallen.

OPRON kan gekwalificeerd worden als een financieel gezonde organisatie. Met uitzondering van de rentabiliteit, voldoen de financiële kengetallen van OPRON ruimschoots aan de door OPRON zelf gestelde normen en aan de signaleringsgrenzen zoals die gehanteerd worden in het financieel toezicht kader van de PO-raad en de onderwijsinspectie.

Minimaal noodzakelijke vermogenspositie van OPRON	Norm
Ondergrens weerstandsvermogen	≥ 15,0%
Ondergrens kapitalisatiefactor	≥ 33,8%
Ondergrens jaarlijkse financiële buffer	€ 1.387.808

De berekende en door OPRON jaarlijks aan te houden financiële buffer om de in deze risicoanalyse gesignaleerde en gekwantificeerde risico's uit de reserves op te kunnen vangen komt uit op maximaal

€ 1.387.808. Dit bedrag komt nagenoeg overeen met de landelijke norm om 7,5% van de totale baten per jaar die een groot bestuur in het basisonderwijs, met een (V)SO-school in haar geledingen, aan zou moeten houden als financiële buffer voor het opvangen van risico's.

Berekening financiële ruimte	Norm
Stand algemene reserve OPRON op 31-12-2016	€ 3.843.981
Jaarlijkse financiële buffer (afgerond)	€ 1.400.000
Financiële ruimte vanaf 2017	€ 2.443.981

Naar verwachting bedraagt de algemene reserve van OPRON op 31 december 2016 € 3.843.981. OPRON kan de gesignaleerde risico's dan ook nog een aantal jaren prima opvangen vanuit haar algemene reserve. Bijzondere aandacht moet daarbij besteed worden aan de financiële effecten van de nu nog in ontwikkeling zijnde plannen op het terrein van de kwaliteit van het onderwijs, de huisvesting, het onderhoud en ICT. Die effecten zijn nog niet verwerkt in deze risicoanalyse en moeten ondergebracht worden in de meerjarenbegroting.

Het is voor OPRON van belang zo snel als mogelijk tot een balans tussen de jaarlijkse inkomsten en de uitgaven te komen. De meerjarenbegroting en de actuele leerlingenprognoses moeten leidend en taakstellend worden voor de personele inzet. Daarnaast is het voor OPRON van belang de komende jaren bewust te gaan sturen op een jaarlijkse verhouding van maximaal 80% personele lasten en 20% materiele lasten ten opzichte van de totale lasten.

Bijlage: verdieping exploitatieoverzicht begroting 2017

BATEN		
3.1.1. (Rijks)bijdragen OCW		
1. Personele Lumpsum	11.772.896	Zie model Helder Onderwijs
2. Fusiegelden	433.944	Zie model Helder Onderwijs. Deels in risico.
3. Bekostiging Impulsgebieden	542.807	Zie model Helder Onderwijs.
4. Materiële Instandhouding GA	1.166.700	Zie model Helder Onderwijs.
5. Materiële Instandhouding LA	1.208.126	Zie model Helder Onderwijs.
6. Personeel- en arbeidsmarktbeleid	1.680.137	Zie model Helder Onderwijs.
7. Prestatiebox personeel	320.036	Zie model Helder Onderwijs.
8. Prestatiebox cultuur	31.700	Zie model Helder Onderwijs.
9. Eerste opvang vreemdelingen	250.000	Is inschatting op basis van ervaringscijfers.
Totaal	17.406.346	
3.1.4. Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV		
1. Bijdrage samenwerkingsverbanden	800.000	Zie "Analyse baten PO 20-01 o.b.v. Begroting 21697_2016". Iets afgerond.
Totaal	800.000	
Totaal 3.1	18.206.346	
3.2.2. Gemeentelijke bijdragen		
1. Vergoeding gemeente personeel	68.181	Onderwijsachterstanden Veendam, Avondschool en schoolbegeleiding Stadskanaal.
Totaal 3.2	68.181	
3.5.1. Verhuur		
1. Medegebruik	10.900	Zie huisvestingsbegroting.
Totaal	10.900	
3.5.2. Detachering personeel		
1. Detachering personeel	115.776	Betreft PICTO (op basis van begroting PICTO) en MW naar SWV.
3.5.6. Overige baten		
1. Diversen	4.000	Penvoerderschap AOS en baten MHS.
Totaal 3.5	130.676	
Totaal baten	18.405.203	

LASTEN		
4.1.1. Lonen en salarissen		
1. Lonen en salarissen	14.149.512	Zie loonkostenbegroting.
4.1.2. Overige personele lasten		
1. Extern personeel divers (interim)	387.376	Betreft JPB, CS, GH en AD.
2. Extern personeel overig (payroll en overig)	235.000	Betreft Wedeka, combinatiefuncties en payroll.
3. Bedrijfsgezondheidszorg/re-integratie	50.000	Op basis van plannen en ervaringscijfers.
4. Dotatie spaarverlof	1.000	Op basis van ervaringscijfers.
5. Dotatie jubileum	2.500	
6. Scholing	289.100	
7. Extra zorgbudget passend onderwijs	100.000	
8. Kerstpakketten	12.500	
9. Reis- en verblijfkosten	7.900	
10. Werving personeel	30.000	
11. Overige personele lasten	65.400	
12. maatwerk en mobiliteit	300.000	Dekking vanuit fusiegelden.
Totaal	1.480.776	
Totaal 4.1	15.363.416	
4.2. Afschrijvingen		
1. Inventaris	27.698	Op basis van huidige activa en investeringsplanning.
2. ICT active boards	48.002	
3. ICT hardware	101.401	
4. Meubilair	82.486	
5. Leermethoden	112.686	
6. Vervoermiddelen	5.312	
Totaal 4.2	377.584	
4.3.1. Huur		
1. Huur stafbureau	31.000	Betreft huur bestuurskantoor.
4.3.3. Onderhoud		
1. Klein onderhoud (jaarlijkse kosten)	168.200	Zie huisvestingsbegroting.
2. Dotatie onderhoudsvoorziening	400.000	Zie huisvestingsbegroting.
Totaal	568.200	
4.3.4. Energie en water		
1. Gas	237.500	Zie huisvestingsbegroting.
2. Water	10.200	Zie huisvestingsbegroting.
3. Elektra	106.500	Zie huisvestingsbegroting.
Totaal	354.200	

4.3.5. Schoonmaakkosten		
1. Schoonmaakbedrijf	419.700	Zie huisvestingsbegroting.
2. Overige schoonmaakkosten	500	Zie huisvestingsbegroting.
Totaal	420.200	
4.3.6. Heffingen		
1. Heffingen	37.800	Zie huisvestingsbegroting.
Totaal	37.800	
4.3.7. Overige huisvestingskosten		
1. Tuinonderhoud	42.100	Zie huisvestingsbegroting.
2. Zandbakkosten	6.700	Zie huisvestingsbegroting.
3. Beveiliging	13.000	Zie huisvestingsbegroting.
4. Overige huisvestingslasten	49.800	Zie huisvestingsbegroting.
Totaal	111.600	
Totaal 4.3	1.523.000	
4.4.1. Administratie- en beheerslasten		
1. Accountantskosten	20.000	Op basis van ervaringscijfers.
2. OBM	215.730	Op basis van offerte OBM.
3. Kantoorbenodigdheden	1.000	Op basis van ervaringscijfers.
4. Portikosten	3.800	Op basis van ervaringscijfers.
5. Telefoon- en faxkosten	4.000	Op basis van ervaringscijfers.
6. Planmatig onderhoudsbeheer	55.000	Op basis van ervaringscijfers.
7. Vergaderkosten	5.000	Op basis van ervaringscijfers.
8. Deskundigenadvies	50.000	Op basis van ervaringscijfers.
9. Marketing en communicatie	20.000	Op basis van ervaringscijfers.
10. Drukwerk	10.000	Op basis van ervaringscijfers.
11. Vergoeding RvT	30.000	Op basis van ervaringscijfers.
12. Intern toezicht	30.000	Op basis van ervaringscijfers.
Totaal	444.530	
4.4.2. Inventaris, apparatuur en oip		
1. Overige ICT kosten (Picto + internet)	146.900	Zie schoolbegrotingen.
2. Leermiddelen	179.500	Zie schoolbegrotingen.
3. Klein inventaris	2.400	Zie schoolbegrotingen.
4. ICT Hardware	7.200	Zie schoolbegrotingen.
5. ICT Licenties en software	44.700	Zie schoolbegrotingen.
6. Reproductie	58.200	Zie schoolbegrotingen.
Totaal	438.900	

4.4.4. Overige		
1. Contributies bestuurlijke organisaties	21.000	Zie schoolbegrotingen.
2. Abonnementen	23.800	Zie schoolbegrotingen.
3. Representatie	7.000	Zie schoolbegrotingen.
4. Verzekeringen	8.000	Zie schoolbegrotingen.
5. Medezeggenschap	17.000	Zie schoolbegrotingen.
6. Cultuureducatie	31.700	Zie schoolbegrotingen.
7. Kabeltelevisie en overige rechten	8.000	Zie schoolbegrotingen.
8. Testen en toetsen	14.700	Zie schoolbegrotingen.
9. Vervoermiddelen	3.500	Zie schoolbegrotingen.
10. Overige onderwijslasten	26.200	Zie schoolbegrotingen.
Totaal	160.900	
Totaal 4.4		
	1.044.330	
Totaal lasten		
	18.575.203	

Financiële baten en lasten		
Rente baten	21.000	Gezien lage rentestand weinig opbrengst.
Rente lasten	1.000	
Totaal	20.000	

Samenvatting		
Personele baten		15.983.777
Personele lasten		15.622.388
Saldo personeel		361.389
Materiële baten		2.421.426
Materiële lasten		2.952.814
Saldo materieel		-531.389
Saldo financiën		20.000
Saldo		-150.000