



Jaarplan en begroting 2017

Meerjarenraming 2018 – 2020





Voorwoord	4
De begroting in beeld	5
Inleiding jaarplan 2017	8
Organisatie en bestuur	10
<i>Korte terugblik 2016</i>	10
<i>Doelen en resultaten 2017</i>	10
Onderwijskwaliteit	11
<i>Doelen en resultaten 2017</i>	11
<i>Verbetercultuur op de scholen</i>	11
<i>Expertise binnen Spaarnesant</i>	12
<i>Onderwijs gemeenschappelijke onderneming van ouders, leerlingen en school</i>	12
<i>Brede culturele vorming</i>	13
Personeel	13
<i>Personeelsbeleid</i>	13
<i>CAO PO</i>	13
<i>Regionaal Transfer Centrum de Beurs</i>	14
<i>Verzuim en vervanging</i>	14
<i>ERD</i>	15
<i>Professionalisering en Academie</i>	15
Innovatie en omgeving	16
<i>Profilering</i>	16
<i>Onderwijsontwikkeling</i>	16
<i>Samenwerking partners</i>	16
<i>Platform voor innovatie</i>	17
<i>ICT</i>	17
Financiën en bedrijfsvoering	17
<i>Financieel beleid</i>	17
<i>Groei</i>	17
<i>Ondersteuning scholen</i>	18
<i>ICT</i>	18
<i>Inkoop en aanbestedingsbeleid</i>	18
<i>Veiligheidsbeleid</i>	18
<i>Huisvesting</i>	18
Toelichting begroting	20
<i>Algemene uitgangspunten</i>	20
<i>Solidariteit</i>	21
<i>Samenvatting begroting 2017 en meerjarenraming 2018 - 2020</i>	22
<i>De doelen van 2017 vertaald in de begroting</i>	23
<i>Opbouw begroting 2017 en meerjarenraming 2018 – 2020</i>	23
<i>Planning & Control cyclus – Financieel</i>	25
<i>Leerlingenprognoses</i>	26
<i>Basisonderwijs</i>	28
<i>Speciaal basisonderwijs</i>	29
<i>Speciaal onderwijs</i>	29
<i>Samenvatting exploitatie, reserves en kengetallen</i>	29
<i>Toelichting posten begroting</i>	30
<i>Baten</i>	30
<i>Personele Lasten</i>	31



<i>Overige Lasten</i>	32
<i>Resultaat</i>	33
<i>Investeringsen & Liquiditeit</i>	33
Kansen en Risico's	34
Risico's in het bouwproces	36
1. <i>Traditioneel</i>	37
2. <i>Bouwteam</i>	37
3. <i>Engineer & Build</i>	37
Financieel	38
<i>Exploitatie</i>	38
<i>Balans</i>	40
<i>Kengetallen</i>	41
Meerjarenonderhoudsplan	42
Bijlagen	43
<i>Bovenschoolse kosten (kostenplaats 994)</i>	43
<i>Bestuur en staf (kostenplaats 990)</i>	44
<i>Begrippenlijst, afkortingen uit het jaarplan en de begroting</i>	45



Voorwoord

Voor u ligt het jaarplan en de begroting van 2017 en de meerjarenraming 2018–2020. Opnieuw is dit document het product van intensieve samenwerking binnen de Stichting Spaarnesant. Hoewel het strikt genomen tot stand gekomen is onder het geldende Strategisch Beleidsplan 2013-2016, preludeert het op de Koers 2017-2020.

In het afgelopen jaar is onder andere hard gewerkt aan het formuleren van de Koers 2017-2020. Naast een opnieuw geformuleerde missie en visie bevat het Koersplan een aantal stevige ambities voor de komende 4 jaar. Het jaarplan geeft alvast een doorkijkje naar de werking van het koersdocument op het beleid van Spaarnesant van de komende jaren. Omdat het plan nog zo nieuw is en formeel nog niet is vastgesteld, zijn de eerste aanzetten tot het nieuwe beleid nog niet volledig uitgewerkt. Daar zal gedurende het begrotingsjaar 2017 verder aan worden gewerkt en in het Bestuursformatieplan 2017-2018 zal er meer duidelijk zijn over de uitwerking van de ambities uit de koers. Ook de schooljaarplannen van 2017-2018 kunnen meer concreet uitwerking geven aan de koers.

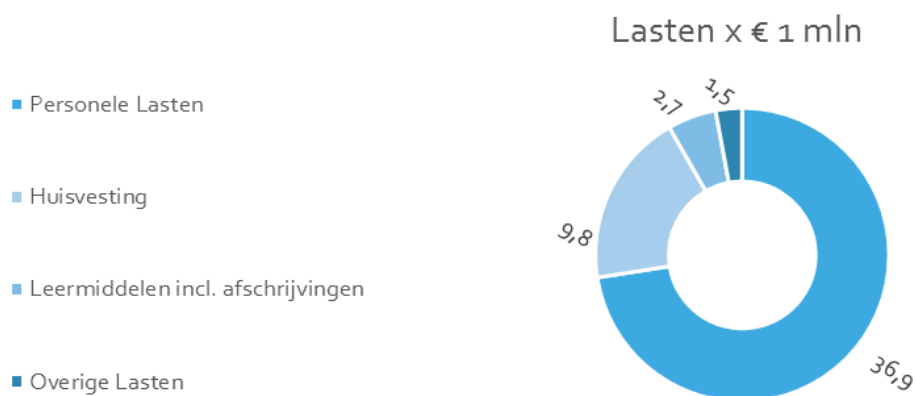
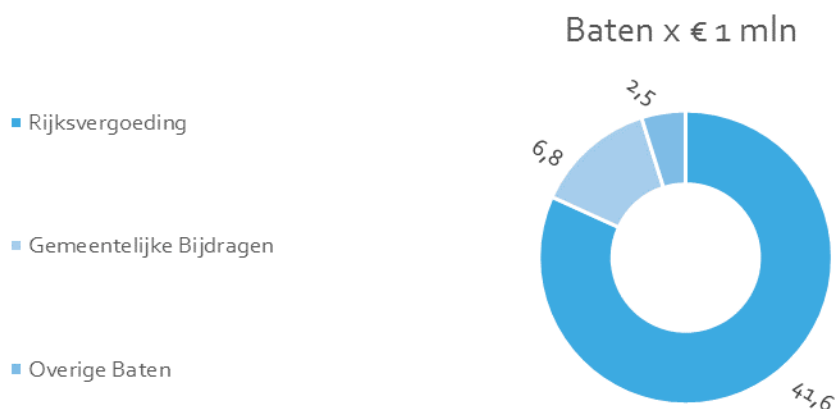
Marten Elkerbout
Bestuurder Stichting Spaarnesant



De begroting in beeld

Begroting Spaarnesant 2017

€ 45,2 mln. + € 5,6 mln. kredieten





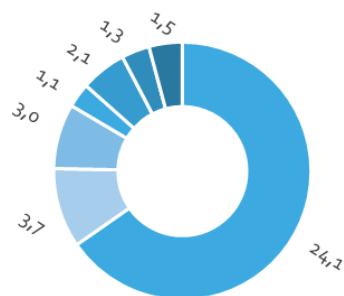
Personeel: **€ 37 mln.**

= 82% *van de baten excl. kredieten



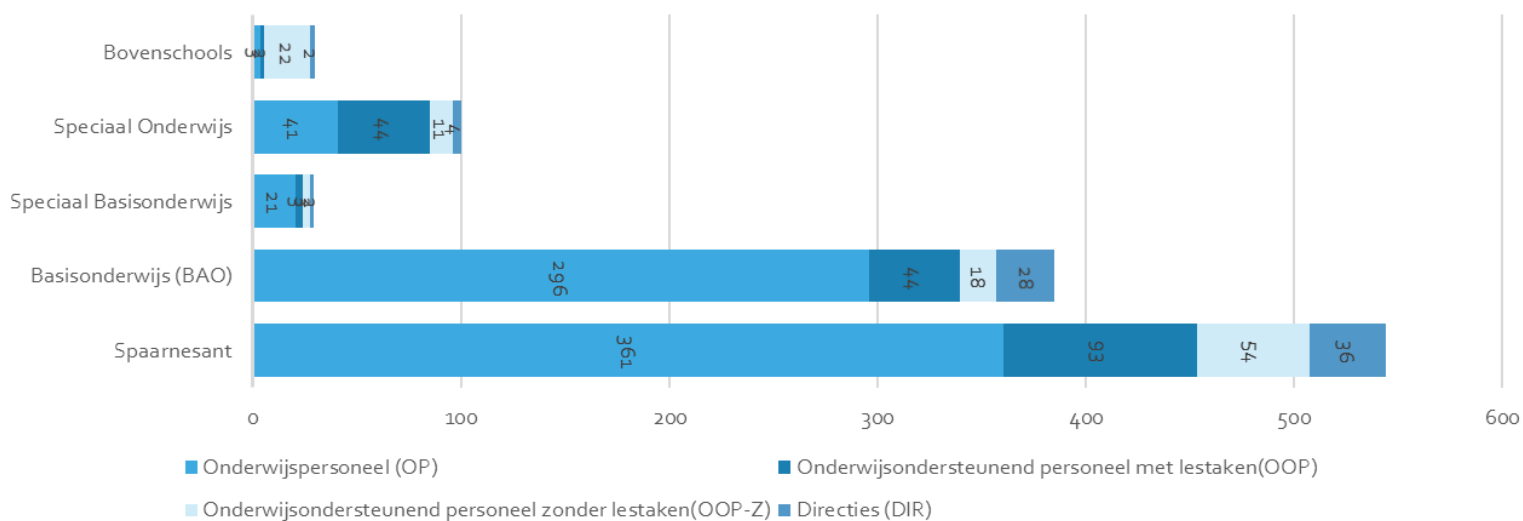
Personele lasten x € 1 mln

- Loonkosten OP netto formatie
- Loonkosten OOP netto formatie
- Loonkosten DIR netto formatie
- Overige personele lasten formatie
- Vervangingskosten
- Passend onderwijs
- Overig pers.gerelateerd



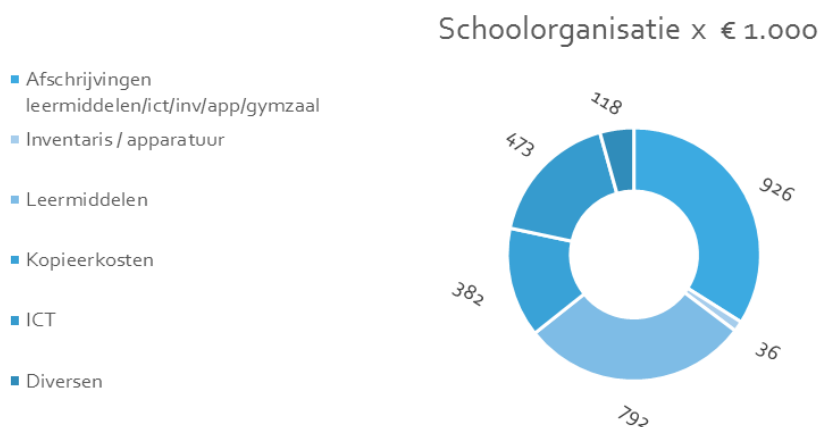
Formatie in 2017: **544 FTE**

Formatie per schoolsoort per functiesoort

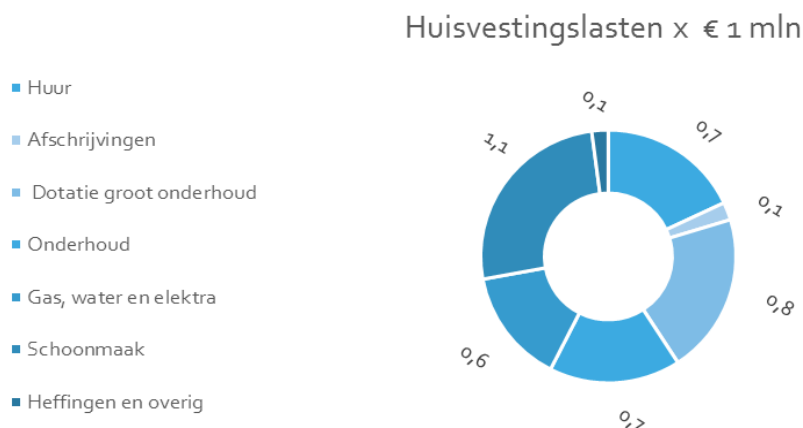




Schoolorganisatie: **€ 2,7 mln.** = 6%*



Huisvesting excl. Kredieten: **€ 4,1 mln.** = 9 %*



Kredieten = **€ 5,6 mln.**

Bestuur en staf: **€ 2,0 mln.** = 4,5%*

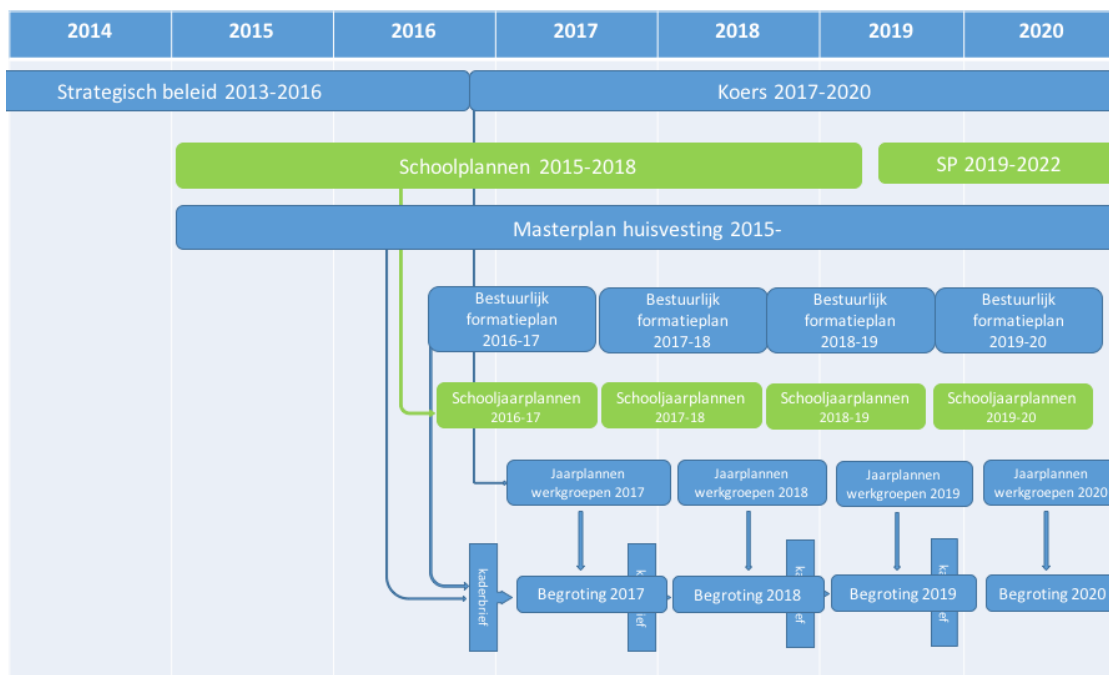
Gezamenlijke kosten: **€ 2,2 mln.** = 4,9%*



Inleiding jaarplan 2017

De Stichting Spaarnesant is een openbare onderwijsorganisatie met een gevarieerd onderwijsaanbod op 21 basisschoollocaties, 3 scholen voor speciaal basisonderwijs en 2 scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs. Om tegemoet te komen aan de groeiende vraag naar openbaar onderwijs is Spaarnesant in 2016 gestart met twee nieuwe scholen: De Argonauten en de Cruquiuschool (werktitel). Deze scholen zijn nu nog dislocaties van resp. de Ter Cleeffschool en de Zuidwester, maar zij ontwikkelen zich tot zelfstandige scholen met een eigen onderwijsconcept. Vanuit een team van bijna 850 medewerkers wordt het onderwijs verzorgd voor ruim 6.800 leerlingen in de gemeenten Haarlem en Haarlemmermeer.

Dit jaarplan is een toelichting op de beleidskeuzes die leiden tot de voorliggende begroting. De begroting van 2017 is voor het grootste deel bepaald door het uitvoeren van onze kerntaak: het verzorgen van goed openbaar onderwijs voor onze leerlingen. De inzet van personeel vormt daarin de belangrijkste en grootste component. Voor 2017 ligt deze component voor 7/12 vast door het Bestuursformatieplan 2016-2017. Het onderstaande beeld geeft de samenhang tussen de verschillende beleidsniveaus en -plannen weer. Samen met de uitgangspunten voor de begroting vormt de werking van het bestuursformatieplan de basis voor de kaderbrief bij de begroting, waarvan de inhoud te vinden is in het hoofdstuk "Uitgangspunten en aannames" in deze begroting. Zoals gezegd in het voorwoord geven de jaarplannen in de verschillende pijlers een doorkijkje naar de uitwerking van de nieuwe Koers 2017-2020, die nog niet is vastgesteld bij het opstellen van de begroting. Het volgende bestuursformatieplan en de volgende begroting zullen meer concreet de uitwerking van de koers laten zien.



Het bestuur heeft het Masterplan huisvesting opgesteld. Daarin heeft het bestuur het strategisch beleid op het gebied van huisvesting neergelegd. De bijbehorende meerjarige onderhoudsbegroting en investeringsbegroting komen jaarlijks terug in de stichtingsbegroting. Op basis van de strategische koers maken stichtingswerkgroepen en de bestuurder een jaarplan, daarbij ondersteund door het stafbureau. Het beleid van Stichting Spaarnesant is een samenspel tussen gezamenlijke en schoolspecifieke keuzes. In het bovenstaande is in blauw het stichtingsniveau weergegeven en in groen het schoolniveau.



De scholen vertalen de strategische beleidsterreinen inhoudelijk in hun schoolplannen. In het voorjaar van 2015 hebben alle scholen schoolplannen geschreven voor de periode 2015-2018. Jaarlijks maken zij op basis van dat schoolplan een jaarplan. Daarin verwoorden zij de plannen voor het desbetreffende schooljaar. Deze jaarplannen worden vanaf het komend schooljaar ook beïnvloed door de Koers 2017-2020. Samen met het formatiekader uit het bestuursformatieplan en het financiële kader uit de kaderbrief vormen deze de basis voor de schoolbegrotingen.

2017 wordt het eerste jaar van de nieuwe Koers 2017-2020. Uiteraard is de nieuwe koers het vervolg op het beleid van de afgelopen jaren. Misschien is de belangrijkste ontwikkeling in dat beleid wel de bereidheid van de scholen om met elkaar samen te werken, kennis te delen, samen de kwaliteit te borgen en te verbeteren. De koers geeft ruimte, maar ook richting. De geformuleerde ambities uit de koers spelen in op wat er in de komende jaren op ons af komt en beogen daar zelfbewuste keuzes in te maken met een focus op samenhang, in de school, tussen de scholen en met de omgeving. In het komende begrotingsjaar zullen we ons dagelijks werk goed blijven doen en ondertussen gaan werken aan het concretiseren van de koers. Dat is een fantastische uitdaging.

Haarlem, 20 december 2016



Organisatie en bestuur

Korte terugblik 2016

In 2016 is er rust gekomen in de interne organisatie. De staforganisatie heeft zijn definitieve vorm gekregen en de onderlinge samenwerking en de samenwerking met de scholen is goed. Er zijn goede afspraken gemaakt over de beheersing van personeelskosten en de omvang van de kosten van de centrale organisatie. Daardoor kan de aandacht volledig uitgaan naar de ondersteuning van de scholen en het bestuur en ligt de focus op verdere verbetering van de kwaliteit van de werkprocessen.

Spaarnesant is bestuurlijk actief binnen Haarlem en de regio, neemt actief deel aan de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en aan projecten met en in de gemeente Haarlem. In de PO-raad denkt het bestuur mee over arbeidsvoorwaarden en de verbetering van het CAO-proces en de CAO zelf en neemt deel aan het netwerk “goed bestuur”. Het bestuur wordt inmiddels ook ondersteund door twee schooldirecteuren met staftaken om het verdwijnen van de bovenschoolse directielaag te compenseren. De eerste ervaringen daarmee zijn positief. Het formuleren van de nieuwe Koers 2017-2020 heeft veel aandacht gevraagd. Procesmatig is in ieder geval al te zeggen dat het gelopen traject een succes was. Er is veel geïnvesteerd in de verbetering van de samenwerking met de GMR en een herstructurering van de GMR is aanstaande.

Doelen en resultaten 2017

In de “visie op besturen: continuïteit, kwaliteit en ontwikkeling” (Koers 2017-2020) staat de kern van de bestuurlijke opdracht verwoord. In het komende jaar willen we een verbeteringsslag realiseren in het gesprek tussen school en bestuur over de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling ervan. “Verbetercultuur” is een kernbegrip. We gaan gebruik maken van de PDCA-cyclus (zie hoofdstuk “De PDCA-cyclus”) om meer omvattend dan opbrengstgericht met de scholen in gesprek te zijn over hun beleid en de gevolgen daarvan.

We gaan een schoolgesprekkencyclus ontwerpen en invoeren, waardoor we in vervolg op het jaarplan van de scholen in samenhang stilstaan bij de ontwikkeling van de scholen en mede op basis van data waar het stafbureau over beschikt feedback geven. In interactie met bestuur, HR en financiën presenteren scholen aan elkaar waar ze staan, hoe ze dat analyseren en wat het betekent voor het vervolg. Door dat met een aantal scholen gezamenlijk te doen, leren de scholen van elkaar.

Het directeurenoverleg en de werkgroepenstructuur zijn van groot belang voor de samenhang binnen Spaarnesant. De sfeer in die overleggen is goed en constructief. De aandacht zal in 2017 uitgaan naar het effectiever benutten van de schaarse overlegtijd, door meer variatie in werkvormen, de nadruk op interactie en het minimaliseren van “éénrichtingverkeer”. Sharepoint ontwikkelen we in 2017 zo, dat het een bruikbaar instrument wordt om informatie te delen.

Met twee samenwerkingsverbanden is een gesprek gaande over het herstructureren van SO-SBO in het kader van Passend Onderwijs. Spaarnesant is daarin actief en leidend als grote speler op dit terrein. In 2017 zullen er in beide samenwerkingsverbanden keuzes gemaakt worden die een gezonde basis zijn voor het passend onderwijsaanbod naast de reguliere scholen. Spaarnesant participeert actief in het IKC Zuid Kennemerland.

In 2017 is de Spaarnesant scholengids gereed en gedigitaliseerd op onze website. Spaarnesant draagt bij aan de ontwikkeling van een Haarlems plaatsingsbeleid en –instrument, dat tot doel heeft ouders beter te bedienen en scholen te verlossen van dubbele inschrijvingen en wachtlijsten. Dit beleid moet er in 2017 zijn.



Spaarnesant heeft het initiatief genomen om met de andere twee grotere schoolbesturen het gesprek aan te gaan over de inhoudelijke voorbereiding van het gemeentelijk Strategisch Huisvestingsplan Onderwijs (SHO). Het doel is om met gezamenlijke voorstellen te komen om de vormgeving van het SHO te vergemakkelijken.

In 2016 is een voorstel gedaan de GMR compacter en slagvaardiger te maken. Als het gaat zoals we verwachten kan de besluitvorming hieromtrent nog in 2016 worden afgerond. In 2017 zal het bestuur zich inspannen dit nieuwe model goed te faciliteren en verder te werken aan de professionalisering van de medezeggenschap in de stichting. Op basis van de criteria die bij de besluitvorming worden geformuleerd zal de werking van de nieuwe GMR eind 2017 worden geëvalueerd.

Onderwijskwaliteit

In aansluiting op de Koers 2017-2020 wordt gewerkt aan de ambities die de scholen hebben geformuleerd voor de pijler Kwaliteit. In het Koersdocument staat dat in de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit en het onderwijsaanbod de begrippen diversiteit, permanente ontwikkeling en verbinding centraal staan. De beoogde doelen zijn, met deze begrippen voor ogen, vormgegeven.

In het hoofdstuk Onderwijs zijn voor de onderwijskwaliteit vier ambities beschreven:

1. De scholen van Spaarnesant hebben een verbetercultuur
2. Iedereen maakt gebruik van de expertise die binnen Spaarnesant aanwezig is
3. Onderwijs is een gemeenschappelijke onderneming van ouders, leerlingen en school
4. Brede culturele vorming is een herkenbaar en geborgd aspect van het onderwijs.

Doelen en resultaten 2017

Alle scholen van Spaarnesant werken aan de eigen onderwijskwaliteit. Voor 2017 zijn op het niveau van de stichting specifiek onderstaande doelen gesteld.

De aan de pijler verbonden werkgroep Kwaliteit leidt het proces dat tot besluitvorming moet leiden op deze punten en heeft een aansturende en ondersteunende rol bij het werken aan deze doelen door de scholen.

Verbetercultuur op de scholen

Verder vorm geven van het audittraject

Speerpunt voor de verbetercultuur is, in eerste aanleg, het verder vormgeven van het audittraject op de scholen. Na de pilot met interne audits vervolg stappen uitzetten voor het verder ontwikkelen van audits. De werkgroep gaat in overleg met de directeuren en komt met voorstellen voor het vervolg.

Cyclische kwaliteitsverbetering

Cyclische kwaliteitsverbetering blijft ook speerpunt en het borgen van data gericht op kwaliteitszorg. De werkgroep ondersteunt dit proces. De planning en control cyclus en daarbij het management informatie systeem (MIS) worden ook vanuit het stafbureau verder ontwikkeld en gericht ondersteund.



De PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus laat teams sneller leren, helpt de kwaliteit continu te verbeteren en laat de organisatie eenvoudiger van koers veranderen. PDCA betekent:



Plan: bedenken van een plan, waarom doen we het / welke doelstellingen hebben we en het definiëren van indicatoren (KPI's), normen en targets

Do: het plan uitvoeren, KPI's analyseren en gebruiken voor actie en procesverbetering

Check: het plan en de uitvoering beoordelen op basis van KPI-scores en dialoog

Act: het plan, de normen en targets bijstellen of de uitvoering bijsturen

Dit is niet eenmalig en niet projectmatig, maar een continu proces waardoor we sneller kunnen leren o.a. door te experimenteren. We stellen met elkaar vast wat wel werkt en wat niet werkt, met het gezamenlijke doel als uitgangspunt. Meerdere PDCA-cycli aan elkaar gekoppeld maken het tot een zeer krachtig verbeterplatform dat op door de gehele organisatie en zelfs in de keten toegepast kan worden.

Voorwaarden:

- de organisatiecultuur is gericht op continu verbeteren en leren;
- verbeteren is geen project, de PDCA-cyclus is een continu proces;
- een goede set van KPI's, normen en targets enerzijds en goede analysetools anderzijds zijn noodzakelijk;
- evaluatie, bijsturen en feedback durven geven moeten worden gestimuleerd, gefaciliteerd en ondersteund; vaardigheden moeten worden ontwikkeld/geschoold.

Wat zijn KPI's?

KPI's zijn de key performance indicators, de cruciale indicatoren om te bepalen of een plan slaagt of niet. Ze vormen tevens een waarschuwingssysteem zodat er tijdig en precies bijgestuurd kan worden.

Expertise binnen Spaarnesant

Kennis delen binnen Spaarnesant

De infrastructuur voor het geven en ontvangen van specifieke kennis wordt op alle niveaus verder uitgebouwd en wordt ondersteund door de Spaarnesant Academie. Binnen Spaarnesant functioneren dit jaar nog sterkere kennisnetwerken: van professionals is duidelijk welke specifieke expertise zij hebben. Gericht op uitwisseling worden scholenbezoeken georganiseerd voor leerkrachten en voor en met de directeuren een zgn. jaarplanmarkt.

De werkgroep neemt de regie voor het in gang zetten van de diverse activiteiten in dit kader.

Onderwijs gemeenschappelijke onderneming van ouders, leerlingen en school

Eigenaarschap ontwikkelen bij kinderen

De driehoek school-ouders-kind, met gemeenschappelijke leerdoelen op school en thuis, wordt op alle scholen verder uitgebouwd. Specifiek aandacht wordt besteed aan het begrip



eigenaarschap van leerlingen en hoe dit binnen de scholen verder te ontplooien. De goede voorbeelden op scholen worden gedeeld en de verschillende invullingen nader gedefinieerd.

Educatief partnerschap: definitie en uitvoering

Een gedeelde en duidelijke visie op educatief partnerschap wordt afgerond en afspraken worden gemaakt over de beoordeling van de kwaliteit van het educatief partnerschap op basis van gezamenlijke criteria.

Brede culturele vorming

"Onderwijs is meer dan taal en rekenen". In het kader van de kwaliteitsborging ontwikkelen we dit jaar criteria voor de wijze waarop culturele vorming is ingebed in het curriculum van onze scholen.

Personeel

Spaarnesant streeft ernaar om een uitstekende onderwijswerkgever in de regio te zijn, waar medewerkers zich mee identificeren en waar men graag wil werken. Door goed personeelsbeleid ondersteunt Spaarnesant de scholen in hun ambitie het beste onderwijs voor hun leerlingen te verzorgen. Het beste onderwijs wordt verzorgd door competente en betrokken medewerkers die hun onderwijs afstemmen op de behoeftes van leerlingen vanuit een ontwikkelingsgerichte houding. Het stimuleren van deze houding staat centraal in de geïntegreerde aanpak van HRM- en professionaliseringsbeleid.

In de Koers 2017-2020 zijn voor Personeel & Organisatie de volgende ambities beschreven:

- "Wij zijn Spaarnesant"
- Medewerkers van Spaarnesant zijn ontwikkelingsgericht, flexibel, evenwichtig, communicatief en coöperatief.
- Leidinggevend kennen hun teamkwaliteit.

Leerkrachten stemmen hun onderwijs samen met leerlingen en ouders af op de onderwijsbehoeftes van de leerling.

In 2017 gaan we een begin maken met het vormgeven van deze ambities.

Personeelsbeleid

Voortvloeiend uit het koersdocument 2017-2020 wordt in 2017 vormgegeven aan een ontwikkelingsgericht en mensgericht personeelsbeleid. Door de focus te verschuiven van oordelen naar coachen staan waarneembaar gedrag, kwaliteiten & ambitie, welbevinden en persoonlijke ontwikkeling centraal in de HR-cyclus. Dit betekent op een andere wijze (leren) kijken naar medewerkers vanuit een te ontwikkelen gemeenschappelijke taal. In de begroting zijn middelen gereserveerd voor externe ondersteuning bij dit proces en (verplichte) scholing van de leidinggevendenden op het terrein van coaching.

CAO PO

De CAO-ontwikkelingen worden ook in 2017 door Spaarnesant in overleg met de werkgroep Personeel en de PGMR gevolgd. Het taakbeleid zal worden geëvalueerd en als uitvloeisel van het koersdocument zal verder vorm gegeven worden aan professionalisering en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.



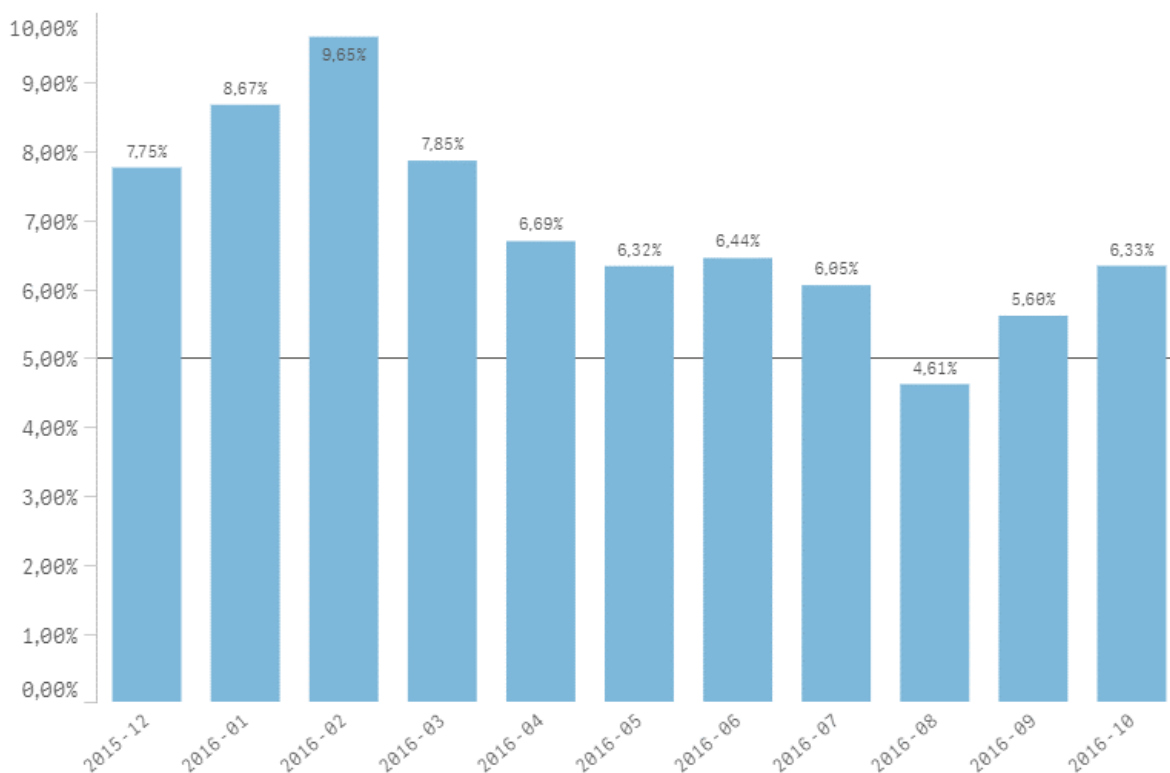
Regionaal Transfer Centrum de Beurs

De samenwerking met andere schoolbesturen in RTC de Beurs is in het schooljaar 2016-2017 door de oprichting van een gezamenlijke coöperatie geformaliseerd. Doel van het RTC is onder andere te komen tot een effectieve inzet van het vervangend personeel middels een bovenbestuurlijkse vervangingspool. 2017 staat in het teken van het vaststellen van bestuur overstijgend beleid en verdere vormgeving van de samenwerking. Vanwege de krappere arbeidsmarkt zal middels structurele afspraken met de Hogescholen in de regio actief beleid ontwikkeld worden op de doorstroom van LIO'ers en startende leerkrachten richting Spaarnesant.

Verzuim en vervanging

In het afgelopen jaar zijn als gevolg van het oplopende verzuim en het waarborgen van de continuïteit van het onderwijsproces de verzuimkosten binnen Spaarnesant opgelopen. Het voortschrijdend verzuim bedroeg eind oktober 2016 6,8%. Het verzuim per maand ziet er als volgt uit:

Verzuimpercentage per maand



Door actief verzuimbeleid met de nadruk op preventie en regievoering door schooldirectie wordt gestreefd naar vermindering van het verzuim.

Met ingang van vorig schooljaar is binnen de afdeling P&O één medewerker volledig ingezet op casemanagement waarbij haar belangrijkste werkzaamheden bestaan uit het monitoren van het verloop van het ziekteverzuimbegeleidings- en werkhervattingsproces en interpreteren welke regelingen van toepassing zijn, het toetsen van plannen van aanpak op volledigheid/ juistheid, het overleg en de afstemming met leidinggevende en medewerkers, bij de pre-screening van verzuimsituaties, bij het doen van suggesties over te nemen acties en bij preventieve activiteiten.



De casemanager Spaarnesant werkt intensief samen met een zelfstandige bedrijfsarts en een vast team van externe deskundigen (arbeidsdeskundigen, bedrijfsmaatschappelijk werker, arbeidspychologe, drie lokale/regionale reïntegratiebedrijven). Wanneer sprake is van multidisciplinaire diagnostiek wordt Ergatis ingeschakeld voor gecombineerd behandel- en belastbaarheidsadvies. Iedere woensdag vindt spreekuur van de bedrijfsarts op locatie Spaarnesant plaats waarbij de start van de dag (8.00 – 9.15 uur) standaard is gereserveerd voor preventiegesprekken met de schooldirectie.

Jaarlijks vindt in afstemming met alle externe partners en de werkgroep personeel evaluatie van het verzuimbeleid plaats. De focus daarbij ligt op preventie waarbij de primaire verantwoordelijkheid bij de leidinggevenden is belegd. Vijf uitgangspunten staan daarbij centraal die jaarlijks terugkomen in de scholing van de leidinggevenden:

1. Betrokkenheid en waardering naar de medewerkers door regelmatig in gesprek te gaan over de mens achter de werknemer, zijn/haar persoonlijke situatie, zijn/haar werkvreugde en ontwikkelkansen.
2. Duidelijke organisatie brede communicatie over het verzuimbeleid via de schooldirectie en sharepoint.
3. Het uitdragen door leidinggevenden dat verzuim een gedeelde verantwoordelijkheid is van werkgever en werknemer door het hanteren van korte lijnen en organiseren van regelmatig contact met de zieke medewerker.
4. Zorgdragen voor bewustwording bij medewerkers van hun leefstijl en het effect daarvan op hun werkprestaties (balans werk-privé, ambitie en gezondheid) door onder meer oproep voor preventief spreekuur bij de bedrijfsarts en casemanager uit te nodigen voor teamoverleg op de scholen.
5. Een integrale aanpak m.b.t. HR, ontwikkeling, professionalisering en verzuim binnen Spaarnesant.

Het bovenstaande heeft ertoe geleid dat de kosten in het kader van het streven naar lager verzuim zijn gestegen. Met name de preventieve interventies op het gebied van lifestyle en vitaliteit, coaching en psychische ondersteuning zijn substantieel toegenomen.

Spaarnesant is eigen risicodragers voor vervanging. In afstemming met de bestuursoverstijgende afspraken in RTC-verband zal in 2017 een aanscherping van het vervangingsbeleid plaatsvinden. Dit zal meegenomen worden in de formatiebesprekingen januari tot en met maart 2017 resulterend in het bestuursformatieplan 2017-2018 en begroting 2018.

ERD

In 2016 is Spaarnesant overgestapt naar eigen risicodragerschap (ERD) Ziektewet. In 2017 doet Spaarnesant vanwege verandering in wet- en regelgeving en de terugtrekkende rol van de overheid onderzoek naar ERD voor de WGA.

Professionalisering en Academie

De Spaarnesant Academie heeft tot doel professionalisering van de medewerkers van Spaarnesant te stimuleren en te ondersteunen. In 2017 komt de wisselwerking tussen de academie en de werkgroepen sterker op gang wat resulteert in een scholingsaanbod dat aansluit op de actuele behoeften van de scholen. De focus ligt op het aangaan van nieuwe vormen van professionaliseren, op zowel school- als op Spaarnesantniveau. De Spaarnesant Academie stimuleert met haar programma vanuit de koers 2017-2021: Professioneel bewustzijn, zelfkennis en een onderzoekende houding, waarbij specifieke aandacht is voor de competenties rondom



samenwerken, reflectievermogen en het geven en ontvangen van feedback. Voor verbinding worden diverse inspiratieactiviteiten georganiseerd zoals de Schatkameravond en debatmiddagen.

Innovatie en omgeving

Binnen de missie en visie van Spaarnesant is helder verwoord welke ruimte en verantwoordelijkheden er zijn voor de schoolleiding bij het ontwikkelen van de school. De scholen van Spaarnesant krijgen veel ruimte een eigen koers te varen.

Innovatie en Omgeving is één van de vier pijlers binnen Spaarnesant. Aan deze pijler is een werkgroep verbonden van directeuren en medewerkers stafbureau. De werkgroep innovatie en omgeving handelt binnen de ambities in het koersdocument conform de missie en visie en ziet het als haar taak om ontwikkeling te stimuleren, te ondersteunen en daar waar mogelijk te faciliteren. Daarnaast zorgt de werkgroep voor verbinding opdat scholen van Spaarnesant in staat worden gesteld om van en met elkaar te leren op het gebied van onderwijsinnovatie.

In het Koersdocument zijn voor innovatie en omgeving voor 2017-2020 de ambities beschreven:

- Het onderwijsaanbod binnen Spaarnesant is onderscheidend, uitdagend en divers
- Iedere school innoveert gericht op de doelgroep en de positie in de regio
- Spaarnesant creëert voorwaarden voor een inspirerend en doorgaand gesprek over onderwijsontwikkeling
- Door samenwerking met partners creëren de scholen een optimaal onderwijs-zorgaanbod voor ieder kind
- Spaarnesant biedt een platform voor innovatie en helpt scholen hier ruimte voor te maken.

De ambities vormen een samenhangend geheel; het gesprek over onderwijsontwikkeling draagt bij aan onderwijsinnovatie die wordt ingezet vanuit kennis van de doelgroep, etc. In aansluiting op de ambities wordt, aangestuurd vanuit de werkgroep, in 2017 gewerkt aan de volgende activiteiten:

Profilering

De werkgroep ontwikkelt een vorm van intervisie rond de schoolprofilering; het proces waarbij een school bewust keuzes maakt om tot een uitdagend en onderscheidend aanbod te komen gericht op een gedefinieerde doelgroep.

Onderwijsontwikkeling

Binnen de verschillende overlegvormen stimuleert de werkgroep het gesprek over onderwijsontwikkeling. Ter inspiratie worden mooie en inspirerende voorbeelden vanuit de organisatie en externe deskundigen ingezet. Een inspiratiemarkt wordt opgezet. We creëren verbinding tussen onderwijskwaliteit en innovatie.

Samenwerking partners

De werkgroep volgt proactief ontwikkelingen op het gebied van samenwerking met partners binnen en buiten het onderwijs. Opgedane kennis verspreidt de werkgroep met directeuren ter inspiratie. Geslaagde samenwerking wordt ook onderdeel van het gesprek ter bevordering van de kwaliteit van zorg en onderwijs op alle scholen.



Platform voor innovatie

De Spaarnesant Academie vormt een platform om het innovatieve vermogen van medewerkers te vergroten, de kennis te verbreden en scholen met elkaar te verbinden. De wisselwerking tussen werkgroep en academie leidt tot optimale ondersteuning door, en aanbod in, de academie.

ICT

Binnen Spaarnesant worden digitale middelen op diverse wijzen ingezet. De werkgroep heeft een klankbordfunctie gericht op ontwikkelingen voor de beleidsadviseur ICT.

Financiën en bedrijfsvoering

Gezonde financiën een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering vormen een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de centrale doelstelling van Spaarnesant en zijn een belangrijke bestuurlijke verantwoordelijkheid. Spaarnesant probeert de scholen waar mogelijk te “ontzorgen”, risico’s te beheersen en te zorgen voor goede faciliteiten zoals goede voorzieningen en gebouwen, goede systemen en processen en constructieve advisering. Spaarnesant is op stichtingsniveau in control en mede daardoor een financieel gezonde organisatie. Er is duidelijke sturing op de inzet van formatie, de grootste uitgavenpost en daarmee het grootste bedrijfsrisico.

Om onze kerntaak goed te kunnen uitvoeren is ondersteuning noodzakelijk. De door zogenaamde overhead is zeer beperkt en dat betekent dat de ondersteuning heel efficiënt en effectief moet werken. De werknemers die bij Spaarnesant in de ondersteunende diensten werken, stellen hun bijzondere expertise ten dienste van het onderwijs en zoeken naar mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan de verbetercultuur in de scholen. Gevraagd en ongevraagd adviseren zij hun collega’s in het primaire proces.

In het Koersdocument zijn voor Financiën en Bedrijfsvoering voor 2017-2020 de volgende ambities beschreven:

- Een financieel gezond Spaarnesant maakt risico’s beheersbaar en educatief ondernemerschap mogelijk.
- Spaarnesant zet in op groei van openbaar onderwijs.
- Een professioneel stafbureau ontzorgt de scholen en ondersteunt het bestuur.

In 2017 gaan we een begin maken met deze ambities als volgt aan het werk.

Financieel beleid

Er wordt een gezamenlijke gedragen visie op het financieel beleid ontwikkeld, dat bestand is tegen de invoering van volledige lumpsumbekostiging, op basis van een vast bedrag per leerling. Het financieel beleid creëert voldoende ruimte voor educatief ondernemerschap op schoolniveau met behoud van risicospreiding door solidariteit. Onder educatief ondernemerschap verstaan we dat scholen inspelen op de vraag en de mogelijkheden in hun omgeving, bijvoorbeeld door nieuwe onderwijsconcepten te ontwikkelen en kansen te benutten, en daarbij overwogen risico’s durven nemen.

Groei

Het “marktaandeel” van Spaarnesant in Haarlem is momenteel 49%, bijna de helft van de leerlingen neemt deel aan openbaar onderwijs. De leerlingenprognoses laten groei zien, zeker op



de middellange en lange termijn. Spaarnesant behoudt tenminste haar aandeel in de groei en streeft ernaar ook het relatieve marktaandeel te verhogen. Hiertoe wordt tijdig voorzien in voldoende kwalitatieve en functionele huisvesting.

Spaarnesant staat open voor samenwerking met andere openbare schoolbesturen in de regio om de kwetsbaarheid te verkleinen. Daarbij behoudt Spaarnesant de huidige "korte lijnen" tussen de scholen enerzijds en bestuur en staf anderzijds.

Ondersteuning scholen

De belangrijke bedrijfsvoeringsprocessen (begroting, formatie, HR, huisvesting en ICT) volgen de PDCA-cycli. De informatie uit de cycli is voor alle belanghebbenden "real-time" beschikbaar. Hiertoe wordt een managementinformatiesysteem ontwikkeld. Er komt een multidisciplinaire gesprekkencyclus met de schooldirecties, zodat pro-actiever gekeken kan worden naar data en het bestuur en het stafbureau sneller kunnen reageren op ontwikkelingen in de scholen.

ICT

ICT is een onmisbaar instrument voor het bestuur en de scholen in het kader van zowel het onderwijsproces als voor de bedrijfsvoering, de communicatie en de informatievoorziening. Spaarnesant blijft investeren in de ICT-omgeving van de scholen en bovenschools en faciliteert de scholen en het personeel met scholing en apparatuur.

Inkoop en aanbestedingsbeleid

Ook in 2017 vinden weer aanbestedingen plaats conform het in 2015 vastgestelde inkoop- en aanbestedingsbeleid. Onder meer voor een nieuw leermiddelencontract, inkoop van meubilair en (gescheiden) afvalverwerking.

Veiligheidsbeleid

Spaarnesant heeft in 2017 het veiligheidsbeleid geactualiseerd en een nieuw veiligheidsplan opgesteld waarin ook de eisen met betrekking tot de Wet persoonsbescherming zijn verwerkt. Op basis van dit plan kunnen de scholen verder werken aan de implementatie op schoolniveau.

Huisvesting

De scholen van Spaarnesant beschikken over kwalitatief goede, functionele en representatieve huisvesting waarin aan alle wettelijke eisen is voldaan. Energiebesparing, duurzaamheid en een verantwoorde exploitatie binnen de rijksbekostiging zijn speerpunten in het beleid.

Op basis van het Masterplan Huisvesting 2015-2019 starten in 2017 de volgende projecten:

- Uitbreiding en aanpassing Molenwiek Dalton.
- Renovatie en oplevering IKC De Argonauten in het Garenkokerkwartier.
- Renovatie en aanpassing Hannie Schaftschool.
- Gefaseerde renovatie Cruquiusschool.

School	Onderwerp	2017	2018
Hannie Schaftschool	renovatie/functionele aanpassing	200.000	
	Uitbreiding schoolgebouw	250.000	
	Achterstallig onderhoud		200.000
Molenwiek locatie dalton	Uitbreiding schoolgebouw	1.688.620	1.688.630
Cruquiusschool	renovatie/functionele aanpassing	200.000	200.000
De Zuiderpolder	Tijdelijke huisvesting	300.000	
De Argonauten	renovatie/functionele aanpassing	3.000.000	



School	Onderwerp	2017	2018
De Kring	renovatie/functionele aanpassing		200.000
		5.638.620	2.288.630

Bij elkaar gaat het bij deze plannen in 2017 en 2018 om bijna € 8 mln. Deze investeringen worden door de gemeente gedaan.

Spaarnesant gaat zelf in 2017 een bedrag van € 1,5 mln. uitgeven aan de schoolgebouwen. Hiervan is ca. € 0,8 mln. aan te merken als de jaarlijkse cyclus voor binnen- en buitenonderhoud. Voor de in het Masterplan Huisvesting opgenomen middelen voor de inhaal- en verbeterslag van onze gebouwen, al dan niet in combinatie met de gemeentelijke kredieten (bijvoorbeeld Hannie Schaftschool) gaat het om € 0,7 mln. Hierdoor wordt in 2017 volgens planning de bodem van de voorziening onderhoud bereikt. In de jaren erna gaan de gedane investeringen in een groot aantal van onze gebouwen zich “terugverdienen” doordat de gemiddelde onderhoudsuitgaven zich langzamerhand binnen de rijksvergoeding gaan voltrekken. Vanaf 2019-2020 zal deze situatie zich volgens onze verwachting gaan voordoen.

De voorziening onderhoud, die vorig jaar met een extra dotatie van 1,5 mln. is toegenomen, is voor ons huisvestingsbeleid de basis en de grens voor onze onderhoudsuitgaven. Indien in 2017 of een van de volgende jaren tegenvallers of calamiteiten optreden, faseren we waar mogelijk de geplande uitgaven zodat er geen aanvullende dotatie in naar de voorziening nodig is. Met de gemeente Haarlem is bestuurlijk overeenstemming bereikt over het verschil van inzicht bij de vergoeding voor functionele aanpassing, waardoor de lopende juridische procedures zijn stopgezet. Via het meerjaren onderhoudsplan 2017 en het komende nieuwe SHO 2018-2021 gaan we een aantal voorzieningen aanvragen bij de gemeente die ook leiden tot het behalen van onze doelstelling, de exploitatie voor wat betreft het onderhoud realiseren binnen de beschikbare rijksmiddelen. Een omvangrijke maar haalbare doelstelling met een gebouwenbestand van gemiddeld bijna 60 jaar oud.

Op landelijk niveau is er op hoofdlijnen overeenstemming over het opnemen van het begrip “renovatie” in de wetgeving, dit gekoppeld aan een Integraal Huisvestingsplan voor 15 jaren. Als het rijk deze voorstellen tussen VNG, PO- en VO-Raad overneemt, dan houden wij rekening met een broodnodige impuls vanuit het rijk om de immense problematiek van de verouderde onderwijsgebouwen aan te pakken.



Toelichting begroting

In dit gedeelte wordt ingegaan op de cijfers en aannames/uitgangspunten die zijn gehanteerd voor de opstelling van de begroting 2017 en de meerjarenraming 2018 – 2020.

Algemene uitgangspunten

- De begroting is sluitend.
- De gewenste liquide middelen blijven minimaal € 4,0 mln. De cashflow (exploitatie + afschrijvingen +/- investeringen + de toename van de onderhoudsvoorziening) moet tot gevolg hebben dat de liquide middelen boven de € 4,0 mln. blijven.
- Een deel van de bekostiging is op schooljaar, hiervoor wordt de volgende methode gehanteerd: de bekostiging voor schooljaar 16-17, die is gebaseerd op de leerlingaantallen van 1 oktober 2015, is bekend. Deze wordt voor 7/12 toegerekend aan de bekostiging van januari t/m juli 2017. De getelde leerlingaantallen van 1 oktober 2016 zijn leidend voor de begroting van de schooljaarbekostiging van schooljaar 17-18. Deze wordt voor 5/12 toegerekend aan de bekostiging van augustus t/m december 2017.
- Een deel van de bekostiging is op kalenderjaar: de werkelijke leerlingaantallen per 1-10-2016 zijn bepalend voor de inschatting van deze posten in de begroting 2017.
- De leerlingprognoses uit het bestuursformatieplan zijn geactualiseerd. Deze zijn leidend voor de meerjarenraming.
- De structurele personele uitgaven worden gedekt door de personele inkomsten van het rijk, de samenwerkingsverbanden en de baten van de zorgverzekeraars. De uitgaven overschrijden de bekostiging niet. De personele inkomsten van het rijk zijn: Personele lumpsum, impulsgebiedgelden en een deel van de personeels- en arbeidsmarktbeleidgelden.
- Vanuit het solidariteitsbeginsel (zie bijgevoegde toelichting) worden de personele inkomsten en uitgaven op de scholen op een aparte bovenschoolse kostenplaats begroot en wordt de uitputting op bestuursniveau gemonitord.
- Vanuit het solidariteitsbeginsel vindt de toekenning van personele budgetten aan scholen plaats in FPE's. Op schoolniveau wordt de uitputting van het FPE-budget gemonitord.
- De personele lasten van augustus (in verband met de bindingstoelage) en september 2016 zijn uitgangspunt voor de begroting van de totale personele lasten. Tevens is er rekening gehouden met vacatures en krimp.
- De gegevens van september 2016 zijn ook gebruikt om de IGPL's (= de Spaarnesant-GPL) te berekenen, die bij de toekenning van de FPE-budgetten worden gehanteerd:
 - BAO € 60.500 (2015: € 61.650)
 - SBO € 73.250 (2015: € 78.700)
 - SO € 66.950 (2015: € 71.470)
- Er zijn voor 2017 en verder nog geen concrete gegevens over de ontwikkeling van het werkgeversdeel van de pensioenen en sociale lasten beschikbaar. Ook zijn er geen concrete gegevens bekend over de ontwikkeling van de salarissen. Om die reden rekenen wij voor 2017 t/m 2020 met een gelijkblijvende IGPL en bekostigde GPL.
- De eenmalige uitkering van € 500 per fte wordt wel in de lasten, maar niet in de baten begroot in 2017, omdat er nog geen zekerheid is of dit wordt vergoed vanuit het Rijk. Dit is begroot op € 230.000.
- We constateren dat de prestatieboxgelden vanuit het ministerie zullen stijgen. Voor schooljaar 16-17 is de bekostiging verhoogd van € 78,44 naar € 128,79 per leerling, een stijging van € 50,35 per leerling. Deze verhoging wordt planmatig op schoolniveau besteed aan projecten op het gebied van onderwijsinnovatie en kwaliteitsontwikkeling.



- De groei die Spaarnesant vanuit het ministerie en het Samenwerkingsverband krijgt, is gebaseerd op de gesaldeerde groei van de stichting. Het wordt toegekend aan de scholen die groeien.
- De vervangingen vinden plaats via het Regionaal Transfercentrum de Beurs. De totale kosten van het RTC, worden gedekt door een procentuele inhouding op de personele bekostiging. Er wordt nooit mèèr ingehouden dan strikt noodzakelijk is om de kosten te dekken. Deze baten en lasten worden bovenschools op een aparte kostenplaats begroot.
- De begroting van de totale kosten van het bestuur en staf zijn gebaseerd op de geactualiseerde gegevens uit het bestuursformatieplan en worden gedekt door een procentuele inhouding op de personele en materiële bekostiging en PAMB. Er wordt nooit meer ingehouden dan strikt noodzakelijk is om de kosten te dekken. Deze baten en lasten worden op een aparte kostenplaats begroot.
- De overige personele baten en lasten en de materiële baten en lasten worden op schoolniveau begroot.
- Scholen mogen vooraf planmatig onderbouwd een deel van hun reserves inzetten.
- Het bijgewerkte meerjarenonderhoudsplan is de basis voor de dotatie aan de onderhoudsvoorziening en de begrote onttrekking uit deze voorziening. Het financiële kader is daarbij gelijk aan de begroting 2017. Oftewel de dotatie aan de voorziening is hiermee gelijk aan datgene wat in 2017 is begroot.
- De huisvestings(bouw)kredieten vanuit de gemeente fluctueren en beïnvloeden zowel de jaarlijkse overige overheidsbijdragen als de huisvestingslasten. In tegenstelling tot het buitenonderhoud, blijven de (nieuw)bouwprojecten een verantwoordelijkheid van de gemeente. Spaarnesant kiest ervoor om deze huisvestingskredieten in te schatten en mee te begroten.

Solidariteit

De scholen delen, ongeacht de samenstelling van het personeelsbestand per school, de inkomsten en uitgaven van het personeel. Er is solidariteit op de toekenning van de inkomsten, bijvoorbeeld:

- Groeigelden
- Functiemix
- GGL

Er is solidariteit bij het doen van personele uitgaven, bijvoorbeeld:

- wel/geen BAPO
- Leeftijd van personeel
- Loonschalen en loontredes
- Jubilea
- Afwijking bezetting en GPL in bekostiging

Deze invloeden worden niet individueel afgerekend, maar gesaldeerd in een gemeenschappelijke IGPL. Hieruit volgen de gebudgetteerde FPE's per school.



Samenvatting begroting 2017 en meerjarenraming 2018 - 2020

Het totaal begrote resultaat in 2017 is € 46.000 negatief. Hierbij wordt vrijwel voldaan aan de doelstelling om sluitend te begroten. De raming 2018 – 2020 laat zien dat Spaarnesant een structureel dekkende begroting verwacht.

De reservepositie van Spaarnesant blijft voldoende voor het opvangen van alle risico's die op grond van onze jaarlijkse risicoanalyse zijn bepaald. De kengetallen geven aan dat Spaarnesant bewust toewerkt naar kengetallen die passen binnen de landelijk gestelde normeringen. Aanvullend gaat Spaarnesant in 2017 relatief veel investeren (ten opzichte van de afschrijvingen) en relatief veel uitgeven aan onderhoud (ten opzichte van de dotatie). Dit heeft effect op de liquide middelen.

Aanvullend realiseert Spaarnesant op schoolniveau reguliere 'krimp' ombuigingen. Voor deze individuele scholen heeft dit formatieve gevolgen. Spaarnesant verwacht deze aanpassingen op de formatie door middel van onderlinge mobiliteit en natuurlijk verloop op te kunnen vangen.

Het ministerie heeft nog geen duidelijkheid verschaft over de compensatie van de kostenontwikkelingen in de personele en materiële lasten. Ook zijn de werkgeverslasten voor de pensioenpremie en overige premies voor 2017 nog niet bekend (peildatum 20-11-2016). Om die reden hebben wij in de begroting 2017 aannames moeten doen. Een van de aannames is dat de lumpsum-vergoeding en de personeels- en arbeidsmarktbeleidvergoeding (PAMB) conform de reeds afgegeven beschikkingen is berekend. Voor de werkgeverslasten is de aanname dat deze niet stijgen ten opzichte van 2016. De werkgeverslasten voor de eenmalige uitkering van € 500 per FTE zijn begroot, maar een compensatie door de overheid is voorzichtigheidshalve niet begroot. Wij verwachten aangaande de werkgeverslasten meer duidelijkheid in de loop van december en aangaande de compensatie van de kostenontwikkelingen duidelijkheid in het voorjaar van 2017. De Materiële Instandhouding is conform de afgegeven circulaire begroot.

Aandachtspunt is dat de fluctuerende gemeentelijke kredieten zowel de baten als de lasten jaarlijks in gelijke mate beïnvloeden.

Spaarnesant laat de trend zien van lichte groei in het reguliere basisonderwijs (BAO). Het afgelopen jaar is het Speciaal Basisonderwijs (SBO) weer licht gedaald. Voor de komende jaren zijn deze stabiel geprognoseerd. Binnen het Speciaal Onderwijs (SO) laten de scholen een dalende trend zien. Aangezien de leerlingen binnen het SO intensiever worden begeleid, betekent dit dat het t.a.v. de mobiliteit om relatief veel FTE's gaat.



De doelen van 2017 vertaald in de begroting

In het jaarplan zijn diverse doelen benoemd. Middels onderstaand schema wordt inzicht gegeven in de gevolgen voor de begroting van deze doelen.

Pijlers	Omschrijving impact op begroting	kostensoort	in €
Onderwijskwaliteit			
De scholen van Spaarnesant hebben een verbetercultuur	scholing, zie "personeel"	scholing	
	gesprekkencyclus, onderdeel van taak directeurs (zie "personeel")	personeel	
	managementinformatiesysteem, advies en implementatie	werk derden	10.000
Het delen van kennis binnen Spaarnesant	scholing, zie "personeel"	scholing	
	100 uren + licenties/contributies	bestuurskosten	10.000
Onderwijs is een gemeenschappelijke onderneming van ouders, leerlingen en school	website, interactieve schoolgids	werk derden	15.000
Brede culturele vorming is een herkenbaar en geborgd aspect van het onderwijs.	200 uren	personeel	10.000
Personeel			
Ontwikkelingsgericht en mensgericht personeelsbeleid	Coaching - assessment - potentieelbeoordeling		51.000
	HR-PSA systeem	personeel derden	24.400
CAO PO, professionalisering en duurzame inzetbaarheid	kosten Spaarnesant Akademie	scholing	21.500
	personeel Spaarnesant Akademie	personeel	54.000
	taakbeleid - personele begroting (5% professionalisering)	personeel	1.697.000
Effectieve en efficiënte vervangingspool (RTC)	RTC	personeel extern	45.000
Grip op verzuim	Bedrijfsarts - AD - Bedrijfsmaatschappelijk werker - arbeidspsycholoog - reïntegratie	personeel extern	220.000
Onderzoek naar eigen risicodragerschap (ERD) voor WGA		werk derden	10.000
Innovatie en omgeving			
Profilering aangepast op behoeften doelgroep	100 uren	personeel	5.000
Onderwijsontwikkeling	100 uren	personeel	5.000
Samenwerking met partners, binnen en buiten het onderwijs	100 uren	personeel	5.000
Platform innovatie (wisselwerking werkgroep en Akademie)	100 uren	personeel	5.000
ICT	100 uren + licenties/contributies	personeel+ICT	10.000
Financiën en bedrijfsvoering			
Ontwikkeling management informatie systeem (MIS)	Projectmatige aanpak, ontwikkelen kpi's en kengetallen, ontwikkelen/aanschaf MIS	bestuurskosten	15.000
Multidisciplinaire gesprekkencyclus	200 uren	bestuurskosten	10.000
Voorbereiden op volledige lumpsumbekostiging	100 uren	bestuurskosten	5.000
Investeringen in de ICT-omgeving van scholen en scholing van medewerkers	100 uren + licenties/contributies	bestuurskosten	10.000
Aanbesteding voor inkoop van leermiddelen, inkoop en (gescheiden) afvalverwerking	Europese aanbestedingen	bovenschools	60.000
Actualiseren veiligheidsbeleid en opstellen en implementatie nieuw veiligheidsplan	50 uren	personeel	2.500
Huisvesting			
Streven naar kwalitatief goede, functionele en representatieve huisvesting waarin aan alle wettelijke eisen is voldaan.	Onderhoud, servicecontracten, vergunningen en functionele aanpassing	MJOP, jaarlijks onderhoud	350.000
Energiebesparing, duurzaamheid en een verantwoorde exploitatie binnen de rijksbekostiging zijn speerpunten in het beleid.	Energiebesparende maatregelen, onderhoudbeperkende maatregelen	Onderhoud en kredieten	800.000

Opbouw begroting 2017 en meerjarenraming 2018 - 2020

De begroting 2017 en meerjarenraming 2018 - 2020 is opgebouwd uit een optelsom van alle individuele schoolbegrotingen plus het bestuur en staf plus de bovenschoolse kosten.



Onderstaand de opbouw voor 2017:

Resultaat x € 1.000	Brinnr	Resultaat school	Resultaat huisvesting > bovenschools	Totaal
Basisonderwijs				
Bos en Vaart	15SB	12	64	76
De Kring	15UJ	46	-2	44
Hannie Schaftschool	15UJ	-22	-17	-39
De Cirkel	15WQ	17	47	64
M.L. King	16KG	3	-4	-1
Ter Cleeff	16AR	71	20	91
De Argonauten (zie ter Cleeff)		-22	-21	-43
De Wilgenhoek	16CH	-21	11	-10
Beatrixschool	16DS	-17	32	15
De Dolfijn	16GK	8	2	10
De Zonnewijzer	16HS	30	-3	27
De Zuidwester	16JB	6	44	50
Cruquiusschool (zie Zuidwester)		-11	-19	-30
De Zuiderpolder	16LF	11	-41	-30
De Piramide locatie Boerhaavewijk	16NG	-14	-59	-73
De Erasmus	16NG	6	-7	-1
De Piramide locatie Europawijk	16NG	0	-6	-6
Molenwiek locatie dalton	16WT	0	41	41
Molenwiek locatie montessori	16WT	0	-49	-49
De Spaarneschool	16YQ	-14	-3	-17
De Peppelaer	16ZF	-21	-5	-25
Totaal BAO		68	25	94
SBO en SO				
Focus - SBO	18GX	-4	-20	-24
Hildebrand - SBO	18QX	5	32	37
Prof. dr. J.J. Dumontschool - SBO	18RW	-4	-2	-6
Totaal SBO		-3	10	7
Van Voorthuijsen School - SO	18IS	14	-33	-19
De Parel - SO	18LW	3	35	38
Totaal SO		17	2	19
Totaal SBO en SO		14	12	26
Totaal scholen		82	37	120
Bovenschools resultaat		187	-353	-166
Totaal Spaarnesant		269	-316	-46

Op de bovenschoolse kostenplaatsen worden de reguliere werkgeverslasten, de werkgeverslasten voor vervanging verantwoord, alsmede het personeel dat tijdelijk bovenschools



wordt bekostigd, de knelpunten, het ouderschapsverlof en gezamenlijke kosten zoals contributies.

In deze nieuwe structuur zijn de volgende kostenplaatsen in gebruik:

- De kostenplaats bestuur en staf 990 wordt gebruikt voor alle kosten die te maken hebben met het bestuur en de staf van de stichting;
- Vanuit het solidariteitsbeginsel (zie bijgevoegde toelichting) worden de personele inkomsten en uitgaven op de scholen met ingang van schooljaar 16-17 op een aparte bovenschoolse kostenplaats voor personeel 994 begroot en wordt de uitputting op bestuursniveau gemonitord.
- De bovenschoolse kostenplaats 998 voor gedeelde kosten bevat de lasten voor personeel dat tijdelijk bovenschools wordt bekostigd, de knelpunten en het ouderschapsverlof. Tevens worden hier de gezamenlijke kosten zoals contributies verantwoord;
- De vervangingen vinden plaats via het Regionaal Transfercentrum de Beurs. Deze kosten, de vervangingskosten, worden verantwoord op de bovenschoolse kostenplaats RTC 999.

De structurele personele uitgaven worden gedekt door de personele inkomsten van het rijk, de samenwerkingsverbanden en de baten van de zorgverzekeraars. De personele inkomsten van het rijk zijn: Personele lumpsum, groeibekostiging, impulsgebiedgelden en een deel van de personeels- en arbeidsmarktbeleidgelden (PAMB). De bovenschoolse kostenplaatsen voor vervanging, bestuur en staf en gezamenlijke kosten wordt gedekt door een inhouding op de bekostiging.

Planning & Control cyclus – Financieel

De planning & control cyclus van Spaarnesant ziet er schematisch als volgt uit:





Drie keer per jaar wordt een financiële rapportage gemaakt voor zowel de schooldirecties, het College van Bestuur alsmede de Raad van Toezicht. Hiernaast maakt Spaarnesant een jaarverslag en jaarrekening, een bestuursformatieplan, de meerjarenbegroting en een jaarlijkse risicoanalyse met de minimale gewenste reserves.

	Jaarlijks		Periode
	Jaarrekening en jaarverslag afgelopen jaar		Februari-maart
	Bestuursformatieplan komend schooljaar + meerjarenformatie		April-mei
	Trendanalyse 1 ^{ste} kwartaal		April-mei
	Strategische risicoanalyse en gewenste reserves		Mei-juni
	Rapportage t/m juli		Augustus-september
	Rapportage t/m september		Oktober-november
	Jaarplan en begroting komend jaar en meerjarige raming		Oktober-november

Leerlingenprognoses

De basis voor de baten van Spaarnesant zijn de leerlingenaantallen. Per school zijn de werkelijke tellingen per 1 oktober 2015 en 2016 aangehouden voor de baten. Tevens zijn de prognoses vanuit de gemeente aangepast met de inzichten vanuit de school. Deze zijn ook gebruikt voor de meerjarenbegroting. De leerlingaantallen voor 1 oktober 2015 zijn leidend voor de bekostiging vanuit het ministerie OCW voor het schooljaar 2016/2017. De leerlingaantallen van 1 oktober 2016 zijn leidend voor de bekostiging vanuit het ministerie voor het schooljaar 2017/2018 en het kalenderjaar 2017. Op de volgende pagina de leerlingaantallen en prognoses.



Telling 1 oktober	Brinnr	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Basisonderwijs									
Bos en Vaart	15SB	519	509	519	521	521	517	517	517
De Kring	15UJ	622	608	607	591	560	575	580	579
Hannie Schaftschool	15UJ	100	104	116	130	144	163	187	211
De Cirkel	15WQ	330	341	351	369	351	355	363	367
M.L. King	16KG	174	169	180	211	218	218	220	221
Ter Cleeff	16AR	587	618	641	667	707	700	700	690
De Argonauten (zie ter Cleeff)		0	0	0	0	14	55	81	110
De Wilgenhoek	16CH	212	212	219	208	205	209	210	213
Beatrixschool	16DS	426	453	458	461	463	471	473	471
De Dolfijn	16GK	237	255	275	282	286	289	294	300
De Zonnewijzer	16HS	470	472	474	485	511	512	510	509
De Zuidwester	16JB	408	397	424	412	411	393	412	430
Cruquiuschool (zie Zuidwester)		0	0	0	0	8	38	68	98
De Zuiderpolder	16LF	277	263	240	220	203	203	207	209
De Piramide locatie Boerhaavewijk	16NG	142	141	123	114	112	115	121	127
De Erasmus	16NG	223	220	232	250	243	247	256	268
De Piramide locatie Europawijk	16NG	160	165	161	165	173	164	166	165
Molenwiek locatie dalton	16WT	429	448	463	482	477	483	487	495
Molenwiek locatie montessori	16WT	192	181	198	173	171	173	175	178
De Spaarneschool	16YQ	164	154	144	131	136	138	134	136
De Peppelaer	16ZF	313	319	320	344	362	369	375	375
Totaal BAO		5.985	6.029	6.145	6.216	6.276	6.387	6.536	6.669
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>			0,7%	1,9%	1,2%	1,0%	1,8%	2,3%	2,0%
SBO en SO									
Focus - SBO	18GX	117	107	85	92	77	73	73	73
Hildebrand - SBO	18QX	59	51	38	38	37	37	37	37
Prof. dr. J.J. Dumontschool - SBO	18RW	88	92	85	89	83	83	83	83
Totaal SBO		264	250	208	219	197	193	193	193
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>			-5,3%	-16,8%	5,3%	-10,0%	-2,0%	0,0%	0,0%
Van Voorthuysen School - SO	18IS	162	173	181	187	176	171	171	166
De Parel - SO	18LW	184	163	153	137	122	112	107	102
Prof. van Gilseschool - SO	18KL	208	198	203	0	0	0	0	0
Totaal SO		554	534	537	324	298	283	278	268
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>			-3,6%	0,6%	-39,7%	-8,0%	-5,0%	-1,8%	-3,6%
Totaal SBO en SO		818	784	745	543	495	476	471	461
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>			-4,2%	-5,0%	-27,1%	-8,8%	-3,8%	-1,1%	-2,1%
Totaal Spaarnesant		6.803	6.813	6.890	6.759	6.771	6.863	7.007	7.130
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>			0,1%	1,1%	-1,9%	0,2%	1,4%	2,1%	1,8%



Een analyse van de leerlingaantallen t.o.v. voorgaand jaar en t.o.v. de begroting in het bestuursformatieplan 16-17:

	Brinnr	telling 1-10-2015	begroting 1-10-2016	telling 1-10-2016	mutatie t.o.v. voorgaand jaar	realisatie vs. begroting
Basisonderwijs						
Bos en Vaart	15SB	521	520	521	0	1
De Kring	15UJ	591	590	560	-31	-30
Hannie Schaftschool	15UJ	130	165	144	14	-21
De Cirkel	15WQ	369	370	351	-18	-19
M.L. King	16KG	211	215	218	7	3
Ter Cleeff	16AR	667	730	707	40	-23
De Argonauten (zie ter Cleeff)		0		14	14	14
De Wilgenhoek	16CH	208	205	205	-3	0
Beatrixschool	16DS	461	465	463	2	-2
De Dolfijn	16GK	282	295	286	4	-9
De Zonnewijzer	16HS	485	510	511	26	1
De Zuidwester	16JB	412	420	411	-1	-9
Cruquiuschool (zie Zuidwester)		0		8	8	8
De Zuiderpolder	16LF	220	205	203	-17	-2
De Piramide locatie Boerhaavewijk	16NG	114	115	112	-2	-3
De Erasmus	16NG	250	260	243	-7	-17
De Piramide locatie Europawijk	16NG	165	165	173	8	8
Molenwiek locatie dalton	16WT	482	490	477	-5	-13
Molenwiek locatie montessori	16WT	173	175	171	-2	-4
De Spaarneschool	16YQ	131	125	136	5	11
De Peppelaer	16ZF	344	380	362	18	-18
Totaal BAO		6.216	6.400	6.276	60	-124
SBO en SO						
Focus - SBO	18GX	92	90	77	-15	-13
Hildebrand - SBO	18QX	38	25	37	-1	12
Prof. dr. J.J. Dumontschool - SBO	18RW	89	85	83	-6	-2
Totaal SBO		219	200	197	-22	-3
Van Voorthuysen School - SO	18IS	187	180	176	-11	-4
De Parel - SO	18LW	137	125	122	-15	-3
Totaal SO		324	305	298	-26	-7
Totaal SBO en SO		543	505	495	-48	-10
Totaal Spaarnesant		6.759	6.905	6.771	12	-134

Basisonderwijs

De teldatum 1 oktober 2016 komt bij het basisonderwijs met 6.276 leerlingen (1% groei t.o.v. 2015) 134 leerlingen lager uit dan bij het bestuursformatieplan 2016-2017 is ingeschat. De verschillen per school zijn in sommige gevallen onverwacht groot. Dit komt met name doordat er in Haarlem per 1 augustus 2016 liefst drie nieuwe onderwijslocaties zijn gestart, waarvan twee (Cruquiuschool en IKC De Argonauten) van Spaarnesant en een extra locatie van de Vrije School. Hierdoor wijzigen leerlingenstromen. De islamitische School en de Vrije School in Schalkwijk zijn



per 1 oktober 2016 fors gegroeid. Dit heeft in Schalkwijk geleid tot een lichte terugloop bij de meeste basisscholen.

Hiertegenover staat een grotere groei bij enkele andere scholen dan verwacht. Duidelijk is dat de feitelijke groei achterloopt ten opzichte van onze verwachtingen eerder dit jaar in het bestuursformatieplan. Er is wel sprake van een forse groei van de instroom van 4-jarigen in de loop van het schooljaar.

Speciaal basisonderwijs

De scholen voor speciaal basisonderwijs hebben per saldo 3 leerlingen minder dan ingeschat in het Bestuursformatieplan 2016-2017. De Focus -/- 13, de Dumont -/- 2. De Hildebrand + 12. Bij de Focus zijn vorig jaar veel leerlingen met een forse zorgvraag ingeschreven. Door de hogere uitstroom in de bovenbouw daalt de school weer. De Dumont is wederom stabiel. De Hildebrand is minder gedaald dan verwacht.

Speciaal onderwijs

De Albert Schweitzer en de Regenboog zijn gefuseerd en zijn nu samen de Parel. Hier zijn drie leerlingen minder dan verwacht. De Van Voorthuissenschool telt vier leerlingen minder dan verwacht. De trend in het speciaal onderwijs blijft licht dalend.

Samenvatting exploitatie, reserves en kengetallen

Onderstaand de samenvatting van de baten en de lasten over de jaren 2015-2020. De exploitatie is inclusief kredieten. 2016 betreft de prognose voor het gehele jaar. Deze getallen liggen ten grondslag aan de berekening van de financiële kengetallen:

Exploitatie en reserves inclusief kredieten							
In mln €		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Baten		51,0	49,4	50,8	46,2	44,1	44,6
Lasten		52,8	49,3	50,8	46,3	44,1	44,5
Resultaat		-1,7	0,1	-	-0,1	-	0,1
Reserves		9,6	9,7	9,7	9,6	9,6	9,7

Er lijkt zich vanaf 2018 een daling van de baten en lasten in te zetten. Dit beeld wordt veroorzaakt door de bedragen van kredietverstrekking die alleen voor de toegezegde bedragen in de begroting zijn opgenomen (2017: € 5,6 mln. En 2018: € 2,2 mln) . De kredietverstrekking is zowel in de baten als in de lasten voor hetzelfde bedrag begroot, er is dus geen effect op het resultaat.

Voor een goed inzicht in de ontwikkeling van de baten en lasten van de verschillende jaren, zijn hieronder tevens de exploitatie en reserves weergegeven zonder de kredietverstrekking.

Exploitatie en reserves exclusief kredieten							
In mln €		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Baten		46,8	44,7	45,2	43,9	44,1	44,6
Lasten		48,6	44,6	45,2	44,0	44,1	44,5
Resultaat		-1,7	0,1	-	-0,1	-	0,1
Reserves		9,6	9,7	9,7	9,6	9,6	9,7



De bijbehorende financiële kengetallen zien er als volgt uit:

Financiële kengetallen	Omschrijving	Signalering / Norm OCenW	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Solvabiliteit	Eigen Vermogen / Totaal Vermogen	< 30%	56%	59%	61%	62%	63%	63%
Liquiditeit	Vlottende activa / Kortlopende schulden	0,5 - 1,5	2,15	1,98	1,87	1,81	1,85	1,96
Rentabiliteit	Resultaat / Totale Baten	0,0%	-3,4%	0,2%	0,0%	-0,2%	0,0%	0,2%
Kapitalisatiefactor	(Balanstotaal minus Gebouwen) / (Totale Baten + Rentebaten)	>36%	32%	32%	30%	32%	33%	33%

Toelichting posten begroting

Baten

- De leerlingentelling van 1 oktober 2016 is de basis voor de bekostiging van het schooljaar 2017/2018.
- De lumpsumbekostiging personeel en materieel volgt de stijging van het aantal leerlingen in het basisonderwijs en de daling in het speciaal (basis) onderwijs. De totale personele lumpsum is begroot op € 28,3 mln.
- De Materiële Instandhouding wordt per 2017 verhoogd met 0,2% van € 318,88 naar € 324,14 per leerling. Het totaalbedrag voor de materiële instandhouding (€ 5,4 mln.) blijft bijna gelijk ten opzichte van 2016.
- De Prestatiebox is per schooljaar 2016 / 2017 een vast bedrag per leerling van € 128,79. Het totaal voor de Prestatiebox is € 869k voor schooljaar 2016 / 2017. In de begroting is vanuit gegaan dat dit structurele middelen zijn, het begrote bedrag per leerling blijft gelijk, er is wel rekening gehouden met de leerlingprognoses.
- De overige rijksvergoedingen van € 5,6 mln. (personeels- en arbeidsmarkbeleidmiddelen (PAMB), prestatiebox, impuls gelden) zijn begroot op basis van de huidige bekende gegevens.
- De groeibekostiging is begroot op € 451k in 2017 en verder.
- De gelden van het Samenwerkingsverband zijn voor het schooljaar 2016 – 2017 begroot op een bedrag van bijna € 1,7 mln. De berekening voor het BAO is gebaseerd op € 230 per leerling minus de verwijzingen.
- De huisvestings(bouw)kredieten vanuit de gemeente fluctueren en beïnvloeden zowel de jaarlijkse overige overheidsbijdragen als de huisvestingslasten. In tegenstelling tot het buitenonderhoud blijven de nieuwbouwprojecten een verantwoordelijkheid van de gemeente. De ervaring leert dat deze gelden fluctueren. Onderstaand datgene wat zowel als baten en als lasten meegenomen zijn, per saldo neutraal.



School	Onderwerp	2017	2018
Hannie Schaftschool	renovatie/functionele aanpassing	200.000	
	Uitbreiding schoolgebouw	250.000	
	Achterstallig onderhoud		200.000
Molenwiek locatie dalton	Uitbreiding schoolgebouw	1.688.620	1.688.630
Cruquiussschool	renovatie/functionele aanpassing	200.000	200.000
De Zuiderpolder	renovatie/functionele aanpassing	300.000	
De Argonauten	renovatie/functionele aanpassing	3.000.000	
De Kring	renovatie/functionele aanpassing		200.000
		5.638.620	2.288.630

De overige gemeentelijke baten van € 0,9 mln. voor 2017 bestaan voornamelijk uit gelden voor de VVE, verlengde schooldag, peuterspeelzalen, verhuur gymzalen en vergoedingen voor de schakelklassen. Ook ontvangt Spaarnesant een vergoeding van € 400.000 voor te huren gebouwen in verband met de renovatie van De Molenwiek Dalton. Vanaf 2018 zijn de gemeentelijke baten € 0,3 mln., waarbij geen rekening wordt gehouden met vergoedingen voor de OAB.

De overige baten zijn opgebouwd uit:

- Verhuuropbrengsten (€ 0,6 mln.); zowel binnen de scholen als op het bestuurskantoor. De onderhuurders bij het bestuurskantoor zijn OSZG, Samenwerkingsverband PO en Samenwerkingsverband VO. Dit patroon is stabiel voor de komende jaren.
- Baten eigen fondsen; dit zijn gelden waarover Spaarnesant niet mag beschikken (dit geldt ook voor de lasten en de eventuele reserves bij de eigen fondsen), maar die wel binnen de exploitatierekening van Spaarnesant verantwoord moeten worden (€0,5 mln. structureel per jaar).
- Overige baten van € 0,85 mln. in 2017 en € 0,6 mln vanaf 2018; dit bestaat voor een groot deel uit de vergoedingen van de zorgverzekeraars bij het Speciaal Onderwijs (€ 0,35 mln.) en de dienstverlening aan derden door de stafafdeling P&O. Daarnaast zijn er ook overige baten op schoolniveau. In 2017 wordt tevens rekening gehouden met detachering van medewerkers € 0,2 mln.

Personele Lasten

De personele lasten van augustus (in verband met de bindingstoelage) en september zijn als basis genomen voor de totale personele lasten (op schoolniveau vertaald). Tevens is er indien van toepassing rekening gehouden met vacatures.

De personele lasten voor de komende jaren zijn als volgt over de scholen/bestuur en staf en bovenschools verdeeld:

Personele lasten uit formatie excl vervangingen in mln €	2016	2017	2017 in %	2018	2019	2020
Scholen	30,7	31,0	92,8%	30,2	30,4	30,8
Stafbureau	1,5	1,5	4,5%	1,5	1,5	1,5
Bovenschools	0,9	0,9	2,7%	0,8	0,8	0,8
Totaal	33,3	33,4	100%	32,5	32,7	33,1

Personele formatie excl vervangingen in FTE	2016	2017	2017 in %	2018	2019	2020
Scholen	524,7	514,4	94,6%	512,5	513,4	515,4
Stafbureau	22,9	21,1	3,9%	21,8	21,8	21,8
Bovenschools	16,0	8,5	1,6%	8,5	8,5	8,5
Totaal	563,6	544,0	100,0%	542,8	543,7	545,7



Voor 2017 betreft de verdeling naar functie en schoolsoort:

		Spaarnesant	Basisonderwijs (BAO)	Speciaal Basisonderwijs	Speciaal Onderwijs	Bovenschools
FTE's en % 2017 excl. Ziektevervang		FTE's	FTE's	FTE's	FTE's	FTE's
Directies (DIR)		36,4	27,9	2,2	4,0	2,4
Onderwijsondersteunend personeel met lestaken(OOP)		93,0	43,7	3,2	44,1	2,0
Onderwijsondersteunend personeel zonder lestaken(OOP-Z)		53,9	17,7	3,4	11,1	21,7
Onderwijspersoneel (OP)		360,6	295,8	20,6	40,9	3,4
Totaal		544,0	385,0	29,4	100,0	29,6

De personele lasten bestaan uit de vaste personele lasten exclusief de vervangingen en exclusief overige personele lasten zoals scholing, ziektevervangingskosten, inhuur externen etc.

De specificatie van de totale personele lasten ziet er als volgt uit:

Personele lasten naar soort in mln €	2016	2017	2018	2019	2020
Personele formatie excl vervangingen in FTE	33,3	33,4	32,5	32,7	33,1
Ziektevervangingskosten	1,9	2,0	2,1	2,1	2,1
Scholing	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5
Inhuur externen en schoolbegeleiding	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6
Overige personele lasten	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4
Totaal	36,7	36,9	36,1	36,2	36,7

In het schooljaar 2016/2017 heeft Spaarnesant gemiddeld genomen 554 fte in dienst. Dit is exclusief ziektevervangingen. Vanaf augustus 2017 vindt er op de SO- en SBO-scholen krimp plaats door daling van de leerlingenaantallen, maar de meeste scholen in het BAO laten een stijging zien van het aantal leerlingen. Per saldo zal het aantal FTE's per schooljaar 2017 – 2018 krimpen door de relatief sterke daling van het leerlingaantal in het Speciaal Onderwijs. Dit wordt opgelost door middel van natuurlijk verloop en mobiliteit tussen de scholen.

De totale lasten van het bestuur en staf behelsen € 2,0 mln. Het grootste deel hiervan is personele formatie. De totale lasten van de gezamenlijke bovenschoolse kosten zijn bijna € 2,2 mln (inclusief het gezamenlijke tekort op huisvesting van € 0,3 mln). De details van deze twee kostenplaatsen staan in de bijlagen.

Overige Lasten

De overige lasten zijn onder te verdelen in de volgende drie soorten:

Huisvestingslasten

De begrote huisvestingslasten zijn bijna € 4,1 mln. De grootste posten hierbinnen zijn de dotatie aan de onderhoudsvoorziening van € 0,85 mln. en de schoonmaakkosten van € 1,0 mln. De dotatie komt gedetailleerd aan bod in de paragraaf over de meerjarige onderhoudsplannen. De schoonmaakkosten zijn begroot inclusief de stijging van de tarieven per 1 januari 2017 en inclusief de te verwachte project-schoonmaakkosten (oplevering). Andere grote bedragen binnen deze post is het klachtenonderhoud (€ 0,28 mln.).

De lasten voor de leermiddelen, ICT, kopiëren en de afschrijvingen hierover stijgen naar een bedrag van € 2,7 mln. Dit is een combinatie van hogere afschrijvingen door de investeringen die oplopen alsook hogere begrote uitgaven op schoolniveau van leermiddelen en ICT.

De overige materiële lasten zijn € 1,5 mln. Hierin zit ook bijvoorbeeld het bedrag aan uitgaven voor eigen fondsen. De baten van deze eigen fondsen zijn even hoog (€ 0,5 mln.). De overige



materiële lasten bestaan uit kantoorbenodigdheden, accountantskosten, contributies, telefoonkosten, bestuurskosten en overige lasten.

Resultaat

Het totaal begrote resultaat voor 2017 is ruim € 46.000 negatief. Dit is inclusief de krimp die is begroot op verschillende scholen, waarbij deze scholen zich hebben aangepast aan de veranderende leerlingaantallen. De prognose voor 2018 en verder is dat begroting structureel dekkend is.

Investeringsen & Liquiditeit

Elke school heeft een meerjarige investeringsplanning, deze wordt frequent bijgewerkt voor de toekomstige periode. In 2017 wordt een bedrag geïnvesteerd van € 1,2 mln. In deze € 1,2 mln. zitten de leermiddelen, meubilair en ICT op schoolniveau. In 2017 wordt een bedrag geïnvesteerd van in totaal € 0,8 mln.

Materiële vaste activa, investeren en afschrijvingen in € x 1.000		2017	2018	2019	2020
Verbouwing	inv.	25	0	0	0
	afschr.	96	97	96	97
Leermiddelen	inv.	470	237	291	217
	afschr.	286	297	289	285
Meubilair	inv.	203	229	60	43
	afschr.	190	201	208	203
ICT	inv.	459	341	440	351
	afschr.	423	446	437	433
Overig	inv.	7			2
	afschr.	26	23	21	19
Totaal					
	inv.	1.164	807	791	613
	afschr.	1.021	1.064	1.051	1.037

De liquiditeit is in 2017 en 2018 negatief. Dit wordt veroorzaakt door het negatieve resultaat in 2017 en 2018, de hogere investeringen dan de afschrijvingen in 2017, maar vooral ook de uitgaven vanuit het MJOP die in 2017 en 2018 meer zijn dan de dotatie. In 2015 zijn de uitgangspunten voor de liquiditeit in een document vastgelegd. De gewenste bankmiddelen van Spaarnesant zijn berekend en de bodem is daarbij vastgesteld op € 3,9 mln. De verwachting is dat de liquide middelen van Spaarnesant komende jaren ruim boven deze ondergrens blijven.

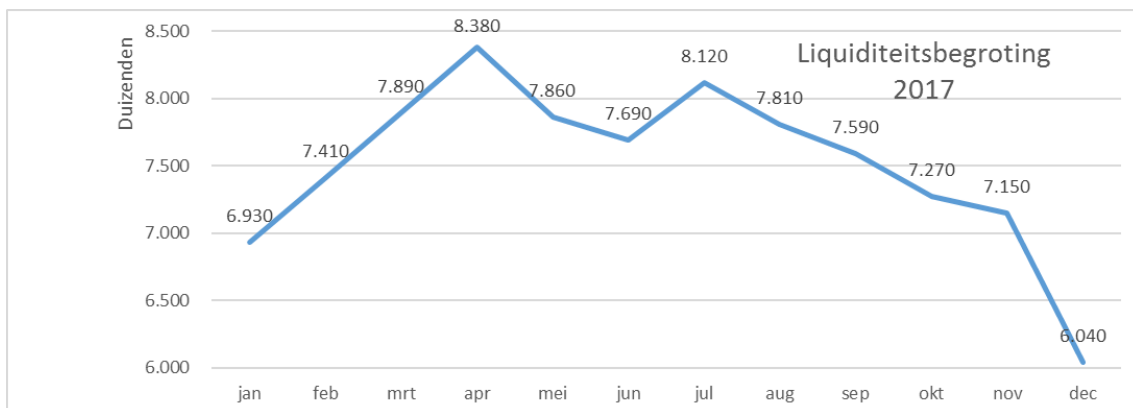
Liquiditeit	2017	2018
Resultaat - begroot -	-46.000	-53.000
Dotatie Voorziening	847.820	847.820
Afschrijvingen	1.021.000	1.064.000
Resultaat excl dotatie en voorziening	1.822.820	1.858.820
Onttrekkingen - uitgaven MJOP	-1.423.000	-1.239.400
Investeringsen scholen (incl. zonnepanelen)	-1.164.000	-807.000
Resultaat - Ontvangsten minus Uitgaven	-764.180	-187.580

De liquide middelen lopen in het jaar 2017 naar verwachting met € 0,8 mln. terug. En in het jaar 2018 met € 0,2 mln.



	2016	2017	2018
Verwacht bank saldo einde jaar	6.800.000	6.035.820	5.848.240

Rekening houdend met o.a. het betaalritme van de bekostiging en de personele lasten verwachten wij ten aanzien van de liquidie middelen de volgende ontwikkeling in 2017:



Kansen en Risico's

Risico's zijn onlosmakelijk verbonden met de bedrijfsprocessen van Spaarnesant. Risicomanagement is het vinden van een balans tussen risico's nemen en risico's beheersen en wordt door Spaarnesant toegepast. Als werkgever van ruim 800 medewerkers heeft Spaarnesant te maken met extra kosten en onvoorziene tegenvallers. Het verbeteren van de kwaliteit en de werkdruk in het onderwijs brengen risico's met zich mee. Met 30 school- en gymnastiekgebouwen doen zich risico's voor in het gebouwenbeheer. Ondanks meerjarenplanning en kostenbeheersing kunnen calamiteiten of nieuwe regelgeving tot onvoorziene kosten leiden. Jaarlijks treden er situaties op die leiden tot nieuwe inzichten. Onderdeel hiervan zijn onverwachte tegenvallers of meevallers. Deze worden in de kwartaalrapportages als "risico's en kansen" verwerkt.

Op basis van onze jaarlijkse risicoanalyse wordt bekeken welk minimum aan reserves Spaarnesant nodig heeft. De gewenste reserves bewegen zich tussen de € 5,4 mln. en € 10,1 mln. Reserves binnen deze bandbreedte zijn voldoende voor een bestuur met de omvang van Spaarnesant. Naast de risicoanalyse houdt Spaarnesant de kengetallen goed in beeld, en zorgt ervoor dat deze kengetallen voldoende zijn ten opzichte van de norm gesteld vanuit het ministerie OCW. In mei 2016 is er een aparte analyse gemaakt van de gewenste (vrije) bankmiddelen die Spaarnesant wilt hebben: het document Risicoanalyse en gewenste reserves Spaarnesant.

Voor 2017 zien wij de onderstaande financiële onzekerheden, waarbij de meeste kansen en risico's direct beïnvloedbaar zijn door goed te sturen op de bedrijfsvoering. Dit zijn voornamelijk de kansen en risico's aangaande het onderwijs, personeel, ICT, huisvesting.

Voor 2017 – 2020 zijn de grootste risico's:

1. De bekostiging van de personele en materiële lasten en de mate waarin het rijk prijsontwikkelingen compenseert, blijft in de praktijk onvoorspelbaar. Spaarnesant is er bij voorbeeld bij de formatieve inzet voor het schooljaar 16-17 vanuit gegaan dat de eenmalige uitkering van € 500 per FTE in april 2017 wordt gecompenseerd. Het risico is aanwezig dat dit niet wordt gecompenseerd, dit heeft een impact van € 230k tot gevolg.



De PO-raad heeft tot op heden geen indicatie of richting gegeven over de compensatie van deze kosten. In de begroting 2017 is dit als bovenschools verlies genomen.

2. Het risico dat de ombuigingen die in de individuele schoolbegrotingen staan op schoolniveau niet wordt gerealiseerd. Vanaf het schooljaar 2016 – 2017 zijn er verschillende scholen die door dalende leerlingenaantallen terug moeten gaan in hun formatie. Vooral als het relatief grote dalingen zijn, kan deze 'krimp' op schoolniveau moeilijker te realiseren zijn.
3. De voorspelling van de leerlingaantallen blijkt ook nu, na de leerlingentelling van 1 oktober, te optimistisch. Voor meerdere scholen is een goede voorspelling erg lastig door de toevoeging van nieuwe scholen aan het scholenaanbod in Haarlem. Hierdoor vindt in sommige wijken een herschikking van leerlingen plaats. Door de interne afstemming over instroom, klassengrootte en uitstroom te intensiveren verwachten we in de toekomst de voorspellingen te verbeteren.
4. Intensivering van het personeelsbeleid kan leiden tot een hogere lasten betreffende knelpunten. De knelpuntenpot voor het schooljaar 2016/2017 bedraagt €225k. Terwijl in het bestuursformatieplan rekening is gehouden met € 200k. Voor het schooljaar 2017 / 2018 is deze knelpuntenpot weer verlaagd naar € 200k.
5. Er staan meerdere renovatie- en uitbreidingsprojecten in de planning voor 2017 en verder. Hiervoor zijn de voorbereidingen in volle gang, terwijl de gemeente Haarlem de besluitvorming vanwege tekorten op het Strategische Huisvestingsplan, aanpast of uitstelt. Hierbij spelen ook complexe renovaties, die meerwerk of tegenvallers kunnen opleveren. Hiervoor is aangegeven dat overschrijdingen worden opgevangen door verschuivingen of bezuinigingen in het lopende MJOP (2017-2026). Voor de grote projecten IKC De Argonauten en de Molenwiek Dalton kan over de voortgang en bekostiging nog geen duidelijkheid worden verschaft. Dit kan leiden tot vertraging van de geplande realisatie. In het hoofdstuk "Risico's in het bouwproces" worden de risicobeheersmaatregelen verder toegelicht.
6. Spaarnesant werkt met een vervangingspool via het RTC. Door samen te werken met andere schoolbesturen worden de (financiële) risico's van een vaste invalpool gespreid. Hiervoor moet gezamenlijk beleid ontwikkeld worden waarbij de verschillende uitwerking van de CAO primair onderwijs voor openbaar en bijzonder onderwijs een complicerende factor betreft.
7. Veiligheid en privacy in ICT is in toenemende mate een issue dat aandacht behoeft. Spaarnesant maakt gebruik van de voorbeelden en modellen die vanuit Kennisnet en de PO Raad dat landelijk door Kennisnet en APS IT is voorbereid met de grote softwarebedrijven en ICT leveranciers. Daarnaast is een risicoscan in voorbereiding in het kader van de informatie Beveiliging en Privacy.

De kansen zijn:

1. De rijksvergoedingen kunnen ook onverwachts stijgen door een wijziging van het overheidsbeleid.
2. Een strakke sturing kan leiden tot aanvullende meevallers.

Een meevaller: een eerder gemeld risico vanwege BTW heffing over de samenwerking "voor gemene rekening" met Stopoz over de jaren 2009-2012 is in cassatie (door de fiscus) bij de Hoge Raad door een uitspraak op 11 november 2016 in ons voordeel beslist. De Hoge Raad heeft de eerdere uitspraak in het voordeel van Spaarnesant door het Hof in Amsterdam bevestigd. Hierdoor komen uitgestelde aanslagen te vervallen en ontvangen we een klein bedrag aan betaalde BTW terug. Na zeven jaar komt er hiermee een einde aan dit slepende dossier.



Kansen en meevallers	Financiële impact	Kans dat het plaatsvindt
Mogelijk hogere bekostiging dan verwacht	Midden	Midden
strakke sturing kan leiden tot aanvullende meevallers	Midden	Midden
Uitspraak Hoge Raad inzake BTW-kwestie (gerealiseerd)	Gerealiseerd	Gerealiseerd
Risico's en tegenvallers		
Bekostiging van de werkgeverslasten	Midden	Midden
Ombuigingen bij individuele scholen zijn niet te realiseren	Hoog	Midden
Voorspelling van de leerlingaantallen	Midden	Hoog
Intensivering van het personeelsbeleid kan leiden tot een hoger dan begrote knelpunten	Hoog	Midden
Renovatie- en uitbreidingsprojecten	Hoog	Midden
Vervangingspool RTC	Midden	Hoog
Veiligheid en privacy in ICT	Laag	Laag

Risico's in het bouwproces

Spaarnesant heeft veel ervaring met bouwprojecten. Dit geeft echter geen garantie op een succesvolle afloop, ondanks een duidelijke afbakening van de projectkaders. Het ontwikkelen en realiseren van onderwijshuisvesting gaat veelal gepaard met complexe en risicovolle processen, dit mede vanwege de betrokkenheid van diverse stakeholders (gemeentelijke afdelingen, schooldirectie, kinderopvang, omwonenden e.d.), de te doorlopen besluitvormingsprocedures (kredietbeschikking, plantoetsing,



vergunningsprocedures, nationale aanbesteding e.d.). Het grootste risico, met name in financiële zin, is dikwijls ter herleiden naar het bouwtraject c.q. -proces. Op zich niet verwonderlijk, aangezien van de totale investeringskosten zo'n 65% á 70% wordt ingevuld door de bouwkosten.

De vertragsfactoren en onzekerheden zitten veelal in de beschikbaarstelling van de financiële middelen door de gemeente en de te volgen (plan)procedures ter verkrijging van de noodzakelijke vergunningen om te mogen gaan slopen, renoveren en/of bouwen. Voorwaarden voor een goede start en afloop van huisvestingsprojecten zijn het inschakelen van deskundige partners voor het project-/contractmanagement, de architectenkeuze, het beoogde bouworganisatiemodel en de te volgen aanbestedingsmethodiek.

Voor de keuze van een bouworganisatiemodel zijn grofweg drie varianten denkbaar:



1. Traditioneel

Spaarnesant selecteert en contracteert een architect en adviseurs, die met elkaar een ontwerp voor het huisvestingsplan maken en dit uitwerken in bestek en tekeningen. In het bestek en de tekeningen wordt in administratieve en technische zin precies vastgelegd hoe het project gemaakt dient te worden. De meervoudige aanbesteding vindt plaats op basis van deze stukken, waarbij de belangrijkste gunningcriterium de prijs is. De aannemer die het werk gegund krijgt zal vervolgens het project tot uitvoering brengen.

Voorbeelden hiervan zijn: Plein Oost, Bos & Vaart.

2. Bouwteam

Spaarnesant selecteert en contracteert een architect, die een ontwerp voor het huisvestingsplan vervaardigd. Op basis van dit ontwerp wordt, veelal na selectie en op basis van een afstandsverklaring en bouwteamovereenkomst, één aannemer verzocht zitting in het bouwteam te nemen om samen met Spaarnesant, de architect en eventuele adviseurs het project verder uit te werken. Voor de uitwerking worden kaders gesteld in prijs, kwaliteit en planning die door de aannemer worden bewaakt. De aannemer brengt vervolgens, binnen vorenbedoelde kaders, een finale prijsaanbieding uit. Wanneer met deze prijsaanbieding kan worden ingestemd, zal de aannemer vervolgens het project op basis van een (turn key) aanneemovereenkomst (UAV) tot uitvoering brengen.

Voorbeelden hiervan zijn: Piramide Europawijk, Piramide Boerhaave, Hannie Schaft

3. Engineer & Build

Spaarnesant selecteert en contracteert een architect en adviseurs, die met elkaar een ontwerp voor het huisvestingsplan maken en dit zodanig uitwerken dat er daarmee een aanvraag omgevingsvergunning bij de gemeente kan worden ingediend. Op basis van deze stukken wordt een meervoudige aanbesteding gehouden, waarbij de aannemers op basis van een prijsplafond zowel een kwantitatieve aanbieding (prijs) als kwalitatieve aanbieding (planuitwerking, uitvoeringsplan, planning, opties) dienen uit te brengen. Het gunningcriterium daarbij is de economisch meest voordelige inschrijver (emvi). De aannemer die het werk gegund krijgt zal vervolgens het uitvoeringsontwerp vervaardigen (lees: bouwuitvoerings-/werktekeningen), dat na acceptatie door Spaarnesant tot uitvoering gebracht kan worden.

Voorbeelden hiervan zijn: IKC De Argonauten, Dalton Molenwiek

Bij een Engineer & Build bouworganisatiemodel wordt dikwijls gekozen voor een aanbestedingsmethodiek dat gebaseerd is op prestatie-inkoop (zgn. "Best Value Procurement"). Op hoofdlijn betekent dit dat er een prijsplafond voor de opdrachtsom wordt gehanteerd, waarbij de inschrijvende aannemers worden uitgedaagd om binnen dit prijsplafond kansen en mogelijkheden te benutten om (binnen de kaders van de vraagspecificatie) tot een zo efficiënt en effectief mogelijk projectresultaat te komen. Daarmee wordt de kans op een tegenvallend aanbestedingsresultaat tot een minimum beperkt en wordt het project gegund op basis van de kwalitatieve meerwaarde die een aannemer eventueel kan leveren.



Financieel

Exploitatie

De aannames en uitgangspunten uit hoofdstuk 1 hebben de volgende baten tot gevolg:

		Soort Resultaat	Werkelijk 2015	Prognose 2016	Begroting 2016	Begroting 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020



De lasten zien er als volgt uit:

		Soort Resultaat	Werkelijk 2015	Prognose 2016	Begroting 2016	Begroting 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020
LASTEN			€	€	€	€	€	€	€
Personele lasten									
Personele lasten uit formatie	S		35.194.306	33.337.167	33.387.070	33.244.660	32.355.630	32.519.740	32.986.190
Vacatureruimte/krimp	S		0		-595.820	0	0	0	0
Ziektevervang ERD	S		1.820.931	1.925.769	1.696.010	2.051.870	2.201.870	2.201.870	2.201.870
Dotatie voorziening jubilea	S		93.898	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Vrijwilligersvergoeding	S		40.199	57.500	57.500	58.900	58.900	58.900	58.900
Passend onderwijs	S		60.516	71.280	70.880	61.900	61.900	61.900	61.900
Personeel extern	S		967.807	600.100	616.100	523.000	474.000	474.000	474.000
Schoolbegeleiding	S		134.362	69.000	134.000	130.500	130.500	130.500	130.500
Extra BGZ&Arbo	S		110.816	109.250	109.250	119.000	119.000	119.000	119.000
Scholing (incl reiskosten)	S		566.347	435.500	535.500	550.750	523.850	518.850	513.850
ID banen	S		19.988	8.093	12.010	0	0	0	0
Overig pers.gerelateerd	S		142.116	72.306	67.500	128.010	108.010	106.510	106.510
			39.151.285	36.715.965	36.120.000	36.898.590	36.063.660	36.221.270	36.682.720
Huisvesting									
Huur lokalen	B		310.918	369.680	319.680	744.900	339.900	330.900	330.900
Afschrijving gebouw	B		9.804	16.140	16.140	9.800	9.800	9.800	9.800
Afschrijving gebouw Schipholpoort	B		64.779	72.000	72.000	83.970	83.970	83.970	83.970
Dotatie/vrijval voorziening onderhoud	B		2.306.883	951.850	951.850	847.820	847.820	847.820	847.820
Tuionderhoud	B		61.556	70.820	70.820	84.190	84.190	84.190	84.190
Gebouwenonderhoud	B		276.954	272.540	232.540	224.690	224.690	224.690	224.690
Kredieten	H		4.224.929	4.702.540	4.702.540	5.638.620	2.288.630	0	0
Krediet eerste inrichting	S		0	0	0	0	0	0	0
Klachtenonderhoud	B		228.509	200.000	221.900	279.030	279.030	279.030	279.030
Schade	B		90.121	77.700	77.700	80.300	80.300	80.300	80.300
ARBO voorzieningen	B		0	0	0	20.000	20.000	20.000	20.000
Gas en elektra	B		613.420	569.290	569.290	560.770	567.770	574.770	574.770
Water	B		44.866	43.650	43.650	43.960	44.710	45.460	45.460
Schoonmaakbedrijven	B		990.921	976.690	976.690	1.065.220	1.049.240	1.049.240	1.049.240
Heffingen gebouw	B		101.668	100.710	100.710	71.790	72.560	73.330	73.330
OZB	B		5.838	0	0	3.000	3.000	3.000	3.000
Overige huysv.lasten	B		26.562	34.500	34.500	11.600	11.600	11.600	11.600
			9.357.727	8.458.110	8.390.010	9.769.660	6.007.210	3.718.100	3.718.100
Leermiddelen / ICT / Kopieren / Inv									
Afschrijvingen leermiddelen/ict/inv/app/gymzaal	S		903.129	854.780	854.780	925.890	976.320	965.840	954.730
Inventaris / apparatuur	S		53.428	41.200	41.200	36.200	36.200	36.200	36.200
Leermiddelen	S		768.417	775.300	775.300	791.500	773.500	775.500	778.500
Kopieerkosten	S		355.445	357.650	357.650	382.270	382.630	381.880	382.130
Huishoudelijke artikelen	S		54.010	55.250	55.250	71.600	70.700	69.800	69.900
Kantoorbenodigdheden (school)	S		31.098	31.650	31.650	46.600	46.700	45.800	45.900
ICT	S		477.372	470.430	470.430	472.550	462.050	462.550	463.050
			2.642.900	2.586.260	2.586.260	2.726.610	2.748.100	2.737.570	2.730.410
Overige Lasten									
Medezeggenschap	S		9.268	20.250	20.250	15.000	13.620	13.650	13.680
Contributies en abonn. (school)	S		95.530	90.350	90.350	86.450	86.450	86.450	86.450
Telefoon	S		91.667	80.800	80.800	78.200	76.700	76.700	76.700
Overige lasten	S		465.574	401.400	401.400	420.000	388.750	382.000	382.250
Representatie	S		29.715	48.950	48.950	25.850	19.750	18.650	18.550
Cultuureducatie	S		91.496	128.700	128.700	143.900	143.400	138.400	135.400
Andere projectlasten	S		230.609	176.000	26.000	50.000	42.500	21.000	21.000
Overige uitgaven EF			902.304	480.300	480.300	521.200	524.200	527.200	530.200
Eigen Fondsen Lasten	E		902.304	480.300	480.300	521.200	524.200	527.200	530.200
Overige lasten	S		200.093	164.500	164.500	140.000	140.000	140.000	140.000
			2.116.256	1.591.250	1.441.250	1.480.600	1.435.370	1.404.050	1.404.230
Totale lasten (excl. Kredieten)			49.043.239	44.649.045	43.834.980	45.236.840	43.965.710	44.080.990	44.535.460
Totale lasten (= Kredieten)			4.224.929	4.702.540	4.702.540	5.638.620	2.288.630	0	0
Totale lasten (incl. Kredieten)			53.268.168	49.351.585	48.537.520	50.875.460	46.254.340	44.080.990	44.535.460



Het verschil tussen de baten en de lasten voor de komende jaren ziet er als volgt uit:

		Soort Resultaat	Werkelijk 2015	Prognose 2016	Begroting 2016	Begroting 2017	Raming 2018	Raming 2019	Raming 2020
RESULTAAT			€	€	€	€	€	€	€
Totale baten			51.554.671	49.435.610	48.320.410	50.829.145	46.201.300	44.093.160	44.592.680
Totale lasten			53.268.168	49.351.585	48.537.520	50.875.460	46.254.340	44.080.990	44.535.460
Resultaat			<u>-1.713.497</u>	<u>84.025</u>	<u>-217.110</u>	<u>-46.315</u>	<u>-53.040</u>	<u>12.170</u>	<u>57.220</u>
Resultaat Personeel & Materieel	S		-52.684	400.925	85.560	245.255	224.070	288.800	333.850
Resultaat Huisvesting	B		-1.665.070	-376.900	-362.670	-316.570	-302.110	-301.630	-301.630
Resultaat financieel	F		67.722	60.000	60.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Resultaat totaal	S+B+F		-1.717.753	24.025	-277.110	-46.315	-78.040	-12.830	32.220
Eigen fondsen	E		-38.066	0	0	0	0	0	0
Huisvestingskredieten vanuit Gemeente	H		-25.400	0	0	0	0	0	0
			<u>-1.713.497</u>	<u>84.025</u>	<u>-217.110</u>	<u>-46.315</u>	<u>-53.040</u>	<u>12.170</u>	<u>57.220</u>

Balans

Onderstaand het begrote verloop van de activa en passiva:

BALANS in mln euro's									
ACTIVA			2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Materiële vaste activa			5,7	5,9	6,0	5,8	5,5	5,1	
Vorderingen			3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	
Liquide middelen			7,7	6,8	6,2	5,9	6,1	5,7	
Totale Activa			17,1	16,4	15,9	15,4	15,3	15,5	
waarvan gebouwen en terreinen			0,9	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	
PASSIVA			2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Eigen vermogen (reserves)			9,6	9,7	9,7	9,6	9,6	9,7	
Voorzieningen (jubilea & onderhoud)			2,2	1,4	0,9	0,5	0,4	0,5	
Kortlopende schulden			5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	
Totale Passiva			17,1	16,4	15,9	15,4	15,3	15,5	
waarvan privaat vermogen			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	

De materiële vaste activa nemen in 2017 iets toe (€ 0,1 mln.), omdat de eerder genoemde investeringen in leermiddelen, inventaris, apparatuur en ICT hoger zijn dan de afschrijvingen.

De voorzieningen bestaan uit de voorzieningen voor jubilea (meerjarig op € 0,4 begroot) en onderhoud. Door de onttrekkingen die plaatsvinden in 2017 neemt deze voorziening af.

Onderstaand het verloop van de onderhoudsvoorziening voor de komende jaren:

Voorziening onderhoud	2017	2018	2019	2020
Beginstand	1.060.300	485.120	93.940	12.760
Dotatie binnen-buitenonderhoud	847.820	847.820	847.820	847.820
Uitgaven binnen-buitenonderhoud	-1.423.000	-1.239.000	-929.000	-797.000
Stand jaareinde	485.120	93.940	12.760	63.580



Onderdeel van de reserves zijn ook de reserves met betrekking tot de eigen fondsen via de scholen. Dit is een bedrag van € 0,5 mln., die op de regel privaat vermogen staat en ook apart in de jaarrekening wordt verantwoord. De reserves blijven op peil met het begrote resultaat.

Kengetallen

De normkengetallen zijn bepaald aan de hand van de in kaart gebrachte risico's en verplichtingen die Spaarnesant heeft in de komende jaren. Elk jaar in het voorjaar wordt een risicoanalyse gemaakt met een vertaling naar de gewenste reserves. Hieruit is gebleken dat de gewenste reserves zich bewegen tussen de € 5,4 mln. een € 10,1 mln. De huidige kengetallen zijn, positiever dan de normwaardes die landelijk worden geadviseerd.

Financiële kengetallen	Omschrijving	Signalering / Norm OCenW	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Solvabiliteit	Eigen Vermogen / Totaal Vermogen	< 30%	56%	59%	61%	62%	63%	63%
Liquiditeit	Vlottende activa / Kortlopende schulden	0,5 - 1,5	2,15	1,98	1,87	1,81	1,85	1,96
Rentabiliteit	Resultaat / Totale Baten	0,0%	-3,4%	0,2%	0,0%	-0,2%	0,0%	0,2%
Kapitalisatiefactor	(Balanstotaal minus Gebouwen) / (Totale Baten + Rentebaten)	>36%	32%	32%	30%	32%	33%	33%

Toelichting op de signaleringsnorm van OCW: de solvabiliteit mag niet lager zijn dan 30%, de liquiditeit zit tussen de 0,5 en 1,5, de rentabiliteit is 0 en de kapitalisatiefactor mag niet hoger zijn dan 36%.



Meerjarenonderhoudsplan

Spaarnesant maakt per school(gebouw) een meerjarenonderhoudsplan. Dit plan per schoolgebouw is zowel voor binnen- als buitenonderhoud. Voor de jaren 2016 – 2018 ziet dit er als volgt uit.

Dit zijn de onttrekkingen/uitgaven die plaatsvinden uit de voorziening.

			2017	2018	2019
Argonauten			2.500	2.500	1.500
Bos en Vaart Hoofdgebouw			26.000	46.500	4.500
Beatrixschool			26.000	69.650	52.600
de Cirkel			61.500	18.000	17.300
ter Cleeff			18.000	51.500	102.200
cruquius			2.500	2.500	3.000
Dolfijn Gijsbrecht van Aemstel			55.800	34.000	21.200
Erasmus			1.500	1.500	9.500
Piramide Europawijk			142.300	4.600	34.453
Piramide Semmelweisstraat			50.000	1.500	7.000
Piramide Ramaerstraat			49.273	2.700	7.200
Plein Oost			0	1.500	1.500
de Kring 1			122.800	94.000	10.800
de Kring 2			2.500	337.500	5.500
H. Schaft			522.200	1.500	4.500
Molenwiek (dalton)			147.500	188.950	21.445
Molenwiek (montessori)			64.050	308.000	164.900
Peppelaer. (hfd)			56.000	8.800	22.700
Spaarneschool			70.200	2.000	58.200
Wilgenhoek			43.000	22.500	73.500
de Zonnewijzer			10.600	54.000	23.200
Zonnewijzer (noodgebouw)			0	0	33.000
Zonnewijzer 2			10.500	45.200	10.250
de Zuiderpolder (hfd)			102.300	21.800	40.300
de Zuiderpolder (j. Sluijterslaan)			12.500	1.500	6.500
de Zuidwester			72.300	5.000	16.000
Focus			32.500	10.000	17.000
Dumontschool			0	57.500	13.200
de Parel			27.500	11.500	4.500
van Voorthuysenschool			91.300	23.200	116.500
Algemeen bovenschools			0	10.000	25.000
totaal			1.823.123	1.439.400	928.948
Ontvangsten van gemeente					
Functionele aanpassing 2016 - 2018			200.000	200.000	
Vergoeding achterstallig oh H Schaft			200.000		
Totaal voor Spaarnesant			1.423.123	1.239.400	928.948



Bijlagen

Bovenschoolse kosten (kostenplaats 994)

Bovenschoolse kosten - gezamenlijke kosten voor scholen	2017	2018
Gezamenlijke personele gerelateerde lasten	2017	2018
Taakrealisatie kleine scholen	115.000	115.000
Coördinator gymnastiek onderwijs	34.000	34.000
Bovenschools vliegende keep	38.000	38.000
Knelpuntenpot 2017 € 220k, 2018 € 200k	220.000	200.000
Ouderschapsverlof	140.000	140.000
Personeel WGA-uitkering	180.000	180.000
Ontvangsten UWV-WGA uitkeringen	-140.000	-140.000
Kosten aanbestedingen (EU)	70.000	70.000
Juridische advieskosten voor de scholen	80.000	80.000
Consultancy - schoonmaak	24.000	24.000
RTC - Regionaal Transfer Centrum	45.000	45.000
Overig advies, beleid werkgroep Personeel	61.000	61.000
Energie-expertise	22.000	22.000
Arbo-contract voor de scholen gezamenlijk	84.000	84.000
Ziektevervangings ERD - zwangerschapsvervangings & ziektevervangings >6%	280.000	280.000
Jubileum-uitkeringen	30.000	30.000
Kosten solidariteit	325.000	325.000
Buffer onvoorzien	70.000	60.000
Totaal Gezamenlijke personele gerelateerde lasten	1.678.000	1.648.000
Spaarnesant Academie	2017	2018
Coördinator en assistent Spaarnesant Academie	54.000	54.000
Overige lasten - Academie	21.500	21.500
Vaste kosten Spaarnesant Academie	75.500	75.500
Overige bovenschoolse - gezamenlijke kosten	2017	2018
Uitgaven ICT voor scholen	20.000	20.000
WA-verzekering	20.000	20.000
Contributies & Abonnementen	51.000	51.000
Overige lasten bovenschools	8.000	8.000
Gemeentelijke afdracht (vervoer) schoolzwemmen SO/SBO	30.000	30.000
Betalingsverkeer	6.000	6.000
Medezeggenschap	1.000	1.000
Tekort op huisvesting	300.000	300.000
Totaal overige bovenschoolse kosten	436.000	436.000
Totale bovenschoolse gezamenlijke kosten	2.189.500	2.159.500



Bestuur en staf (kostenplaats 990)

Personele baten en lasten bestuur en staf	2017	2018
Personele lasten		
Personele lasten uit formatie & extern inhuur en advies	1.619.000	1.619.000
Scholing, w&s, arbo, overig	45.500	45.500
Ziektevervanging ERD	22.000	22.000
Totale personele lasten bestuur en staf	1.686.500	1.686.500
Personele opbrengsten		
Salarisadministratie OSZG	95.000	95.000
Administratie verhuur kinderopvang/peuterspeelzalen	10.000	10.000
Totaal opbrengsten bestuur en staf	105.000	105.000
Totaal netto personeelslasten bestuur en staf	1.581.500	1.581.500
Overige baten en lasten bestuur en staf		
Huisvestingslasten		
Huur Schipholpoort & Inrichting Afschrijving Schipholpoort	244.600	244.600
Overige huisvestinglasten	42.000	42.000
Verhuur Schipholpoort	-152.000	-152.000
Totale netto huisvestingslasten	134.600	134.600
Kantoorkosten		
Afschrijvingen leermiddelen/ict/inv/app/gymzaal	41.500	41.500
Inventaris / apparatuur	6.000	6.000
Telefoon	17.000	17.000
Kopieerkosten	19.910	19.910
Kantoorbenodigdheden (school)	9.000	9.000
ICT	140.000	140.000
Totale kantoorkosten (afschrijvingen ict/kopieerkosten/ict)	233.410	233.410
Overige baten en lasten		
Accountantskosten	33.000	33.000
Kosten RvT	36.000	36.000
Dienstreizen	9.000	9.000
Creditrente	-25.000	-25.000
Medezeggenschap	1.000	1.000
Contributies en abonn. (school)	3.000	3.000
Overige lasten	41.000	41.000
Lasten kantine	6.000	6.000
Baten kantine	-5.000	-5.000
Totale overige baten en lasten	99.000	99.000
TOTALE BATEN & LASTEN BESTUUR EN STAF	2.048.510	2.048.510



Begrippenlijst, afkortingen uit het jaarplan en de begroting

Afkorting	Voluit	toelichting
APS IT	Algemeen Pedagogisch Studiecentrum Informatie Technologie	
ARBO	Arbidsomstandigheden	
BAO	Basisonderwijs	
BAPO	Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen	
BFP	Bestuursformatieplan	Hierin wordt de formatieve inzet bepaald over de scholen-bovenschools-bestuur voor het nieuwe schooljaar
BGZ	Bedrijfsgeneeskundige Zorg	
BRIN	Basis Registratie Instellingen Nummer	
CAO-PO	Collectieve Arbeidsovereenkomst Primair Onderwijs	
ERD	Eigen risicodragerschap	
FPE	Formatie Plan Eenheid	Eenheid op basis waarvan personele formatie wordt toegekend aan de scholen
FTE	Full Time Equivalent	Voltijdsbetrekking: rekeneenheid om het aantal voltijdse aanstellingen te berekenen
GGL	Gewogen Gemiddelde Leeftijd	Verrekeningsfactor om personeelslastverschillen die ontstaan tengevolge van leeftijd af te vlakken
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	
GPL	Gemiddelde Personele Last	de gemiddelde kosten die de werkgever per fte betaalt en die de overheid per fte als bekostiging uitkeert
HR	Human Resources	
HRM	Human Resources Management	
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie	
IGPL	Instituuts GPL	feitelijke gemiddelde werkgeverslast van het instituut (Spaarnesant)
IKC	Integraal Kind Centrum	In het reguliere onderwijs: instelling die onderwijs, voorschoolse educatie en opvang en naschoolse opvang gezamenlijk en vanuit één visie en aansturing aanbiedt; in het speciaal onderwijs gaat het daarbij om integratie van onderwijs en zorg voor een bepaalde doelgroep.
KPI	Key Performance Indicator	Cruciale indicator om te bepalen of een plan slaagt of niet
LIO'ers	Leraren in Opleiding	
MI	Materiële Instandhouding	onderdeel van de rijksbekostiging bedoeld voor de materiële exploitatie
MJOP	Meerjarig Onderhoudsplan	Plan waarin het meerjarige planmatige groot onderhoud wordt vastgelegd; de basis voor de onderhoudsvoorziening op de balans
MLN.	Miljoen	
MR	Medezeggenschapsraad	
OAB	Onderwijs Achterstandenbeleid	
OCW	Onderwijs Cultuur en Wetenschap	
OOP	Onderwijsondersteunend personeel	
OP	Onderwijspersoneel	
OSZG	Onderwijsstichting Zelfstandige Gymnasia	
OZB	Onroerende-zaakbelasting	
(stafafdeling) P&O	(stafafdeling) Personeel & Organisatie	
P&A	Personeels- en arbeidsmarktbudget	Onderdeel van de rijksvergoeding voor personeelsbeleid en management



Afkorting	Voluit	toelichting
PAMB	Personeels- en arbeidsmarktbudget	Rijksvergoeding
PDCA	Plan, Do, Check, Act	
PGMR	Personeelsgeleding Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad	
PO	Primair Onderwijs	
RTC	Regionaal Transfer Centrum	Gezamenlijke organisatie van de schoolbesturen in de regio om ziektevervangende te organiseren
RvT	Raad van Toezicht	Interne Toezichthouder van Spaarnesant
SBO	Speciaal Basisonderwijs	
SHO	Strategisch Huisvestingsplan Onderwijs	
SO	Speciaal Onderwijs	
SWV	Samenwerkingsverband	
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen	
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten	
VO	Voortgezet Onderwijs	
VSO	Voortgezet Speciaal Onderwijs	
VVE	Voor- en vroegschoolse educatie	Educatief programma op peuterspeelzalen en in kleuterklassen
WA	Wettelijke Aansprakelijkheid	
WGA	Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsheschikten	
WIA	Wet Werk en Inkomen naar arbeidsvermogen	
WPO	Wet op het Primair Onderwijs	
ZK	Zuid Kennemerland	
ZW	Ziektewet	