



Jaarplan en begroting 2018



Inhoudsopgave

Voorwoord en inleiding	4
Missie en visie	6
Missie.....	6
Visie op onderwijs: ontwikkelingsgericht leerklimaat.....	6
Visie op besturen: continuïteit, kwaliteit en ontwikkeling.....	6
Visie op leidinggeven: verbinden en verbeteren	6
Visie op lesgeven: grensverleggend leren in een ontwikkelingsgericht klimaat.....	7
Visie op ondersteuning: faciliteren, adviseren en stimuleren	7
Organisatie en bestuur	7
Extern	7
<i>Onderwijsvoorzieningenstructuur in Haarlem</i>	7
<i>Het lerarentekort</i>	8
<i>Governance</i>	8
Intern.....	8
<i>Beleidsvoerend vermogen</i>	8
<i>Governance</i>	8
Onderwijs	8
Strategische doelstellingen onderwijskwaliteit	9
Strategische doelstellingen innovatie en omgeving.....	12
Mensen	15
Middelen.....	20
Toelichting begroting	24
Algemene uitgangspunten	24
Samenvatting begroting 2018 en meerjarenraming 2019 - 2021	26
De doelen van 2018 vertaald in de begroting	27
Opbouw begroting 2018 en meerjarenraming 2019 – 2021.....	28
Planning & Control cyclus – Financieel.....	29
Leerlingenprognoses	30
Basisonderwijs.....	32
Speciaal basisonderwijs.....	33
Speciaal onderwijs.....	33
Samenvatting exploitatie, reserves en kengetallen	33
Toelichting posten begroting	34
Baten	34
Personele Lasten	35
Bovenschoolse lasten en lasten bestuur en staf	39
Overige Lasten.....	39
Resultaat.....	40
Investerings & Liquiditeit.....	40
Kansen en Risico's	41
Risico's in het bouwproces	44
1. Traditioneel	44



2. Bouwteam	44
3. Engineer & Build	45
Financieel	46
Exploitatie	46
Balans	48
Bijlagen.....	50
Meerjarenonderhoudsplan	51
Bovenschoolse kosten	52
Bestuur en staf	54
Begrippenlijst, afkortingen uit het jaarplan en de begroting	55



Voorwoord en inleiding

Het Jaarplan 2018 is het eerste Jaarplan dat is opgesteld in het kader van de Koers 2017-2020. Het vorige plan kon daar nog niet volledig op inspelen, omdat de Koers nog niet was vastgesteld. Dit jaar is er weer door velen uit de staf en de scholen hard gewerkt aan de totstandkoming van het plan en de bijbehorende begroting en meerjarenraming; hierbij kon helaas nog geen gebruik worden gemaakt van ons nieuwe begrotingssysteem. Niettemin is het weer gelukt de stukken tijdig op te leveren.

Daarnaast is er door velen meegedacht aan de inbreng voor dit plan. Het voert te ver om iedereen bij naam te noemen, maar inmiddels is het een sterk verankerde werkwijze geworden om belangrijke beleidsplannen in coproductie te maken, zodat het geen papieren tijgers worden. Ik ben er trots op dat we op deze wijze goed intern samenwerken en ik neem dan ook graag de verantwoordelijkheid voor dit jaarplan met deze begroting.

Spaarnesant streeft ernaar een open organisatie te zijn, zoals dat past bij openbaar onderwijs dat bekostigd wordt uit overheidsmiddelen. Dit jaarplan en deze begroting dragen hopelijk bij aan die openheid.

In de afgelopen jaren is binnen Spaarnesant een omslag gemaakt naar een beleidsrijker invulling van de jaarbegroting. Met de totstandkoming van het Koersplan 2017-2020 is het besef om verder en strategischer vooruit te kijken, verankerd in het begrotingsproces 2018. De structuur van het Jaarplan is opgehangen aan de structuur van de Koers: de ambities uit de Koers worden vertaald naar acties in het Jaarplan en vervolgens gekoppeld aan de getallen uit de begroting. Zo pogen we zo goed mogelijk inzicht te geven in de plannen en de keuzes die Spaarnesant maakt en die ook te vertalen naar hun financiële betekenis.

Onderwijs is mensenwerk. Vandaar dat veel van onze activiteiten in het Jaarplan niet terug te vinden zijn in aparte begrotingsposten, maar opgesloten zijn in de personele lasten. Niettemin zullen we deze inspanningen in het Jaarplan en de begroting inzichtelijk maken. De vertaling in formatie vindt plaats in het nieuwe bestuursformatieplan voor het schooljaar 2018-2019.

We maken dit Jaarplan en deze begroting op een moment dat net het regeerakkoord is afgesloten en gepresenteerd. De vertaling van dat akkoord naar concrete effecten op onze middelen is op dit moment nog niet mogelijk, maar het ligt wel in de verwachting dat er lopende deze begroting het nodige gaat gebeuren. Wij hebben het beleid te begroten met data die we kennen uit beschikkingen of uit door de PO-raad verstrekte ramingen; dat is een degelijke manier van begroten in het licht van een soms moeilijk voorspelbare overheid.

Vast staat dat het rijk bezig is met een inhaalslag wat betreft de versterking van de financiële positie van het primair onderwijs. Los van de aangekondigde extra middelen voor salarisverhoging en personele versterking, zijn de rijksmiddelen recentelijk voor het lopende schooljaar verbeterd. Deze middelen zijn meebegroet in de begroting van 2018 en ramingen van de jaren daarna.

Door de groei van het aantal leerlingen in Haarlem, verhoging van de zorgmiddelen en enkele andere ontwikkelingen binnen ons onderwijs, is er vanaf 2018 sprake van een oplopende bekostiging, die in de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019-2021 is vertaald in extra investeringen en extra personele inzet.



Het Jaarplan van Spaarnesant geeft in de eerste plaats inzicht in de belangrijkste interne beleidsterreinen. Onder het hoofdstuk "Organisatie en bestuur" stippen we de externe focus van Spaarnesant aan.

Haarlem, november 2017
Marten Elkerbout, bestuurder



Missie en visie

Missie

Spaarnesant is een open onderwijsinstelling die staat voor maximale ontplooiing van al haar leerlingen. De scholen van Spaarnesant bieden de leerlingen een passend onderwijsaanbod en vinden het belangrijk dat zij gelukkig zijn op school. Leerlingen van Spaarnesant maken goed voorbereid en met zelfkennis en zelfvertrouwen hun volgende stap in het onderwijs en in de maatschappij.

Visie op onderwijs: ontwikkelingsgericht leerklimaat

Goed onderwijs bestaat uit meer dan het nastreven van meetbare onderwijsresultaten in de kernvakken: leerlingen moeten zich kwalificeren voor hun toekomst, hun persoonlijkheid ontdekken en ontplooiën en zich ontwikkelen tot positieve deelnemers aan de samenleving. De kern van de onderwijsvisie van Spaarnesant is dat alle scholen staan voor een *ontwikkelingsgericht leerklimaat*, met als belangrijkste herkenningpunten:

- goede opbrengsten zijn het resultaat van een positief leer- en leefklimaat, waarin kinderen met plezier naar school komen, met zelfvertrouwen uitdagingen aangaan en de lat voor zichzelf hoger durven te leggen, gesteund door hoge verwachtingen die worden uitgesproken;
- de school deelt de verantwoordelijkheid voor het leerproces zoveel mogelijk met ouders en leerlingen;
- de school stemt het onderwijs samen met ouders en leerlingen af op de onderwijsbehoeftes van de leerlingen;
- toetsing en beoordeling zijn daarom in de eerste plaats *formatief*, gericht op feedback en op inzicht in de eigen ontwikkeling.

Visie op besturen: continuïteit, kwaliteit en ontwikkeling

Het bestuur vat zijn hoofdtaak op als drieledig: sturen op de continuïteit van de organisatie, borgen van de kwaliteit van het onderwijs op alle scholen en het stimuleren van ontwikkeling. Goed onderwijs kan alleen ontstaan als er in alle opzichten een veilige situatie is: de bedrijfsvoering en de huisvesting zijn op orde, de kwaliteit van het onderwijs kan gegarandeerd worden en de medewerkers ervaren een werkgever die een ontwikkelingsgericht klimaat ondersteunt. Als die basis op orde is, geeft dat de scholen ruimte voor het verkennen van nieuwe mogelijkheden, voor het experiment, voor continue verbetering. Het is aan de scholen om hun eigen onderwijskwaliteit te maken en het bestuur gaat met hen het gesprek aan over hun keuzes en gaat met de scholen na of de koers van de school optimaal invulling geeft aan de missie en visie van Spaarnesant. Het bestuur denkt mee en stimuleert de school zich te blijven ontwikkelen en stimuleert en faciliteert scholen om kennis onderling te delen. Het bestuur steunt de scholen in het volgen van een eigen koers en kiest ervoor de maximale bestuurlijke beleidsruimte te zoeken en te benutten. Het bestuur neemt actief deel aan de maatschappelijke discussie over goed onderwijs en draagt haar visie daarop uit, onder andere met het doel een bijdrage te leveren aan de verandering van het stelsel daar waar het noodzakelijke ontwikkeling in de weg staat. Het is aan het bestuur om er met de scholen aan te blijven werken dat het Haarlemse openbare-onderwijsaanbod voldoende divers en aantrekkelijk is om voor de ouders en de leerlingen de beste keuze te zijn.

Visie op leidinggeven: verbinden en verbeteren

De directeuren van de scholen hebben een cruciale rol in het verbinden van de schoolontwikkeling met de ontwikkeling van Spaarnesant, in het verbinden van het team, de



leerlingen en de ouders met de koers en de visie van de school en het verbinden van de school met de directe omgeving. De scholen binnen Spaarnesant krijgen veel ruimte een eigen koers te varen. De directeur neemt daarvoor de volle verantwoordelijkheid en richt zich primair op het creëren en instandhouding van een permanente verbetercultuur in de school. Bij iedere keuze stelt de directeur zijn of haar team en zichzelf de vraag hoe deze keuze bijdraagt aan de ontwikkeling van de leerlingen.

Visie op lesgeven: grensverleggend leren in een ontwikkelingsgericht klimaat

In de onderwijsvisie is in de kern geformuleerd wat voor Spaarnesant goed onderwijs is. Alle scholen van Spaarnesant geven hieraan hun eigen kleur en invulling, bepalen hoe en wat en waarom. Leraren van Spaarnesantscholen zijn zich ervan bewust dat leerlingen er behoefte aan hebben zich *competent* te voelen, binnen de school een positieve *relatie* met medeleerlingen en leraren te ontwikkelen en een zekere *autonomie* te krijgen in het eigen leerproces. De verhouding tussen deze drie behoeftes verschilt per kind; leraren spannen zich in om samen met de leerling en de ouders de juiste mix te vinden. Leraren kennen het ontwikkelingspotentieel van hun leerlingen en bieden aan hen de kans zich maximaal te ontwikkelen. Zij weten dat dat een doorlopend zoekproces is en zij voelen zich gesteund door directie en bestuur in dit zoekproces. Leraren laten dagelijks zien dat goed onderwijs uit veel meer bestaat dan het nastreven van leerresultaat. Zij stemmen hun onderwijs af op de behoeftes van leerlingen vanuit een ontwikkelingsgerichte houding. Daardoor verwerven kinderen een stevige basis van kennis, vaardigheden en algemene ontwikkeling en ontwikkelen zij een positieve instelling ten opzichte van zichzelf, het eigen leren, anderen, de omgeving enzovoort. Dat die omgeving verder reikt dan de landsgrenzen is een gegeven waar alle scholen rekening mee houden.

Visie op ondersteuning: faciliteren, adviseren en stimuleren

Om onze kerntaak goed te kunnen uitvoeren is ondersteuning noodzakelijk. De zogenaamde overhead is zeer beperkt en dat betekent dat de ondersteuning heel efficiënt en effectief moet werken. Op het bureau en op de scholen zijn medewerkers aan het werk die zich – ieder vanuit zijn of haar rol – inzetten voor goed onderwijs voor de leerlingen, ook al werken ze meestal niet direct met leerlingen. De ondersteuners hebben doorgaans een faciliterende taak, dat wil zeggen dat zij vanuit een servicegerichte houding erop uit zijn de mogelijkheden goed onderwijs te geven te verbeteren, door goede voorzieningen en gebouwen, door goede systemen en processen en constructieve adviezen. 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.

Organisatie en bestuur

Extern

Het bestuur is en blijft actief in de regio en landelijk. De externe focus ligt dit jaar op een aantal terreinen. In het onderstaande gaan we daarop in.

Onderwijsvoorzieningenstructuur in Haarlem

In de komende jaren staat er veel te gebeuren op het gebied van het onderwijsaanbod in Haarlem. Spaarnesant neemt daarin een actieve rol, onder andere door te participeren in gemeentelijke werkgroepen en door nieuwe ideeën te ontwikkelen. De groei van Haarlem en het bijbehorende Strategisch Huisvestingsplan biedt kansen. Strategisch gezien is het een ingewikkeld proces, omdat er vele partijen en belangen spelen. De hoofdlijn van het beleid van Spaarnesant is gericht op gematigde groei en kwalitatieve verbetering van het aanbod.



Bijzondere aandacht gaat daarbij uit naar specialistisch onderwijs, waar Spaarnesant een leidende rol in wil blijven spelen om openbaar onderwijs in de volle breedte te kunnen blijven aanbieden. Een ander belangrijk thema is kansrijk onderwijs voor alle leerlingen, waarbij de voorbereiding op en de doorstroom naar het VO centraal staat. Spaarnesant is ook aanjager voor het gesprek met het VO daarover.

Het lerarentekort

Steeds nadrukkelijker voelen we de effecten van het lerarentekort. Behalve met de interne beleidsontwikkelingen (zie daarvoor het hoofdstuk "Personeel") is Spaarnesant ook extern actief. De bestuurder is lid van het DB van het Regionaal Transfercentrum "De Beurs", lid van de werkveldcommissie van de PABO InHolland en draagt waar mogelijk bij aan landelijke ontwikkelingen als actief lid van de PO-raad.

Governance

Governance in publieke instellingen is een thema dat veel landelijke aandacht heeft. Door deel te nemen aan de monitorcommissie "Goed bestuur" van de PO-raad draagt het bestuur van Spaarnesant bij aan de verdere ontwikkeling van de Code Goed Bestuur van de PO-raad. In 2018 zal de aandacht daar uitgaan naar het thema Medezeggenschap.

Intern

Beleidsvoerend vermogen

In het afgelopen jaar is ervaring opgedaan met een meer interactieve vorm van jaarplanvorming op schoolniveau. Door in groepen van scholen elkaars jaarplannen te bespreken ontstaat er een rijkere uitwisseling tussen de scholen en een stimulans om tot betere jaarplannen te komen. Deze werkwijze zal dit jaar in verbeterde vorm worden voortgezet. Bovendien zullen we werken aan een integrale benadering van scholen vanuit het stafbureau door de kennis die er in de verschillende afdelingen is te bundelen in de managementrapportages en het gesprek met de scholen.

Governance

De uitkomsten van de bestuurlijke visitatie door de PO-raad zullen worden meegenomen in de verbetering van onze Governance. Daarnaast wordt gewerkt aan het verder ontwikkelen van de verantwoordingsstructuur in het kader van Policy Governance. De procesgang rond de werving van nieuwe leden voor de RvT is onderwerp van gesprek tussen RvT, bestuur en medezeggenschap.

Onderwijs

Centraal in de ontwikkeling van onze onderwijskwaliteit en ons onderwijsaanbod staan drie begrippen: diversiteit, permanente ontwikkeling en verbinding. Enerzijds heeft het scholenpalet van Spaarnesant voldoende verschillende onderwijsvormen te bieden om voor alle ouders in Haarlem steeds een gewilde keus te zijn en anderzijds voelen de scholen van Spaarnesant de noodzaak hun onderwijsaanbod te verbinden aan de wensen en mogelijkheden van ouders en leerlingen. Daarbij weten de scholen zich in de Stichting Spaarnesant ook verbonden met elkaar: door gezamenlijke kwaliteitsborging, het benutten van elkaars expertise en gezamenlijke innovatie, staan de scholen binnen Spaarnesant sterk bij het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.



Strategische doelstellingen onderwijskwaliteit

1: De scholen van Spaarnesant hebben een verbetercultuur

Ambitie : *de scholen en de leraren zijn – passend bij hun ontwikkeling – gericht bezig met onderwijsverbetering. Er wordt bij alle verbeteringen gewerkt volgens de PDCA-cyclus: plannen, doen, controleren, actualiseren. Na het doorlopen van de cyclus wordt het geactualiseerde resultaat geborgd, waardoor de verbetering duurzaam wordt.*

De basis voor een systematische kwaliteitsverbetering is een goede zelfevaluatie op schoolniveau. Ten behoeve van het auditsysteem van Spaarnesant heeft de werkgroep Kwaliteit een 'Handboek audits' samengesteld met een kwaliteitskader voor Spaarnesant, een handreiking voor een zelfevaluatie door de scholen en een draaiboek voor het interne auditsysteem. Het kwaliteitskader vormt de basis voor het zelfinzicht van de scholen in hun kwaliteit en het interne auditsysteem met daarin alle kwaliteitsaspecten uit het inspectiekader beschreven in vijf niveaus.

Het doel is om in een cyclus van twee jaar alle scholen het proces te laten doorlopen, van het opstellen van een zelfevaluatie door de school, een auditbezoek door een intern auditteam van directeuren en een rapportage op basis van de zelfevaluatie en de bevindingen. Begin 2018 start dit audittraject. Hierbij wordt, binnen de kwaliteitsaspecten in het kwaliteitskader gericht op het Onderwijsproces (OP), ook specifiek aandacht besteed aan het cyclisch werken en borgen van de data (zicht op ontwikkeling- leerling- en onderwijsvolgsysteem). De taken die bij systematische kwaliteitsverbetering horen, zijn opgenomen in de taakomvang van de directeuren. In het hoofdstuk "Mensen" worden de consequenties voor de directie-formatie verder uitgewerkt.

2: Iedereen maakt gebruik van de expertise die binnen Spaarnesant aanwezig is

Ambitie: *Kennis binnen Spaarnesant wordt gedeeld. Die kennisdeling komt van twee kanten: degenen die bewust de kennis die zij hebben opgebouwd onder de aandacht willen brengen, krijgen daartoe een platform en degenen die zoeken naar specifieke kennis vinden in Spaarnesant een structuur om de vraag te stellen en het antwoord te vinden. De academie faciliteert de kennisdeling zodanig, dat vraag en aanbod elkaar gemakkelijk weten te vinden. Als er geen kennis binnen Spaarnesant te vinden is zoekt de academie actief mee naar expertise "buiten de deur".*

Binnen Spaarnesant wordt gericht gewerkt aan het in kaart brengen en benutten van de expertise en het delen van kennis. Een externe partij richt zich, in nauw overleg met de scholen, op het door ontwikkelen van de Spaarnesant academie. Het verder opzetten, ontwikkelen, uitbouwen en onderhouden van leernetwerken is hierbij speerpunt. De extra kosten hiervan zijn begroot op ca. € 27.000 voor 2018.

In dit kader wordt begin 2018 gestart met een gericht aanbod binnen de academie voor cursussen en leernetwerken. Dit aanbod is gebaseerd op de inventarisatie op de scholen van de wensen, leerbehoeften, leervragen, professionaliseringswensen en ook verdere ideeën voor kennisdeling en scholing. Het 'boven tafel krijgen' van het potentieel binnen de eigen organisatie maakt hier deel van uit; dit potentieel wordt verenigd binnen de leernetwerken. De kennisdeling en professionalisering krijgt hiermee in 2018 duidelijk een impuls; door een gericht aanbod binnen de academie van cursussen en workshops van mensen binnen Spaarnesant en



deskundigen van buiten Spaarnesant. Maar ook het uitbouwen van leernetwerken en het scholen van voortrekkers, waardoor zij in staat zijn een leernetwerk naar een hoger niveau te krijgen, draagt bij aan de ambitie van het gebruik van expertise en kennisdeling van twee kanten. In 2018 wordt er weer een "Spaarnesant-dag" georganiseerd voor ons personeel. Hiervoor is € 10.000 begroot.

3: Onderwijs is een gemeenschappelijke onderneming van ouders, leerlingen en school

Ambitie: *Op de scholen van Spaarnesant voelen kinderen zich, passend bij hun ontwikkeling, mede-eigenaar van hun leerproces.*



Het vergroten van de betrokkenheid van leerlingen bij het onderwijsproces en de samenwerking met en betrokkenheid van ouders verbeteren is bij scholen een gedeelde ambitie. Op de scholen wordt al gericht gewerkt aan het vergroten van het eigenaarschap van de leerlingen en het educatief partnerschap. De diversiteit in activiteiten is groot en de scholen werken daarbij, in aansluiting op en in

afstemming met de eigen populatie, aan een eigen koers voor de verdere invulling hiervan. De kosten voor deze activiteiten zijn opgenomen in de schoolbegrotingen.

Het creëren van een leerklimaat waardoor leerlingen actief en betrokken zijn bij het plannen en structureren van hun handelen en het maken van eigen keuzes, is daarbij de uitdaging. Zo ook het goed samenwerken met de ouders en regelmatig afspraken maken over hun bijdrage aan de ontwikkeling, om maximale samenhang tussen school en thuis te realiseren.

De werkgroep Onderwijs beziet hoe de ontwikkeling op deze thema's kan worden ondersteund en desgewenst gebundeld. Ook wordt gezien en bewaakt in hoeverre thema's zich lenen om in 2018 in de Spaarnesant academie op te pakken binnen een leernetwerk of gerichte cursussen. Daarbij zal de werkgroep ook nagaan in hoeverre de tevredenheidsonderzoeken op de scholen input kunnen bieden om in dit kader met en van elkaar te leren.

4: Brede culturele vorming is een herkenbaar en geborgd aspect van het onderwijs

Ambitie: *"Onderwijs is meer dan taal en rekenen". Alle scholen hebben culturele vorming ingebouwd in hun schoolvisie. Culturele vorming kent op alle scholen een herkenbare leerlijn en wordt, waar mogelijk, in samenhang gebracht met andere delen van het curriculum. In de kwaliteitssystematiek van Spaarnesant is culturele vorming geborgd.*

Cultuur heeft een vanzelfsprekende plaats binnen onze scholen. De scholen werken met een goed aanbod voor cultuur met diverse acties op schoolniveau.



Ook in 2018 worden op de scholen stappen gezet in de verdere ontwikkeling van brede culturele vorming als vast onderwerp door middel van scholing van cultuurcoördinatoren, verder vormgeven van beleidsplannen op dit terrein, borging van beleid, inzet van vakdocenten van Hart, cultuurprojectweken, deelname aan het Cultuurmenu, CultuurKeus, MuziekLab en andere kunst en cultuurprogramma's op maat.

Het opzetten, ontwikkelen en uitvoeren van leerlijnen in samenhang met andere delen in het curriculum, is en wordt daarbij een specifieke uitdaging. De kosten voor deze activiteiten zijn opgenomen in de schoolbegrotingen en bedragen in 2018 € 327.000.



Strategische doelstellingen innovatie en omgeving

1: Het onderwijsaanbod van de Spaarnesantscholen is onderscheidend, uitdagend en divers

Ambitie: *De groei in Haarlem biedt kansen voor de verbreding van ons scholenpalet, zodat ouders bij voorkeur kiezen voor het Openbaar onderwijs. Op een aantal plaatsen is er ook concurrentie tussen de scholen van Spaarnesant: dat zien we als een stimulans om het eigen profiel aan te scherpen en nog betere kwaliteit te leveren.*

Ambitie: *Dat iedere leerling uitgedaagd wordt door het aanbod op onze scholen is vanzelfsprekend. Als die uitdaging niet goed binnen de eigen school kan worden gevonden bestaat er tussen de Spaarnesantscholen een "warme" verwijzingsrelatie, zodat ieder kind op de beste plek terecht komt.*



Het deelnamepercentage van het openbaar onderwijs in Haarlem komt in 2018 uit op ca. 47%. Met name in stadsdeel Zuidwest is het openbaar onderwijs nadrukkelijk aanwezig met een marktpercentage van meer dan 60%. In dit stadsdeel heeft Spaarnesant in 2016 twee nieuwe onderwijslocaties geopend, IKC De Argonauten en de Cruquiusschool, die beide als basis voor hun curriculum het Internationale Primary Curriculum¹ hanteren. In Plein Oost (de Martin Luther Kingschool en de SBO Hildebrand) ontwikkelen we een ondernemende leerlijn gericht op kinderen die zullen uitstromen naar beroepsgericht vmbo en praktijkonderwijs. Voorts is Spaarnesant voornemens nieuwbouw te plannen in de Spoorzone rond de Westergracht. Ouders hebben de luxe te kiezen uit meerdere kwalitatief goede openbare basisscholen die qua onderwijsconcept licht verschillen. Gelet op de groei binnen Haarlem leidt deze openbare diversiteit niet tot leegstand of ongezonde concurrentie tussen scholen.

¹ Het International Primary Curriculum is een eigentijds curriculum voor het basisonderwijs (groep 1 t/m 8) waarin effectief leren centraal staat.



2: Iedere school innoveert gericht op de doelgroep en de positie in de regio. Spaarnesant biedt een platform voor innovatie en helpt scholen hier ruimte voor te maken

Ambitie: *Iedere school speelt met zijn innovatie doelbewust in op de beoogde doelgroep, die scherp is beschreven. Elke school heeft de gewenste marktpositie binnen de gekozen regio in beeld.*

Ambitie: *Het bestuur en het stafbureau ondersteunen en stimuleren de scholen in hun innovatief vermogen. Scholen werken samen en wisselen ervaringen en kennis uit. Het bestuur bewaakt de samenhang binnen het totale scholenaanbod van Spaarnesant en werkt samen met de scholen om innovatie kansrijk te maken.*

Innovatie is een breed begrip. De scholen van Spaarnesant werken breed aan innovatie en investeren in de veelal digitale of andere zaken en projecten die dit proces ondersteunen. De ervaring leert dat er, mede als gevolg van nieuwe ontwikkelingen, regelmatig interessante onderwerpen en projecten zijn waarvoor niet tijdig is begroot. Om deze reden begroot Spaarnesant vanaf 2018 een extra structureel budget voor Innovatie van € 200.000. Scholen kunnen hierop een beroep doen op basis van een plan.

Ambitie: *ICT-voorzieningen ondersteunen innovatie.*

Ambitie: *Spaarnesant ontwikkelt betere randvoorwaarden voor innovatie, onder andere doordat de scholen in hun begroting daarvoor ruimte maken. Een vraag naar innovatie vindt binnen Spaarnesant zijn weg en innovaties worden projectmatig en in samenwerking vormgegeven. De academie heeft daarbij een faciliterende rol, voor bijvoorbeeld gezamenlijke proeftuinen.*

Inzet van ICT is een belangrijk en onmisbaar hulpmiddel voor het onderwijs, zowel wat de infrastructuur en digitalisering betreft als om mee te werken in de klas. Leerlingen moeten functioneren in een sterk veranderende maatschappij, vol technologie. Zij kunnen tot hogere leeropbrengsten komen, met meer plezier leren als de leraar gebruik maakt van ICT en digitaal leermateriaal. De professionele leraar is de spil in het behalen van de onderwijsambities, dus ook als het gaat om innovatie en ICT. Om deze redenen investeren de scholen van Spaarnesant ook in de komende jaren fors in innovatie en wordt onder andere een ICT-project gestart, waarbij wordt geïnvesteerd in kwalitatief hoogwaardige hardware en scholing ten behoeve van ons personeel. Tegelijk worden leernetwerken uitgebreid waarbij kennisuitwisseling en –verbreding moeten leiden tot nieuwe initiatieven en een kwaliteitsimpuls in ons onderwijs met gebruikmaking van innovatie en ICT. Begin 2018 start hiertoe een pilot met twee scholen en voor geïnteresseerde voorlopers uit onze scholen. In de loop van 2018 wordt deze pilot, met gebruikmaking van de opgedane ervaringen gefaseerd uitgebreid naar alle scholen. Het gaat hierbij in de komende drie jaren om een investering van ca. € 620.000 in hardware en per jaar € 20.000 voor scholing.

Hiernaast worden de draadloze netwerken in de scholen verder verbeterd, worden de laatste verouderde digiborden vervangen door moderne TFT-schermen en gaan tablets in alle scholen worden gebruikt in het onderwijsproces. Hiermee is de komende vier jaren een investering gemoeid van ruim € 760.000 voor digiborden en touchscreens en € 870.000 voor ICT, waaronder tablets.



Tenslotte is vermeldenswaard dat Spaarnesant deelneemt in de startgroep van scholen die beogen een gezamenlijke inkoopcoöperatie voor ICT op te richten.

3: Spaarnesant creëert voorwaarden voor een inspirerend en doorgaand gesprek over onderwijsontwikkeling

Ambitie: *Onderwijsontwikkeling en de dialoog over goed onderwijs neemt de belangrijkste plaats in in de overlegstructuren van Spaarnesant. Een rijk palet aan inspirerende werkvormen ondersteunt de kwaliteit van het gesprek over onderwijs, soms met gerichte inbreng "van buiten". Iedereen binnen Spaarnesant staat open voor deze dialoog en levert er graag een bijdrage aan.*

Om deze ambitie verder te ontwikkelen onderneemt Spaarnesant jaarlijks een aantal stappen, zoals het tweemaal per jaar uitnodigen van een extern deskundige voor een begeleidend gesprek met directies en personeel; het bezoeken van vernieuwende scholen buiten Spaarnesant; het opstarten van onderzoekteams en leernetwerken vanuit de academie; het katalyseren van mogelijkheden voor Innovatie vanuit de werkgroep Kwaliteit en het actief oppakken van vernieuwende leerlijnen SLO en curriculum.nu.

Door middel van het ingezette audittraject en referentiekader kwaliteit krijgt zelfevaluatie en reflectie ruime aandacht binnen de auditteams. Deze werkvormen zijn opgenomen in het taakbeleid van directies en personeel. De gevolgen voor de formatie zijn opgenomen in het hoofdstuk "Mensen".

4: Door samenwerking met partners creëren de scholen een optimaal onderwijs-zorgaanbod voor ieder kind

Ambitie: *We kennen de succesfactoren bij samenwerking door de goede voorbeelden die er zijn te analyseren en ervan te leren voor de situaties waarin de samenwerking nog niet optimaal wordt benut. Daar waar behoefte is, zoeken we naar nieuwe partners om de samenwerking te versterken.*

In 2016 heeft Spaarnesant in overleg met de andere schoolbesturen en het Samenwerkingsverband PO Passend Onderwijs (SWV) op twee plaatsen een "IKC-Zuid Kennemerland", ingericht. Hierbij werkt het speciaal basisonderwijs samen met de Antoniussschool (cluster4) en Kenter Jeugdhulp. Doel is integrale expertise te bieden aan onderwijs en zorg, voor leerlingen met gedrag-, psychische en/of leerproblemen, die niet (of tijdelijk niet) in het reguliere onderwijs kunnen meekomen. Deze unieke samenwerking wordt de komende jaren verder uitgebreid, met als doel te komen tot een dekkend expertise- en ondersteuningsnetwerk voor scholen en leerlingen in Zuid-Kennemerland, vanuit drie locaties in Haarlem. Deze activiteiten zijn reeds opgenomen in de formatie en in de post "personele lasten". Tevens wordt per jaar € 200.000 extra ingezet voor passende maatregelen bij calamiteiten en zorgvraag van leerlingen.



Mensen

Goed onderwijs maken we met elkaar in de klas en in samenspraak met ouders en leerlingen. De leerkracht is daarin een cruciale factor. Om haar vooraanstaande positie te behouden c.q. te verwerven wil Spaarnesant een uitstekende onderwijswerkgever in de regio zijn, waar medewerkers zich mee identificeren en waar men graag wil werken. Door uitstekend personeelsbeleid ondersteunt Spaarnesant de scholen in hun ambitie het beste onderwijs voor hun leerlingen te verzorgen. Ondersteunende diensten en systemen ondersteunen directeuren in hun rol als leidinggevende en als vertegenwoordiger van de werkgever in de school.

De arbeidsverhoudingen in het onderwijs zijn aan het veranderen. Medewerkers zullen langer hun beroep uitoefenen, mede door gerichte overheidsmaatregelen. Dat maakt de noodzaak tot permanente bijscholing en ontwikkeling groter. Spaarnesant en medewerkers zijn samen verantwoordelijk voor de totstandkoming van persoonlijke ontwikkelingsplannen en voor trajecten van scholing en ontwikkeling die daaruit voortkomen. Medewerkers moeten niet alleen kansen krijgen, maar deze ook zelf grijpen. In het kader van het vorenstaande staat de focus op mens- en ontwikkelingsgericht personeelsbeleid centraal.

De focus op mens- en ontwikkelingsgericht personeelsbeleid wordt versterkt door de krapte op de arbeidsmarkt. Het tekort aan leerkrachten is ook bij Spaarnesant merkbaar. Door de combinatie van groei, verzuim en natuurlijk verloop is het moeilijk tijdig voldoende personeel aan te stellen. In het meerjarenformatieplan wordt nader in gegaan op de kwantitatieve ontwikkelingen op het gebied van personeel in de komende vier jaren. Door onderscheidend en innoverend personeelsbeleid wil Spaarnesant goed werkgeverschap verder vormgeven en de marktpositie versterken. Spaarnesant begroot vanaf 2018 een bedrag van structureel € 200.000 (3 FTE) aan extra formatie voor vervanging en andere taken. Vanaf 2019 nog € 100.000 (2 FTE) extra, vanaf 2020 € 350.000 (6 FTE) extra en vanaf 2021 € 290.000 (5 FTE) extra. Dit staat nog los van het voorgenomen kabinetsbeleid, waar gefaseerd een bedrag van ca. € 475 mln. beschikbaar komt voor het PO voor het verlichten van de werkdruk vanaf 2020. Hiermee wordt pas rekening gehouden als dit is omgezet in concrete maatregelen van het kabinet.

Voor de vervanging van ziekte en zwangerschap is voor een goed functionerende vervangingspool 30 FTE benodigd. Dit is gebaseerd op het huidige ziekteverzuim. De kosten voor ziekte- en

zwangerschapsvervanging zijn in 2018 geraamd op € 1,8 mln. Het UWV zal naar verwachting € 340.000 bijdragen aan zwangerschapsuitkeringen.

Parallel aan dit lerarentekort is het werven van voldoende gekwalificeerde directie voor onze scholen een belangrijk aandachtspunt. Spaarnesant maakt jaarlijks op meerdere scholen tegelijk gebruik van de inzet van eigen interim-directeuren, collega-directeuren die een extra school aansturen, al dan niet in samenwerking met de adjunct-directeuren.





Doordat onze directeuren ook veel bovenschoolse taken hebben en er vorig jaar twee nieuwe onderwijslocaties zijn gestart, is in de loop van 2018 versterking van de directie-formatie nodig. Hiervoor is in de begroting 1 FTE begroot, zijnde € 86.500.

De afgelopen jaren zijn er, vanuit de functiemix, op alle scholen binnen Spaarnesant LB-leerkrachten aangesteld. Per school moest een bepaald percentage LB'ers worden gerealiseerd. Dit heeft ertoe geleid dat er binnen Spaarnesant een veelvoud aan taken/specialismen m.b.t. de LB schalen is ontstaan.

Het functiebouwwerk dient echter een afspiegeling te zijn van de beoogde optimale inrichting op schoolniveau. Aandachtspunten daarbij zijn:

- opbouw van de organisatie via teams (optimale teamsamenstelling);
- inspelen op de vernieuwingen in het onderwijs;
- meer dynamiek in de functie-inhouden;
- ruimte voor ontwikkeling en groei;
- expertise van oudere leerkrachten langer benutten;
- aanpassingen in het profiel van de pabo-opleiding;
- scholing en ontwikkeling als wederzijdse verantwoordelijkheid en perspectieven voor doorstroom en loopbaan.

Naast de hierboven genoemde aandachtspunten geldt dat daarbij ook rekening gehouden zal worden met de opbouw van de teamsamenstelling per school, afhankelijk van omvang, populatie, ontwikkelingen, wijk, etc. De school wordt als het ware opgebouwd d.m.v. functies. De 'ingrediënten' (de inzet van functies) kunnen per school verschillen.

Beleidsrijke inrichting betekent dat een LB-functie pas ontstaat wanneer op school behoefte aan LB inzet bestaat. Duurzame inrichting betekent daarnaast dat de LB-inzet specifieke taken moet overstijgen. Een belangrijk criterium is dat men in staat is mee te denken op een hoger niveau in het kader van de ontwikkeling van de school en een voortrekkersrol kan vervullen. Dat betekent dat de LB-er in staat is op verschillende terreinen een ontwikkeling (bijvoorbeeld het taalonderwijs) binnen een werkgroep te organiseren en hier leiding aan te geven. Hij/zij hoeft dus zelf niet de deskundige op dat gebied te zijn. In plaats van dat de LB-er de specialist is, is hij/zij in staat op een hoger niveau te denken en ontwikkelingen in gang te zetten.

Conform de CAO PO geldt dat ieder schoolbestuur het functiebouwwerk jaarlijks moet actualiseren. Spaarnesant gaat echter een stap verder, de duurzame beleidsrijke inrichting van het functiebouwwerk vormt voor het komende jaar hét uitgangspunt voor de invulling van de andere ambities in de Koers. Middels een werkgroep worden de benodigde functies uitgewerkt. De functiebeschrijving en waardering is begroot op € 20.000.

1: "Wij zijn Spaarnesant"

Ambitie: *Spaarnesant is de scholen; de scholen zijn Spaarnesant. Door deel uit te maken van Spaarnesant staan de scholen samen sterker. Alle werknemers ervaren Spaarnesant als een uitstekende onderwijswerkgever die medewerkers stimuleert zich blijvend te ontwikkelen en die de aantrekkelijkste optie is voor nieuwkomers op de regionale arbeidsmarkt.*

Spaarnesant wil zich door haar personeelsbeleid onderscheiden. Iedere student, startende medewerker, zij-instromer of onderwijsondersteunend personeel krijgt binnen Spaarnesant de mogelijkheid om zich (verder) te ontwikkelen. Om de werving en selectie verder te



professionaliseren, wordt naast de inzet van de invalcoördinator Spaarnesant (verantwoordelijk voor langdurige vervanging), een budget van € 15.000 gereserveerd.

In september 2017 is de pilot "Opleiden in de school" (opnieuw) gestart. Doel daarbij is om middels een samenwerking met InHolland, een structureel partnerschap in opleiden te realiseren waarbij de instroom vanuit de Pabo een natuurlijke kweekvijver gaat vormen voor Spaarnesant. Door actief bij te dragen aan de inhoud en begeleiding van de opleiding kan tevens een kwaliteitsimpuls worden gerealiseerd. In juli 2018 wordt de pilot geëvalueerd. Binnen de personele begroting zijn middelen (€ 25.000) gereserveerd voor de inzet van de schoolopleiders (0,4 fte) en de scholing van de praktijkbegeleider (scholing via InHolland).

Onderzocht wordt hoe we als werkgever interessant kunnen zijn voor de verschillende doelgroepen waaronder de starters, zij-instromers en ouders met een onderwijsbevoegdheid. In ons eigen personeelsbestand zijn parttimers, seniorleerkrachten, gepensioneerden en onderwijsondersteunend personeel (onderwijsassistenten, leraarondersteuners e.d.) doelgroepen waar mogelijk een extra potentieel aan formatie uit beschikbaar kan komen.



Naast de pilot Opleiden in de school is in september 2017 het project "Begeleiding Startende leerkrachten" gestart. Dat heeft te maken met het feit dat veel starters na korte tijd het onderwijs verlaten. Verder is geconstateerd dat goede begeleidingsprogramma's niet alleen de uitval van starters verminderen, maar er ook toe leiden dat startende leraren sneller professionaliseren tot vakbekwaam. Resultaat is een kaderstellende notitie waarin afspraken zijn vastgelegd over vermindering van de werkdruk (cao-paragraaf duurzame inzetbaarheid), de inbedding binnen het schoolbeleid, de voorwaarden/basis voor doorgaande professionalisering, de begeleiding in de klas en de intervisie met peers² en begeleiding door mentoren. In de begroting is rekening gehouden met het inzetten van coaches bovenscholings binnen het begeleidingsprogramma. Hiervoor is een bedrag ingezet van € 10.000.

Voor de korttijdelijke vervanging werkt Spaarnesant met acht andere schoolbesturen samen binnen het Regionaal Transfer Centrum De Beurs. RTC de Beurs is een zelfstandige coöperatie met een eigen jaarbegroting. De financiële consequenties van deelname aan het RTC zijn opgenomen in de begroting voor een totaalbedrag van € 45.000 per jaar.

Vanwege de eigen regierol heeft Spaarnesant een casemanager in dienst en werkt samen met lokale partijen in het kader van verzuim en re-integratie. Insteek daarbij is om de lijnen kort te houden en medewerkers met, waar mogelijk, korte en intensieve begeleiding binnen drie maanden weer aan het eigen werk te helpen. Wanneer dat niet mogelijk blijkt te zijn, worden andere opties binnen en buiten Spaarnesant ingezet. Om de grip op verzuim te versterken is voor 2018 een jaarlijks budget van € 119.000 voor BGZ en Arbo begroot.

² Leeftijdsgenoten, groepsgenoten, vakbroeders



De eigen regierol is tevens vertaald naar het Eigen Risicodragerschap (ERD) Verzuim. Vanwege wijziging van regelgeving en daarmee samenhangende premies wordt in het komende jaar opnieuw een mogelijk Eigen Risicodragerschap voor de WGA per 1 januari 2019 onderzocht. Hiervoor is € 10.000 opgenomen in begroting voor externe advisering.

Voor verbetering van de interne informatievoorziening binnen Spaarnesant en kennisuitwisseling en –deling tussen de scholen wordt in 2018 een bedrag van € 15.000 begroot voor de infrastructuur en faciliteiten ten behoeve van ons Sharepoint. Hiervoor wordt ook onderzocht of een personeelsblad hieraan een bijdrage kan leveren. Hiervoor is € 8.000 begroot.

2: Medewerkers van Spaarnesant zijn ontwikkelingsgericht, flexibel, evenwichtig, communicatief en coöperatief

Ambitie: *Binnen Spaarnesant maken we een ontwikkelingsgericht werknemersprofiel dat werknemers ondersteunt om zich doorlopend te ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen. Dat vraagt om een ontwikkelingsgericht en mensgericht personeelsbeleid, waarbij het Spaarnesantprofiel richtinggevend is. Kernbegrippen in dat profiel zijn: passie voor onderwijs en onderwijsverbetering, vertrouwen in kinderen en ouders, HBO-denkniveau, didactische en pedagogische competenties passend bij modern onderwijs en reflectievermogen.*

De vertaalslag van deze ambitie is ten dele verwoord onder de andere ambities. In het kader van potentieel ontwikkeling worden ook in 2018 middelen gereserveerd voor medewerkers die ambitie hebben om zich als directielid te gaan ontwikkelen. Middels een zelfassessment (kosten € 15.000 per jaar) wordt vanuit zelfbeoordeling de eigen groeipotentie in beeld gebracht en vertaald naar een eigen plan van aanpak dat op schoolniveau wordt uitgevoerd.

3: Leidinggevend en kennen hun teamkwaliteit

Ambitie: *We hebben een gemeenschappelijke taal om teamkwaliteit in beeld te brengen en naar dat beeld te kunnen handelen, bijvoorbeeld bij werving en mobiliteit. Een duidelijk beeld van de teamkwaliteit geeft ons inzicht in de verbetercapaciteit van de organisatie en wat er nodig is om die desgewenst op een hoger niveau te brengen. Bovendien speelt een dergelijke benadering in op de kwaliteiten van mensen, maakt sterker wat sterk is en erkent onderlinge ongelijkheid. Er is een kwalitatieve kern die voor iedereen van toepassing is. Alle beoordelingen zijn formatief en alleen summatief³ als er rechtspositionele consequenties zijn.*

De basis voor een wij-gevoel is dat eenieder dezelfde taal spreekt. Alle leidinggevend en volgen in 2018 (start december 2017) scholing gericht op het voeren van coachende gesprekken, zodat er sprake is van een gemeenschappelijke taak om (team) kwaliteit in kaart te brengen en naar te kunnen handelen. Hiervoor wordt externe scholing (€ 10.000) ingekocht.

Op basis van de opgedane kennis en ervaringen tijdens deze scholing zal in het voorjaar het traject “objectief meetinstrument” opnieuw worden opgepakt. Naast de actualisering van het functiebouwwerk vormt de gemeenschappelijke wijze waarop binnen Spaarnesant het gesprek

³ De begrippen formatief en summatief komen uit de toets theorie: een formatieve toets of beoordeling geeft inzicht in hoe ver de ontwikkeling gevorderd is en wat de volgende ontwikkelingsstap zou moeten zijn; een summatieve toets of beoordeling bepaalt slechts of aan bepaalde eisen is voldaan.



tussen leidinggevende en medewerker gevoerd (gaat) wordt over welbevinden, ambities, kwaliteiten en waarneemgedrag.

In 2018 wordt door een brede werkgroep bestaande uit directie, staf, leerkrachten en PGMR een instrument geselecteerd op basis van de inventarisatie van de PO-raad (Wijzer over zien en kijken). Uitgangspunt daarbij is een gevalideerd instrument waarbij de vaardigheden van de



leraar in beeld gebracht kunnen worden als onderdeel van het mens- en ontwikkelingsgerichte personeelsbeleid. De betrokkenheid van alle geledingen in het keuzeproces draagt ertoe bij dat er een gedegen besluit wordt genomen over de inzet en dat de professionals zelf aan het stuur blijven als het gaat om hun eigen ontwikkeling. Implementatie vindt plaats vanaf schooljaar 2018-2019. Voor het selectie- en implementatietraject is € 10.000 begroot. De reguliere softwarekosten blijven naar verwachting ongewijzigd.

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

Ambitie:

Leraren zijn in teamverband eigenaar van het onderwijsleerproces en werken samen binnen het team en met ouders en leerlingen om het onderwijs te optimaliseren. De verworvenheden van opbrengstgericht werken worden gebruikt om binnen die samenwerking data te benutten. Leraren gebruiken methodes als hulpmiddel.

Vanwege de prioritering van de andere ambities zal hier in het komende jaar vanuit de scholen zelf invulling aan worden gegeven.



Middelen

Gezonde financiën en een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering (Facilitaire zaken, huisvesting, ICT, P&C Cyclus e.d.) vormen een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de centrale doelstelling van Spaarnesant en zijn een belangrijke bestuurlijke verantwoordelijkheid. Onze schaalgrootte biedt mogelijkheden efficiënt en effectief te werken, al is de bovenschoolse organisatie zo “lean and mean” dat er ook sprake is van kwetsbaarheid. In 2018 wordt alleen de P&O functie met 0,6 FTE / € 31.000 versterkt vanwege de vele uitdagingen op dit werkterrein. Spaarnesant heeft als doel de scholen waar mogelijk te “ontzorgen”, risico’s te beheersen en te zorgen voor goede faciliteiten. De stichting Spaarnesant is bedrijfsmatig “op orde” en de verbetering voor de komende periode spitst zich toe op de dienstverlening aan de scholen, zodat zij zich nog beter kunnen richten op hun kerntaak, het geven van onderwijs.

1: Een financieel gezond Spaarnesant maakt risico’s beheersbaar en educatief ondernemerschap mogelijk

Ambitie: *Er is een gezamenlijk gedragen visie op het financieel beleid, dat bestand is tegen de invoering van volledige lumpsumbekostiging, op basis van een vast bedrag per leerling.*

Ambitie: *Het financieel beleid creëert voldoende ruimte voor educatief ondernemerschap op schoolniveau met behoud van risicospreiding door solidariteit.*

Spaarnesant is financieel gezond, heeft de bedrijfsvoering op orde, de risico’s in beeld en is in control. De reserves zijn toereikend om de gevolgen van optredende risico’s te ondervangen. Tegelijk wil Spaarnesant voorkomen dat reserves onnodig oplopen, terwijl investeringen in ons onderwijs nodig zijn ten behoeve van de permanente kwaliteitsverbetering. Om deze redenen wordt in de komende jaren verder geïnvesteerd in de ontwikkeling van de organisatie en in de scholen. Door in de praktijk te werken met bestuurs- en schoolreserves kunnen de scholen ook zelf keuzes maken voor bijvoorbeeld educatief ondernemerschap.

Om te voorkomen dat er, gelet op de verschillende omstandigheden, ontwikkelingen en optredende risico’s, grote verschillen tussen scholen ontstaan, is solidariteit een belangrijk goed binnen Spaarnesant. Dit uitgangspunt blijft ook in 2018 gelden als een volgende stap wordt gezet in de verbetering van ons formatiebeleid. Hierbij wordt gewerkt naar meer inzichtelijkheid en verantwoordelijkheid op schoolniveau. Kleine en grote scholen moeten binnen Spaarnesant gelijke kansen houden en op basis van solidariteit samenwerken. Om deze reden worden in 2018 te grote verschillen tussen de financiële posities van scholen bijgesteld, met inachtneming van de autonomie van de scholen en de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.

2: Spaarnesant zet in op groei van openbaar onderwijs

Ambitie: *Spaarnesant “pakt” tenminste haar aandeel in de groei en streeft ernaar ook het relatieve marktaandeel te verhogen. 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.*

In de komende jaren gaat de gemeente Haarlem fors groeien. In de Woonvisie 2017-2020 en 2025 van de gemeente is een uitbreiding van meer dan 10.000 woningen voorzien. In overleg met de gemeente en de andere schoolbesturen voor PO en VO heeft Spaarnesant als openbaar en als grootste PO-bestuur een belangrijke rol in dit proces. Afstemming en samenwerking is hierbij voor alle onderwijssoorten van groot belang.



In 2018 ligt er voor de nieuwe gemeenteraad een Strategisch Huisvestingsplan voor het Haarlemse onderwijs voor de komende 15 jaren met concrete uitwerkingen van de benodigde extra c.q. vervangende capaciteit per stadsdeel. Voor de financiering voor de onderwijs en de sportvoorzieningen door de gemeente zal naar verwachting meer dan 60 mln. aan investeringen nodig zijn. Tegelijk worden de sterk verouderde VNG-normeringen voor scholenbouwen aangepast naar de actuele marktprijzen en de normering (vergoeding voor scholenbouw) die vanaf 2021 gaat gelden conform de BENG-norm⁴.

Het begrip renovatie, dat nog niet wettelijk is vastgelegd, zal ook in het SHO worden opgenomen. Een werkgroep waarin Spaarnesant is vertegenwoordigd, heeft hiervoor een zgn. Haarlems Kwaliteitskader voorbereid. Het is de bedoeling op basis van een gemeentebrede nulmeting hiervoor de kwaliteit van alle Haarlemse schoolgebouwen in kaart te brengen. Op basis van prioriteitstelling zal, binnen de beschikbare kaders, renovatie en kwaliteitsverbetering van alle gebouwen gaan plaatsvinden.



Het nieuwe plaatsingsbeleid zal ouders en scholen vanaf 2018 duidelijkheid gaan geven met betrekking tot de plaatsing van leerlingen en planning van capaciteit. Spaarnesant garandeert ouders een plek op een dichtstbijzijnde openbare basisschool en brengt een scholengids uit om nieuwe ouders te informeren over ons openbaar onderwijs. Spaarnesant wil in alle stadsdelen voldoende openbaar onderwijs aanbieden aan ouders en kinderen en hiermee inspelen op de ambitie van groei en het vergroten van het marktaandeel.

Voor het speciaal basisonderwijs wordt in overleg met de PO besturen en het SWV gewerkt naar een drietal strategisch gelegen IKC's waarin onderwijs en zorg samenwerken om kinderen die extra zorg behoeven optimaal te kunnen ondersteunen en kansen te bieden. Voor het speciaal onderwijs wil Spaarnesant onderzoeken of een unilocatie waarin onderwijs, expertise, zorg en revalidatie wordt geconcentreerd en gedeeld, kan worden aangeboden. Kwalitatief goede huisvesting in een gezond, flexibel, duurzaam en exploitabel schoolgebouw blijft uitgangspunt voor het huisvestingsbeleid van Spaarnesant.

Concrete bouwprojecten in 2018 zijn de 2^e fase renovatie van de Hannie Schaft; de gefaseerde renovatie van de Cruquiusschool, uitbreiding en aanpassing van de Molenwiek Dalton, renovatie, aanpassing en ingebruikname IKC De Argonauten.



⁴ Bijna Energie Neutrale Gebouwen



School	Onderwerp	Krediet / begroting x € 1.000	2017 X € 1.000	2018 X € 1.000	2019 X € 1.000	2020 X € 1.000	2021 X € 1.000
Molenwiek locatie dalton	Uitbreiding schoolgebouw	4.126	435*	3000	691		
	Noodbouw	190		160	30		
	Huurkosten	365		235	130		
Cruquiussschool	Renovatie/ ingebruikname	2.500 (indicatie)	200	200	2.100		
	Eerste inrichting gymzaal						
IKC De Argonauten	Renovatie/ ingebruikname	3.668	350	3.300	200		
	Bijdrage OpStoom	182					
Asbestsanering		525		525			
Zonnewijzer	Vervangen noodbouw en uitbreiding	3.000				1.500	1.500
De Wijde Wereld	Vervangende nieuwbouw?	4.500 (raming)					4.500
Hannie Schaft	Aanpassing/ renovatie	200		200			
Schalkwijk	Uitbreiding diverse scholen??	2.500				500	2.000
		21.756	985	7.620	3.151	2.000	8.000

*2015-2017

Bij elkaar gaat het bij deze plannen in komende twee jaar om € 8,6 mln. Deze investeringen worden door de gemeente gedaan.

Het meerjarenonderhoudsplan dat Spaarnesant telkens voor 10 jaren opstelt, is aangepast op basis van het geactualiseerde 40-jarenonderhoudsplan door het bedrijf Facilicom. Voor 2018-2021 gaat het voor wat betreft het meerjarig onderhoud om een bedrag van bijna 1,5 mln. Dit moet leiden tot verdere kwaliteitsverbetering en voortzetting van het succesvolle energiebeleid waarmee Spaarnesant inmiddels 25 % ten opzichte van het meetjaar 2012 heeft bespaard. In het kader van duurzaamheidsbeleid en energiebesparing wordt er de komende jaren jaarlijks € 150.000 gereserveerd voor de plaatsing van zonnepanelen en ledverlichting.

3: Een professioneel stafbureau ontzorgt de scholen en ondersteunt het bestuur

Ambitie: *De belangrijke bedrijfsvoeringsprocessen (begroting, formatie, HR, huisvesting en ICT) volgen alle beschreven PDCA-cycli. De informatie uit de cycli is voor alle belanghebbenden "real-time" beschikbaar.*

Ambitie: *Er komt een multidisciplinaire gesprekkencyclus met de schooldirecties, zodat proactiever gekeken kan worden naar data en het bestuur en het stafbureau sneller kunnen reageren op ontwikkelingen in de scholen.*



In 2015 is door Berenschot middels de landelijk benchmark vastgesteld dat Spaarnesant naar verhouding werkt met een lage overhead. "Lean and mean" is in de Koers vastgelegd. De bestuurskosten zijn in 2016 gekoppeld aan een maximum van 5,3%, van de rijksinkomsten. Dit blijft ook zo, binnen het gestelde budgettaire kader is alleen een uitbreiding van de personele functie voorzien. Spaarnesant blijft ruim binnen dit kader met bestuurskosten die in 2018 en 2019 op 4% van de rijksinkomsten zijn begroot.

Samenwerking en afstemming tussen het bestuur, de staf en de scholen wordt verder vormgegeven in 2018. De samenwerking met en inspraak door personeel en ouders is van belang voor draagvlak en kwaliteitsverbetering en hierom ook een onmisbaar uitgangspunt. Door middel van doorgaande digitalisering, transparantie en efficiency zal Spaarnesant de ondersteuning van de scholen verder optimaliseren. Door verbetering van managementinformatie wil Spaarnesant real-time inzicht hebben en verstrekken van de data die voor scholen en bestuur van belang zijn in de beleidsontwikkeling en het tijdig inspelen op risico's. Voor de verbetering van de managementinformatie is in 2018 een bedrag van € 15.000 begroot. Dit bedrag betreft de verdere implementatie van de begrotingstool en online rapportagetool en is deels doorgeschoven uit 2017. In 2019 en verder wordt € 5.000 per jaar begroot voor verdere ontwikkeling en onderhoud aan dit systeem.

Vanaf 2018 wordt, naast de PDCA-cyclus, ingespeeld op de vraag vanuit de scholen om periodiek te kunnen sparren met de stafspecialisten. Professionalisering is een (blijvend) aandachtspunt voor bestuur en staf.

Veiligheid en privacy zullen in 2018 aandacht krijgen teneinde onze scholen te ondersteunen en adviseren bij optredende risico's. De Wet "Algemene Verordening Gegevensbescherming", AVG, die in mei 2018 van kracht wordt, vergt een verdere aanscherping van ons privacy beleid ten behoeve van gegevensbescherming breed binnen het schoolbestuur. Een Functionaris Gegevensbescherming (FG) zal als extern deskundige worden aangesteld, dit is geraamd op € 15.000 per jaar. De risico-inventarisatie en evaluatie voor en door de scholen wordt weer geactualiseerd. Dit wordt intern uitgevoerd en is opgenomen in de personeelsbudgetten.

Europese aanbestedingen worden in 2018 conform ons beleid en de geldende regelgeving uitgevoerd voor leermiddelen, meubilair, ICT, (gescheiden) afval, beveiliging en voor print en kopiëren. Hiervoor is een bedrag van ca. € 36.000 geraamd. Gelet op de landelijke ontwikkelingen met betrekking tot de digitalisering in het onderwijs en de transitie van de traditionele methodes naar digitale leermiddelen, applicaties en licenties, wordt in de schoolbegrotingen rekening gehouden met een forse verhoging van de kosten voor leermiddelen. Ook ICT en afvalscheiding zal leiden tot kostenverhoging. Op de kopieerkosten wordt een forse reductie ingeschat.

In het kader van bestuurlijke samenwerking worden de aanbestedingen voor afvalverwerking en beveiliging met de meeste Haarlemse schoolbesturen samen uitgevoerd. Meubilair wordt samen met SOPOH (Haarlemmermeer) aanbesteed.



Toelichting begroting

In dit gedeelte wordt ingegaan op de cijfers en aannames/uitgangspunten die zijn gehanteerd voor de opstelling van de begroting 2018 en de meerjarenraming 2019 – 2021. De uitgangspunten zijn licht aangepast ten opzichte van de uitgangspunten van het vorig jaar en voorafgaand aan de begroting vastgesteld en gedeeld met de financiële commissies van Raad van Toezicht, Directeurenoverleg en Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad.

Algemene uitgangspunten

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 2017-2018 is gebaseerd op de leerlingaantallen van 1 oktober 2016. Dit wordt voor 7/12 toegerekend aan de bekostiging van januari t/m juli 2018. De getelde leerlingaantallen van 1 oktober 2017 zijn leidend voor de begroting van de schooljaarbekostiging van schooljaar 2018 - 2019. Deze wordt voor 5/12 toegerekend aan de bekostiging van augustus t/m december 2018.
- Een deel van de bekostiging is op kalenderjaar; de werkelijke leerlingaantallen per 1-10-2017 zijn bepalend voor de inschatting van deze bekostiging in de begroting 2018.
- De leerlingenprognoses 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, impulsgebiedsgelden, groeibekostiging en een deel van de gelden voor personeels- en arbeidsmarktbeleid.
- 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, september en oktober 2017 zijn uitgangspunt voor de begroting van de totale personele lasten. Tevens is er rekening gehouden met vacatures en krimp.
- In de begroting worden personele budgetten gerapporteerd in FTE's en euro's.
- De gegevens van augustus, september en oktober 2017 zijn ook gebruikt om de IGPL's (= de Spaarnesant-GPL's) te berekenen:
 - BAO € 57.700
 - SBO € 63.450
 - SO € 61.140
- Bij de start van het begrotingsproces wordt een meerjarenformatieplan gemaakt, als onderdeel van de meerjarenbegroting. Hierdoor ontstaat een koppeling tussen strategische personeelsplanning, personeelsbeleid en begroting.
- Bij de start van het begrotingsproces worden de schoolplannen en de jaarplannen van de diverse domeinen vertaald naar financiële consequenties voor de begroting en meerjarenraming.



- 11 september heeft de PO-raad een advies gepubliceerd om rekening te houden met een stijging van salarissen van 0,65 %. Dit is reeds verwerkt in de GPL van 2017-2018. De pensioenpremies zullen waarschijnlijk 0,6% hoger zijn, waarbij het nog maar zeer de vraag is of we hiervoor worden gecompenseerd door het rijk (Bron: PO-raad). Er zijn voor 2018 en verder nog geen concrete gegevens over de ontwikkeling van het werkgeversdeel van de sociale lasten beschikbaar. Daarom rekenen wij voor 2018 met een stijging van 1,25% en voor 2019 t/m 2021 met een gelijkblijvende IGPL en bekostigde GPL ten opzichte van het jaar ervoor.
- We constateren dat de prestatieboxgelden vanuit het rijk zullen stijgen. Voor schooljaar 2017-2018 is de bekostiging verhoogd van € 128,79 naar € 170,78 per leerling, een stijging van € 41,99 per leerling. Wanneer een school vanuit het strategische beleidsplan aanvullende uitgaven doet, dan dient dit gedekt te worden door prestatieboxgelden.
- De vergoeding voor de groei die Spaarnesant vanuit het rijk en het SWV krijgt, is gebaseerd op de gesaldeerde groei/krimp 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 meer ingehouden dan strikt noodzakelijk is om de kosten te dekken. Deze baten en lasten worden bovenschols op een aparte kostenplaats begroot.
- De begroting van de totale kosten van het stafbureau zijn gebaseerd op de geactualiseerde gegevens uit het bestuursformatieplan en worden gedekt door een procentuele inhouding op de personele en materiële bekostiging en P&A. 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.
- Voor het 10-jarig onderhoudsplan is een voorziening gevormd. Deze voorziening is altijd groter dan 0.
- De dotatie gepland onderhoud heeft als doel de uitgaven van het 10-jarig onderhoudsplan te egaliseren in de exploitatie. Het bijgewerkte meerjarenonderhoudsplan is de basis voor deze dotatie.
- In tegenstelling tot het buitenonderhoud, blijven de (nieuw)bouwprojecten een verantwoordelijkheid van de gemeente. De huisvestings(bouw)kredieten vanuit de gemeente werden voorheen in de exploitatie opgenomen en hebben zowel de jaarlijkse overige overheidsbijdragen als de huisvestingslasten beïnvloed. Vanaf 2017 worden uitgaven en ontvangsten in een projectadministratie verantwoord. Zolang het project niet is opgeleverd, worden de uitgaven en ontvangsten op de balans verantwoord. Bij oplevering van het project wordt het saldo tussen kredieten en uitgaven (het projectresultaat) in de exploitatie verantwoord.



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
- Afwijking bezetting en GPL in bekostiging

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

- Verlof oudere medewerkers
- Vervanging ouderschapsverlof of ouderschapsverlof
- Leeftijd van personeel
- Loonschalen en loontredes
- Jubilea
- Kleine scholen
- Knelpunten

Samenvatting begroting 2018 en meerjarenraming 2019 - 2021

In 2017 verwachten we een positief resultaat van ruim € 1 mln. Dit wordt in grote mate veroorzaakt door de extra bekostiging voor schooljaar 16-17 die we achteraf, in september 2017, hebben ontvangen. Dit bedrag wordt toegevoegd aan de reserve en zullen we door het aanspreken van de reserve direct vanaf 2018 inzetten: de begrotingstekorten als gevolg van extra investeringen bedragen in 2018 is € 404.000, in 2019 € 188.000, in 2020 € 431.000 en in 2021 € 226.000 (in totaal 1,25 mln.).

De reservepositie van Spaarnesant blijft voldoende voor het opvangen van alle risico's die op grond van onze jaarlijkse risicoanalyse zijn bepaald. Spaarnesant werkt bewust toe naar kengetallen die passen binnen de landelijk gestelde normeringen en dat is zichtbaar. Aanvullend gaat Spaarnesant in 2018 en 2019 ten opzichte van de afschrijvingen relatief veel investeren en ten opzichte van de dotatie relatief veel uitgeven aan onderhoud. Dit heeft effect op de liquide middelen.

De bekostiging is conform de eind oktober afgegeven circulaire begroot. We hebben rekening gehouden met een loonkostenstijging van 1,25%: 0,6% pensioenpremie en 0,65% voor verhoging van salarissen. Voor de pensioenpremie is reeds een indicatie door het ABP afgegeven. Een verhoging van de salarissen is nog niet concreet, maar wel te verwachten. Prijsstijgingen en compensaties worden in de raming 19-21 buiten beschouwing gelaten.

In het reguliere basisonderwijs (BAO) is de trend zichtbaar van in eerste instantie stagnatie van de leerlingaantallen en daarna groei. Het afgelopen jaar is het aantal leerlingen in het Speciaal Basisonderwijs (SBO) gestegen. Voor de komende jaren zijn de aantallen licht dalend geprognoseerd. Het Speciaal Onderwijs (SO) is ongewijzigd gebleven, maar laat voor de toekomst 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 2018 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	Jaarplan	kostensoort	kosten in 2018 in €
Onderwijskwaliteit			
De scholen van Spaarnesant hebben een verbetercultuur	zelfevaluatie scholen	personele lasten uit formatie	opgenomen in taakbeleid
Het delen van kennis binnen Spaarnesant	leernetwerken	inhuur derden	27.000
	Spaarnesant-dag	overige personeelslasten	10.000
Onderwijs is een gemeenschappelijke onderneming van ouders, leerlingen en school	werkgroep onderwijs	personele lasten uit formatie	opgenomen in taakbeleid
Brede culturele vorming is een herkenbaar en geborgd aspect van het onderwijs.	inzet vakdocenten	personele lasten uit formatie	opgenomen in taakbeleid
	externe partijen (Cultuurmenu, CultuurKeus, MuziekLab)	inhuur externen en cultuur	327.000
Innovatie en omgeving			
Profilering aangepast op behoeften doelgroep	extra budget voor innovatie	projectkosten	200.000
ICT-voorzieningen ondersteunen innovatie	investeringen 620k in drie jaar in hardware	afschrijvingen	47.500
	scholing ICT-gebruik	scholing	20.000
	investeringen 760k in vier jaar in digiborden en touchscreens	afschrijvingen	19.000
	investeringen 870k in vier jaar in ICT	afschrijvingen	22.000
voorwaarden creëren voor een inspirerend en doorgaand gesprek over innovatie	zelfevaluatie scholen	personele lasten uit formatie	opgenomen in taakbeleid
Door samenwerking met partners creëren de scholen een optimaal onderwijs-zorgaanbod voor ieder kind	IKC's / dekkend ondersteunings- en ondersteuningsnetwerk	personele lasten uit formatie	opgenomen in taakbeleid
	extra inzet voor passende maatregelen bij calamiteiten en zorgvraag van leerlingen	overige personeelslasten	200.000
Mensen			
	extra formatie voor vervanging en andere taken t.b.v. verlichting werkdruk, ruim 3 FTE	personele lasten uit formatie	200.000
Ontwikkelingsgericht en mensgericht personeelsbeleid	versterking directie, 1 FTE	personele lasten uit formatie	86.500
	functiebouwwerk verbeteren	overige personeelslasten	20.000
	professionalisering werving en selectie	overige personeelslasten	15.000
	schoolopleider, 0,4 FTE	personele lasten uit formatie	25.000
	bovenschoolse coaches	overige personeelslasten	10.000
	zelfassessment personeel	overige personeelslasten	15.000
Leidinggevend kennen hun teamkwaliteit	training coachende gesprekken	scholing	10.000
Leidinggevend kennen hun teamkwaliteit	implementatie HR-software registratie en ontwikkeling van vaardigheden	overige personeelslasten	10.000
Effectieve en efficiënte vervangingspool (RTC)	RTC	vervangingskosten	45.000
	goed functionerende vervangingspool 30 FTE	personele lasten uit formatie	1.775.000
Grip op verzuim	BGZ en Arbo	BGZ en Arbo	119.000
Kaders eigen regierol	Onderzoek naar eigen risicodragerschap (ERD) voor WGA	inhuur derden	10.000
verbetering interne informatievoorziening	doorontwikkeling SharePoint	kosten ICT	15.000
	personeelsblad	overige lasten	8.000
Middelen			
Vele uitdagingen in het P&O-domein	versterking P&O, 0,6 FTE	personele lasten uit formatie	31.000
Energiebesparing, duurzaamheid en een verantwoorde exploitatie binnen de rijksbekostiging zijn speerpunten in het beleid.	investering in ledverlichting en zonnepanelen 150k per jaar	afschrijvingen	7.500
Streven naar kwalitatief goede, functionele en representatieve huisvesting waarin aan alle wettelijke eisen is voldaan.	aanpassing meerjarig onderhoudsplan	dotatie voorziening gepland onderhoud	949.000
	aanbestedingen leermiddelen, meubilair, ICT, afval, beveiliging en repro	diverse posten	36.000
"Lean and mean" bestuurs- en stafbureau	4% van de rijksinkomsten (max toegestaan 5,3%)	kostenplaats 990	2.208.000
doorgaande digitalisering, transparantie en efficiency	Verbeteren managementinformatie	kosten ICT	20.000
De Wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)	aanstellen FG	inhuur derden	15.000
veiligheid en Arbo	Risico-inventarisatie en -evaluatie (RIE)	personele lasten uit formatie	taakbeleid



Opbouw begroting 2018 en meerjarenraming 2019 – 2021

De begroting 2018 en meerjarenraming 2019 – 2021 is opgebouwd uit een optelsom van alle individuele schoolbegrotingen plus het bestuur en staf plus de bovenschoolse kosten. Onderstaand de opbouw voor 2018:

Resultaat x €1.000	Brinnr	Resultaat school	Resultaat huisvesting > boven-schools	Totaal
Basisonderwijs				
Bos en Vaart	15SB	74	66	140
De Kring	15UJ	-36	-29	-65
Hannie Schaftschool	15UJ	-6	-21	-27
De Cirkel	15WQ	17	23	40
M.L. King	16KG	14	0	14
Ter Cleeff	16AR	34	12	46
De Argonauten		-15	-23	-38
De Wilgenhoek	16CH	-15	8	-7
Beatrixschool	16DS	-2	19	17
De Dolfijn	16GK	15	-20	-5
De Zonnewijzer	16HS	45	10	55
De Zuidwester	16JB	15	29	44
Cruquiusschool		-1	-19	-20
De Zuiderpolder	16LF	-10	1	-9
De Globe	16NG	-14	-43	-57
De Erasmus	16NG	0	-5	-5
De Piramide	16NG	7	-34	-27
Molenwiek Dalton	16WT	-20	41	21
De Wijde Wereld montessori	16WT	9	-28	-19
De Spaarneschool	16YQ	1	-4	-3
De Peppelaer	16ZF	-17	-31	-48
Totaal BAO		95	-48	47
SBO en SO				
Focus - SBO	18GX	-61	-33	-94
Hildebrand - SBO	18QX	13	33	46
Prof. dr. J.J. Dumontschool - SBO	18RW	13	3	16
Totaal SBO		-35	3	-32
Van Voorthuysen School - SO	18IS	33	12	45
De Parel - SO	18LW	-24	33	9
Totaal SO		9	45	54
Totaal SBO en SO		-26	48	22
Totaal scholen		69	0	69
Bestuur en staf		-2.052	-156	-2.208
Bovenschoolse kosten		-2.168	-91	-2.259
Formatie		257		257
RTC		-46		-46
Dekking		3.783		3.783
Bovenschools resultaat		-226	-247	-473
Totaal Spaarnesant		-157	-247	-404



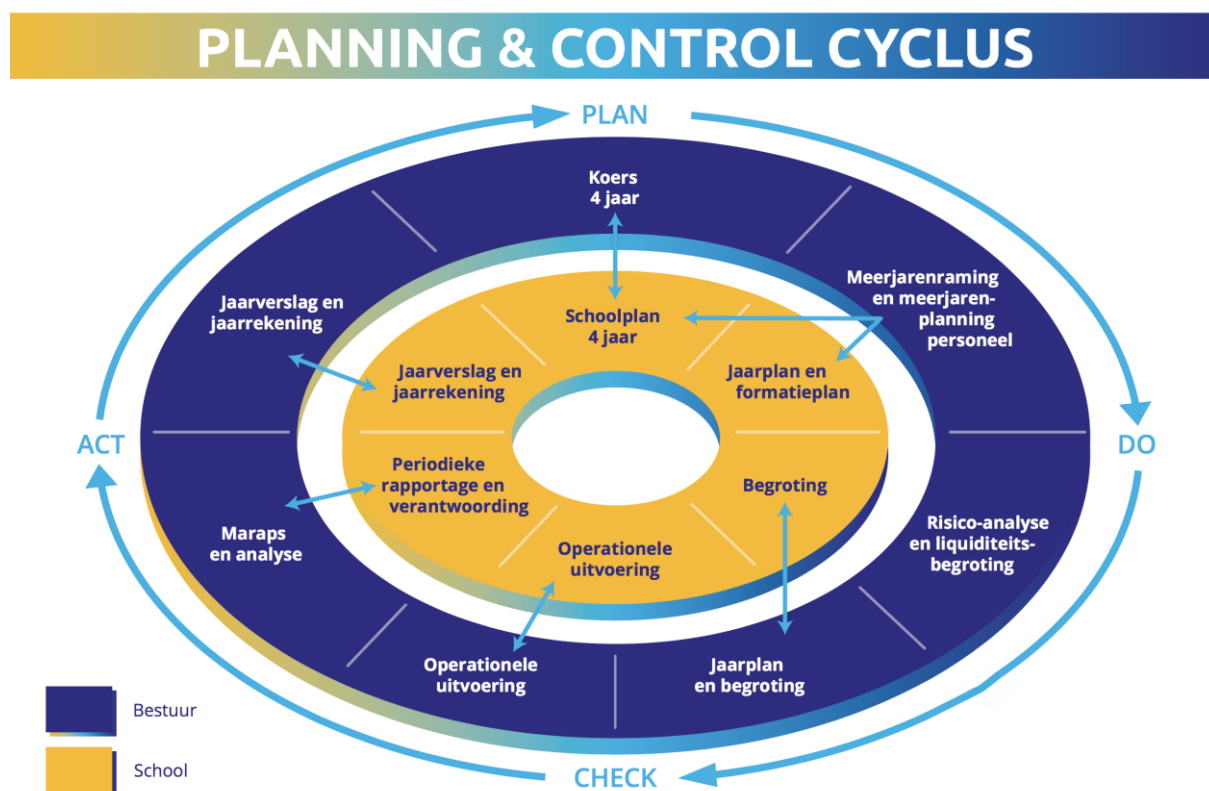
De begroting bestaat uit:

- de schoolbegrotingen;
- een begroting voor het bestuur en de staf;
- een begroting voor bovenschoolse kosten zoals personeelskosten die vanuit het solidariteitsbeginsel worden gedeeld en meerschoolse projecten en activiteiten;
- de formatiebegroting waar de personele bekostiging en personele uitgaven worden berekend;
- RTC: alle vervangingen en de kosten voor de overhead van het RTC.

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, impulsgebiedsgelden en een deel van de gelden voor personeels- en arbeidsmarktbeleid (P&A). 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, een strategisch bestuursformatieplan en een risicoanalyse met een berekening van de minimale gewenste reserves.



Jaarlijks	Periode
Jaarrekening en jaarverslag afgelopen jaar	Februari-maart
Bestuursformatieplan komend schooljaar	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
Uitgangspunten voor de begroting meerjarenformatieplan	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 2016 en 2017 aangehouden voor de baten. De gemeente heeft dit jaar geen prognose afgegeven. De prognoses vanuit de gemeente van vorig jaar zijn aangepast met de inzichten vanuit de scholen. Deze aantallen zijn ook gebruikt voor de meerjarenraming. De leerlingaantallen voor 1 oktober 2016 zijn leidend voor de bekostiging vanuit het ministerie OCW voor het schooljaar 2017-2018. De leerlingaantallen van 1 oktober 2017 zijn leidend voor de bekostiging vanuit het rijk voor het schooljaar 2018-2019 en het kalenderjaar 2018. Op de volgende pagina de leerlingaantallen en prognoses.





Telling 1 oktober	Brin	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2025	2035
Basisonderwijs										
Bos en Vaart	15SB	521	521	517	517	517	517	517	517	517
De Kring	15UJ	591	560	521	525	525	525	525	610	620
Hannie Schaftschool	15UJ01	130	144	146	173	194	200	200	200	220
De Cirkel	15WQ	369	351	349	357	361	367	370	400	420
M.L. King	16KG	211	218	223	219	221	217	213	220	220
Ter Cleeff	16AR	667	707	694	694	684	696	708	750	770
IKC de Argonauten	16AR01	0	14	53	70	100	125	140	180	220
De Wilgenhoek	16CH	208	204	205	206	208	212	211	220	220
Beatrixschool	16DS	461	463	459	465	470	470	475	490	500
De Dolfijn	16GK	282	286	278	290	285	287	283	280	280
De Zonnewijzer	16HS	485	511	498	500	500	500	500	600	700
De Zuidwester	16JB	412	412	413	419	438	448	458	450	450
Cruquiuschool	16JB01	0	8	32	59	93	115	140	300	400
De Zuiderpolder	16LF	220	203	175	175	175	175	200	240	250
De Globe	16NG	114	114	119	120	121	121	121	200	300
De Erasmus	16NG	250	243	256	255	255	255	255	280	300
De Piramide	16NG01	165	173	174	174	172	173	174	185	190
Molenwiek Dalton	16WT	482	478	474	480	480	480	480	500	500
De Wijde Wereld Montessori	16WT	173	172	163	165	170	175	180	250	300
De Spaarneschool	16YQ	131	136	132	133	130	130	130	130	135
De Peppelaer	16ZF	344	361	369	385	388	388	388	388	388
Totaal BAO		6.216	6.279	6.250	6.381	6.487	6.576	6.668	7.390	7.900
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>		<i>1,2%</i>	<i>1,0%</i>	<i>-0,5%</i>	<i>2,1%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,4%</i>	<i>1,4%</i>	<i>13,9%</i>	<i>6,9%</i>
SBO en SO										
Focus - SBO	18GX	92	77	77	80	80	80	80	80	80
Hildebrand - SBO	18QX	38	37	38	37	37	37	37	40	40
Prof. dr. J.J. Dumontschool - SBO	18RW	89	83	96	95	92	90	90	90	90
Totaal SBO		219	197	211	212	209	207	207	210	210
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>		<i>5,3%</i>	<i>-10,0%</i>	<i>7,1%</i>	<i>0,5%</i>	<i>-1,4%</i>	<i>-1,0%</i>	<i>0,0%</i>	<i>0,5%</i>	<i>0,0%</i>
Van Voorthuysen School - SO	18IS	187	176	176	171	166	166	166	170	170
De Parel - SO	18LW	137	122	123	112	107	102	102	110	110
Prof. van Gilseschool - SO	18KL	0	0	0	0	0			0	0
Totaal SO		324	298	299	283	273	268	268	280	280
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>		<i>-39,7%</i>	<i>-8,0%</i>	<i>0,3%</i>	<i>-5,4%</i>	<i>-3,5%</i>	<i>-1,8%</i>	<i>0,0%</i>	<i>2,6%</i>	<i>0,0%</i>
Totaal SBO en SO		543	495	510	495	482	475	475	490	490
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>		<i>-27,1%</i>	<i>-8,8%</i>	<i>3,0%</i>	<i>-2,9%</i>	<i>-2,6%</i>	<i>-1,5%</i>	<i>0,0%</i>	<i>1,7%</i>	<i>0,0%</i>
Totaal Spaarnesant		6.759	6.774	6.760	6.876	6.969	7.051	7.143	7.880	8.390
<i>Mutatie tov voorgaand jaar</i>		<i>-1,9%</i>	<i>0,2%</i>	<i>-0,2%</i>	<i>1,7%</i>	<i>1,4%</i>	<i>1,2%</i>	<i>1,3%</i>	<i>13,1%</i>	<i>6,5%</i>



Een analyse van de leerlingaantallen t.o.v. voorgaand jaar en t.o.v. de begroting in het bestuursformatieplan 2017-2018:

	Brinnr	telling 1-10-2016	begroting 1-10-2017	telling 1-10-2017	mutatie t.o.v. voorgaand jaar	realisatie vs. begroting
Basisonderwijs						
Bos en Vaart	15SB	521	517	517	-4	0
De Kring	15UJ	560	575	521	-39	-54
Hannie Schaftschool	15UJ	144	163	146	2	-17
De Cirkel	15WQ	351	355	349	-2	-6
M.L. King	16KG	218	218	223	5	5
Ter Cleeff	16AR	707	700	694	-13	-6
IKC de Argonauten		14	55	53	39	-2
De Wilgenhoek	16CH	204	209	205	1	-4
Beatrixschool	16DS	463	471	459	-4	-12
De Dolfijn	16GK	286	289	278	-8	-11
De Zonnewijzer	16HS	511	512	498	-13	-14
De Zuidwester	16JB	412	393	413	1	20
Cruquiuschool		8	38	32	24	-6
De Zuiderpolder	16LF	203	203	175	-28	-28
De Globe	16NG	114	115	119	5	4
De Erasmus	16NG	243	247	256	13	9
De Piramide	16NG	173	164	174	1	10
Molenwiek Dalton	16WT	478	483	474	-4	-9
De Wijde Wereld Montessori	16WT	172	173	163	-9	-10
De Spaarneschool	16YQ	136	138	132	-4	-6
De Peppelaer	16ZF	361	369	369	8	0
Totaal BAO		6.279	6.387	6.250	-29	-137
SBO en SO						
Focus - SBO	18GX	77	73	77	0	4
Hildebrand - SBO	18QX	37	37	38	1	1
Prof. dr. J.J. Dumontschool - SBO	18RW	83	83	96	13	13
Totaal SBO		197	193	211	14	18
Van Voorthuysen School - SO	18IS	176	171	176	0	5
De Parel - SO	18LW	122	112	123	1	11
Totaal SO		298	283	299	1	16
Totaal SBO en SO		495	476	510	15	34
Totaal Spaarnesant		6.774	6.863	6.760	-14	-103

Basisonderwijs

De teldatum 1 oktober 2017 komt bij het basisonderwijs met 6.250 leerlingen (0,5% krimp t.o.v. 2016) 137 leerlingen lager uit dan bij het bestuursformatieplan 2017-2018 is ingeschat. De verschillen zijn bij enkele scholen groter dan aangenomen. Onverwacht is het totaal aantal leerlingen in het basisonderwijs in de gemeente Haarlem licht afgenomen (bron: SWV). Dit kan verklaard worden door het feit dat door de ontwikkelingen in de woningmarkt afgelopen jaar



gezinnen uit Haarlem zijn vertrokken en dat de vrijkomende woningen zijn gekocht door mensen zonder gezin of met zeer jonge kinderen. Door de toevoeging van nieuwe scholen aan het scholenaanbod in Haarlem vindt in sommige wijken een herschikking van leerlingen plaats. De lange termijn prognoses van de gemeente Haarlem zijn positief. De komende 15 jaren (bron Woonvisie gemeente) worden er in Haarlem bijna 10.000 woningen bijgebouwd. Wij gaan er daarom van uit dat het een tijdelijke stagnatie in de groei betreft. De leerlingenprognoses tot en met 2021 hebben we naar beneden bijgesteld. De eerste effecten van de gemeentelijke Woonvisie is voor het eerst vertaald in de prognose voor de jaren 2025 en 2035. Op de langere termijn verwachten we een sterke groei in het basisonderwijs en gelijkblijvende leerlingaantallen in het SO en SBO.

De nieuwe scholen IKC de Argonauten en Cruquiusschool stijgen conform verwachting. Ook de leerlingaantallen van M.L. King, De Zuidwester, De Globe, De Erasmus, Piramide en De Peppelaer stijgen. 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 meer leerlingen dan vorig jaar was ingeschat. De Focus is gelijk gebleven waar een daling was verwacht. De Dumont +13 en De Hildebrand + 1, waar gelijkblijvende aantallen waren begroot. We verwachten voor de langere termijn een kleine daling in het speciaal basisonderwijs. De groei van Haarlem kan de daling beïnvloeden.



Speciaal onderwijs

Bij de Parel zijn elf leerlingen meer dan verwacht. De Van Voorthuijsenschool telt evenveel leerlingen en dat is ook meer dan verwacht. De trend in het speciaal onderwijs blijft licht dalend. Ook hier zal de groei van Haarlem effect kunnen hebben op de lange termijn.

Samenvatting exploitatie, reserves en kengetallen

Onderstaand de samenvatting van de baten en de lasten over de jaren 2016-2021. 2017 betreft de prognose voor het gehele jaar. Deze getallen liggen ten grondslag aan de berekening van de financiële kengetallen:

Exploitatie en reserves

In mln €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Baten	45,0	45,7	45,1	44,8	45,2	45,9
Lasten	45,0	44,7	45,5	45,0	45,6	46,1
Resultaat	-	1,0	-0,4	-0,2	-0,4	-0,2
Reserves	9,6	10,6	10,2	10,0	9,6	9,4



De bijbehorende financiële kengetallen zien er als volgt uit:

Financiële kengetallen			Signalering / Norm OCenW	PO 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Omschrijving	Doel									
Solvabiliteit	Eigen Vermogen / Totaal Vermogen	Toereikendheid van EV om op de lange termijn financiële risico's op te vangen - kredietwaardigheid organisatie	< 30%	64%	59%	61%	64%	63%	62%	60%
Liquiditeit	Viottende activa / Kortlopende schulden	Toereikendheid om op de korte termijn aan de verplichtingen te kunnen voldoen	0,5 - 1,5	4,23	2,06	2,24	1,86	1,78	1,75	1,80
Rentabiliteit	Resultaat / Totale Baten	Resultaat van de gewone bedrijfsvoering per jaar & gemiddeld over enkele jaren	0,0%	3,3%	0,0%	2,2%	-0,9%	-0,4%	-0,9%	-0,4%
Kapitalisatiefactor	(Balanstotaal minus Gebouwen) / (Totale Baten + Rentebaten)	Verhouding geïnvesteerd vermogen tot de gerealiseerde baten . Signalering of deel van het kapitaal niet wordt gebruikt voor het vervullen van de onderwijstaken	>36%	61%	34%	36%	34%	34%	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%.

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 € 5,3 mln. een € 9,8 mln. De huidige kengetallen bevinden zich aan de bovenkant van normwaardes die landelijk worden geadviseerd.

Toelichting posten begroting

Baten

- 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 € 29,1 mln.
- De Materiële Instandhouding wordt per 2018 verhoogd met 2,21% van € 324,14 naar € 331,26 per leerling. Het totaalbedrag voor de materiële instandhouding (€ 5,6 mln.) blijft bijna gelijk ten opzichte van 2017.
- De Prestatiebox 2017-2018 bedraagt € 170,78 per leerling. We gaan ervan uit dat dit structurele middelen zijn. Het begrote bedrag per leerling blijft gelijk, er is wel rekening gehouden met de leerlingenprognoses. Het totaal voor de Prestatiebox is in 2018 € 1,2 mln.
- De overige rijksvergoedingen van € 4,6 mln. (personeels- en arbeidsmarkbeleid, impuls gelden en studieverlof) zijn begroot op basis van de huidige bekende gegevens.
- De groeibekostiging is begroot op € 300.000 in 2018 en loopt de komende jaren licht op.
- De gelden van het SWV zijn begroot op een bedrag van € 1,9 mln. De berekening voor 2018 voor het BAO is gebaseerd op € 255 per leerling minus de verwijzingen. In 2019 verwachten we € 305 per leerling, in 2020 € 300 en in 2021 € 360. Wij het SBO en SO staat de ontwikkeling van de vergoeding in relatie tot de ontwikkeling van de leerlingaantallen.
- De overige gemeentelijke baten van € 550.000 bestaan voornamelijk uit gelden voor de VVE, verlengde schooldag, verhuur gymzalen en vergoedingen voor de schakelklassen. De peuterspeelzalen zijn per 1 januari 2017 in een aparte stichting ondergebracht en maken geen deel meer uit van deze begroting.

De overige baten zijn opgebouwd uit:

- Verhuuropbrengsten (€ 0,7 mln.); zowel binnen de scholen als op het bestuurskantoor. De onderhuurders bij het bestuurskantoor zijn OSZG, Samenwerkingsverband PO, Samenwerkingsverband VO en VVE-coördinatoren. 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 € 0,6 mln. in 2018 en € 0,2 mln. vanaf 2019; dit bestaat voor een groot deel uit de vergoedingen van de zorgverzekeraars bij het Speciaal Onderwijs. Deze vergoedingen lopen af per 1 augustus 2018. De dienstverlening aan derden door de stafafdeling P&O is komende jaren ongewijzigd begroot. Daarnaast zijn er ook overige baten op schoolniveau. In 2018 wordt tevens rekening gehouden met detachering van medewerkers voor € 0,2 mln.

Personele Lasten

De personele lasten van augustus (in verband met de bindingstoelage), september en oktober zijn als basis genomen voor de totale personele lasten (op schoolniveau vertaald). Tevens is er, indien van toepassing, per onderwijssoort rekening gehouden met vacatures en groei of krimp. Er wordt voor het bepalen van de reguliere formatie onderscheid gemaakt in de volgende categorieën:

- FTE's scholen: de bekostiging van deze formatie vindt uit andere bronnen dan de reguliere lumpsum plaats (bijvoorbeeld de VVE en lerarenbeurs). De baten en lasten lopen via de schoolbegroting en houden elkaar in evenwicht.
- Reguliere formatie per schoolsoort: de bekostiging vindt plaats door de personele inkomsten van het rijk, de samenwerkingsverbanden en de baten van de zorgverzekeraars.
- Formatie staf en bestuur: dit betreft de formatie van de medewerkers van het staf-en bestuurskantoor. Deze formatie wordt gedekt door een inhouding op de materiële en personele bekostiging.
- Bovenschoolse formatie: dit betreft de formatie die de scholen gezamenlijk dragen: bovenschoolse directeuren, de Spaarnesant Academie, knelpunten, ouderschapsverlof en dergelijke. Deze formatie wordt gedekt door een inhouding op de materiële bekostiging, de personele bekostiging en de prestatieboxgelden.
- Vervangers: deze formatie wordt gedekt door een inhouding op de personele bekostiging. De formatie van de vervangingen bedraagt 5,37% van de reguliere formatie. Dit percentage is gebaseerd op de vervangingen van januari t/m oktober 2017.



Personele inzet				
FTE	2018	2019	2020	2021
scholen	12	12	12	12
Reguliere formatie scholen SO	83	76	73	71
Reguliere formatie scholen SBO	31	33	32	32
Reguliere formatie scholen BAO	385	389	401	410
Staf en bestuur	23	23	23	23
Bovenschools	17	18	18	18
Reguliere FTE's	552	549	558	565
Vervangers	30	30	30	30
Totale FTE's	581	579	588	595
in € x 1.000	2018	2019	2020	2021
scholen	683	683	683	683
Reguliere formatie scholen SO	4.815	4.377	4.194	4.085
Reguliere formatie scholen SBO	1.995	2.063	2.057	2.037
Reguliere formatie scholen BAO	23.541	23.803	24.504	25.079
Staf en bestuur	1.573	1.570	1.569	1.568
Bovenschools	919	922	922	922
Reguliere kosten in Euro's	33.526	33.418	33.929	34.374
Vervangers	1.775	1.768	1.794	1.817
Totaal in euro's	35.301	35.186	35.722	36.191



De verdeling van de formatie en kosten naar functie en schoolsoort:

Personele inzet op functiegroep						Personele lasten op functiegroep in € x 1.000			
Fte's		2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
scholen	DIR	1	1	1	1	6	6	6	6
	OOP	1	1	1	1	50	50	50	50
	OOP-Z	1	1	1	1	50	50	50	50
	OP	9	9	9	9	578	578	578	578
	TOTAAL	12	12	12	12	683	683	683	683
Reguliere formatie scholen SO	DIR	4	4	4	3	332	326	314	307
	OOP	39	38	37	36	1.602	1.273	1.207	1.168
	OOP-Z	11	11	10	10	581	519	497	484
	OP	34	33	32	31	2.300	2.259	2.175	2.126
	TOTAAL	83	76	73	71	4.815	4.377	4.194	4.085
Reguliere formatie scholen SBO	DIR	2	2	2	2	188	194	194	192
	OOP	4	5	5	5	224	232	231	229
	OOP-Z	4	5	5	4	227	235	234	232
	OP	20	21	21	21	1.356	1.402	1.398	1.385
	TOTAAL	31	33	32	32	1.995	2.063	2.057	2.037
Reguliere formatie scholen BAO	DIR	27	27	28	28	2.278	2.293	2.325	2.352
	OOP	40	41	41	42	1.808	1.821	1.849	1.872
	OOP-Z	21	21	21	21	1.031	1.038	1.054	1.067
	OP	297	301	311	319	18.424	18.651	19.276	19.789
	TOTAAL	385	389	401	410	23.541	23.803	24.504	25.079
Staf en bestuur	DIR	2	2	2	2	248	248	248	248
	OOP-Z	21	21	21	21	1.324	1.322	1.320	1.319
	TOTAAL	23	23	23	23	1.573	1.570	1.569	1.568
Bovenschools	DIR	1	1	1	1	104	100	100	100
	OOP	2	3	3	3	96	96	96	96
	OOP-Z	0	0	0	0	79	86	86	86
	OP	14	14	14	14	640	640	640	640
	TOTAAL	17	18	18	18	919	922	922	922
		2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Totaal regulier	DIR	37	37	37	37	3.156	3.167	3.187	3.205
	OOP	83	78	77	77	3.780	3.471	3.433	3.414
	OOP-Z	57	57	57	57	3.292	3.249	3.241	3.237
	OP	374	378	387	394	23.298	23.530	24.068	24.518
	TOTAAL	552	549	558	565	33.526	33.418	33.929	34.374
Vervanging	OP	30	30	30	30	1.775	1.768	1.794	1.817
Totale formatie	DIR	37	37	37	37	3.156	3.167	3.187	3.205
	OOP	83	78	77	77	3.780	3.471	3.433	3.414
	OOP-Z	57	57	57	57	3.292	3.249	3.241	3.237
	OP	404	408	417	425	25.072	25.298	25.862	26.335
	TOTAAL	581	579	588	595	35.301	35.186	35.722	36.191



De reguliere personele lasten bestaan uit salarissen, sociale lasten, pensioenen en vergoedingen aan het personeel. De totale personele lasten bestaan uit reguliere personele lasten, ziekte- en zwangerschapsvervangings, scholing, inhuur externen etc.

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

Personele lasten naar soort in € x 1.000	2018	2019	2020	2021
Reguliere personele lasten	33.526	33.418	33.929	34.374
Vervanging ziekte en zwangerschap	1.775	1.768	1.794	1.817
Vergoeding zwangerschapsverv. door UWV	-340	-340	-340	-340
Scholing	573	548	553	548
Inhuur externen en schoolbegeleiding	834	774	774	774
Overige personele lasten	538	386	376	369
Totaal	36.905	36.554	37.085	37.542

In de eerste zeven maanden van 2018 heeft Spaarnesant gemiddeld genomen 558 fte in dienst. Dit is exclusief ziektevervangingen. Vanaf augustus 2018 wordt er bij het SBO 1,7 FTE extra ingezet. De 8,7 FTE's die zijn ingezet bij de instroomgroepen in het BAO vanaf januari 2018 vloeien per 31 juli 2018 weer af. In het SO worden mogelijk per 1 augustus 2018 9,9 FTE aan Paramedici overgedragen aan Reade, de revalidatieorganisatie waarmee De Parel al enige jaren samenwerkt. Vanaf schooljaar 2019-



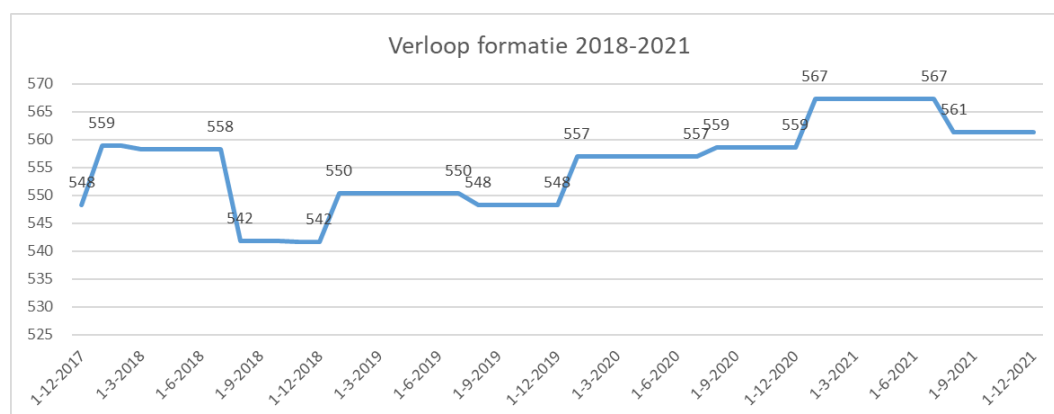
2020 houden we rekening met groei van de werkgelegenheid, omdat de leerlingaantallen toenemen en dus de lumpsum toeneemt. Ook kunnen we meer formatie creëren door een groei in de bekostiging van het SWV van € 255 per leerling in het BAO in 2018 tot € 360 in 2021.

We verwachten de volgende ontwikkeling t.a.v. ons personeelsbestand:

Ontwikkeling personeel in 4 jaar	
BAO groei personeel in 4 jaar	25,0 FTE
SBO groei personeel in 4 jaar	0,7 FTE
SO groei personeel in 4 jaar	-12,4 FTE
	13,3 FTE



In onderstaande grafieken is het verloop zichtbaar:



Bovenschoolse lasten en lasten bestuur en staf

De totale lasten van het bestuur en staf bedragen € 2,2 mln. Het grootste deel hiervan is personele formatie. De totale lasten van de gezamenlijke bovenschoolse kosten zijn bijna € 2,0 mln. (inclusief het gezamenlijke tekort op huisvesting van € 68.000. 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 € 3,8 mln. De grootste posten hierbinnen zijn de dotatie aan de onderhoudsvoorziening van € 0,95 mln. en de schoonmaakkosten van € 1,1 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 2018 en inclusief de te verwachte project-schoonmaakkosten (oplevering). Andere grote bedragen binnen deze post zijn de nutsvoorzieningen (gas, water en elektra) ad € 0,59 mln. En het gebouwenonderhoud (€ 0,51 mln.).

Leermiddelen, ICT en kopiëren

De lasten voor de leermiddelen, ICT, reproductie en de afschrijvingen van leermiddelen en ICT stijgen naar een bedrag van € 3,0 mln. Dit is een combinatie van hogere afschrijvingen door de investeringen die oplopen alsmede hogere jaarlijkse uitgaven voor leermiddelen en ICT.

Overige materiële lasten

De overige materiële lasten zijn € 1,8 mln. Hierin is het bedrag aan uitgaven voor eigen fondsen (van scholen zoals ouderbijdragen) opgenomen. De baten van deze eigen fondsen zijn in evenwicht met de uitgaven voor de eigen fondsen (€ 0,5 mln.). De overige materiële lasten bestaan uit projectkosten, kantoorbenodigdheden, accountantskosten, contributies, telefoonkosten, bestuurskosten en overige lasten.



Resultaat

Het totaal begrote resultaat voor 2018 is € 404.000 negatief. Ook voor 2019 t/m 2021 ramen we begrotingstekorten: in 2019 € 188.000, in 2020 € 431.000 en in 2021 € 226.000. Dit financieren we door het inzetten van de reserve.

Investeringsen & Liquiditeit

Elke school heeft een meerjarige investeringsplanning voor meubilair, leermiddelen en ICT. Deze planning wordt frequent geactualiseerd. Ook de bovenschoolse investeringen worden meerjarig gepland. In 2018 wordt een bedrag geïnvesteerd van € 1,8 mln. In 2019 wordt een bedrag geïnvesteerd van in totaal € 1,5 mln. De investeringen zijn ten opzichte van de planning van vorig jaar geïntensiveerd, met name op het gebied van ICT is er een impuls voor het personeel met als doel de ICT-kennis te vergroten.

Materiële vaste activa, investeren en afschrijvingen in € x 1.000		2018	2019	2020	2021	t/m 2021
Investerings huisvesting	inv.	150	150	150	150	600
	afschr.	-104	-111	-119	-126	-460
Leermiddelen	inv.	433	363	271	138	1.205
	afschr.	-280	-289	-293	-289	-1.151
Meubilair	inv.	462	325	139	355	1.281
	afschr.	-233	-243	-241	-245	-962
ICT	inv.	770	660	589	253	2.272
	afschr.	-521	-551	-580	-554	-2.206
Overig	inv.	13		3	1	17
	afschr.	-7	-7	-7	-7	-28
Totaal	inv.	1.828	1.498	1.152	897	5.375
	afschr.	-1.145	-1.201	-1.240	-1.221	-4.807

De liquiditeit is in 2018 en 2019 negatief. Dit wordt veroorzaakt door het negatieve resultaat in 2018 en 2019. De investeringen zijn hoger dan de afschrijvingen en de uitgaven vanuit het MJOP zijn beduidend hoger dan de dotatie. De uitgangspunten voor de liquiditeit zijn gekaderd: de bodem van de bankmiddelen is voor 2018 vastgesteld op € 4,6 mln. De verwachting is dat de liquide middelen van Spaarnesant komende jaren ruim boven deze ondergrens blijven.

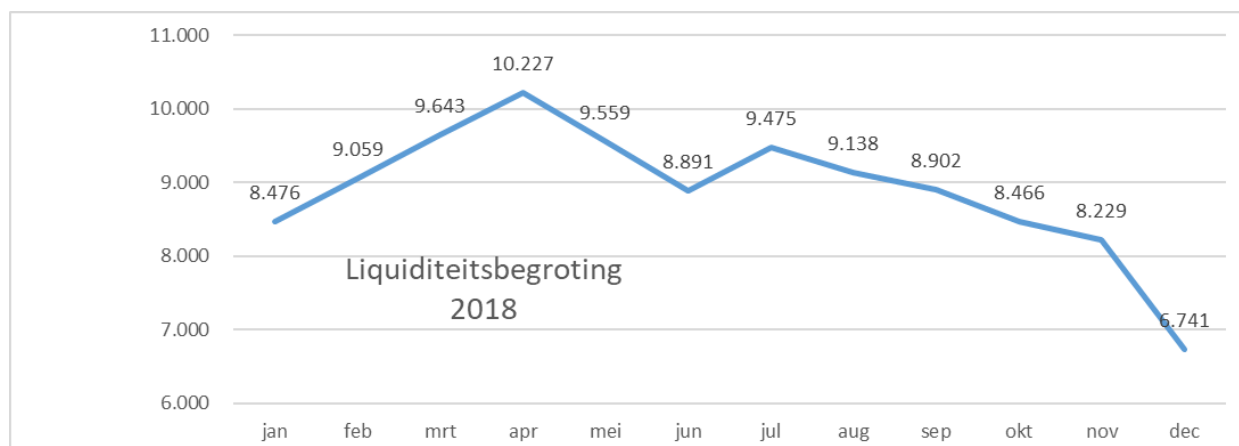
Liquiditeit in € x 1.000	2018	2019	2020	2021
Resultaat - begroot -	-404	-188	-431	-226
Dotatie Voorziening	944	894	894	894
Afschrijvingen	1.145	1.201	1.240	1.221
Resultaat excl dotatie en voorziening	1.685	1.907	1.703	1.889
Onttrekkingen - uitgaven MJOP	-1.956	-781	-797	-843
Investeringsen	-1.828	-1.498	-1.152	-897
Kasstroom	-2.099	-372	-246	149

De liquide middelen lopen in het jaar 2018 naar verwachting met € 2,1 mln. terug. En in het jaar 2019 met € 0,4 mln.

Verwacht bank saldo einde jaar in € x 1.000	2017	2018	2019	2020	2021
	8.840	€ 6.741	€ 6.369	€ 6.123	€ 6.272



Rekening houdend met o.a. het betaalritme van de bekostiging en de personele lasten verwachten wij ten aanzien van de liquide middelen de volgende ontwikkeling in 2018:



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 die gesteld is vanuit het ministerie van OCW. In mei 2017 is er een aparte analyse gemaakt van de gewenste (vrije) bankmiddelen: het document "Risicoanalyse en gewenste reserves Spaarnesant".

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

Dit zijn de risico's:

1. Krapte op de arbeidsmarkt. In het meerjarenformatieplan besteden we aandacht aan de maatregelen die de instroom van personeel bevorderen, het potentieel van de medewerkers maximaliseren, de werkdruk verminderen.
2. Er staan meerdere renovatie- en uitbreidingsprojecten in de planning voor 2018 en verder. Hiervoor zijn de voorbereidingen in volle gang, terwijl de gemeente Haarlem zich nog beraadt op de besluitvorming in het komende Strategische Huisvestingsplan. Hierin wil men de gevolgen van de Woonvisie (groei) en verhoging van de bouwvergoedingen opnemen. 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 (2018-2027). In het hoofdstuk "Risico's in het bouwproces" worden de risicobeheersmaatregelen verder toegelicht.

3. Komende jaren worden in Haarlem bijna 10.000 extra woningen gebouwd. De verwachting is dat het aantal gezinnen zal groeien, maar het tempo waarin dit gebeurt en het aantal kinderen dat dit oplevert, is moeilijk te voorspellen. De gemeente maakt jaarlijks leerlingenprognoses. Spaarnesant is nauw betrokken bij de verschillende werkgroepen die zich hiermee voor wat betreft de scholenbouw bezighouden. Risico's van leegstand, maar eerder achterlopende capaciteit, is doorlopend een aandachtspunt waar we mee te maken hebben en gelukkig veel ervaring. Het blijft een onvermijdelijk risico.
4. Veranderend gedrag van leerlingen en ouders. Dit aspect speelt breed in onze samenleving en is ook merkbaar binnen onze scholen. Door veiligheidsbeleid, protocollen, preventie, ondersteuning (ook juridisch) en door scholing van ons personeel, speelt Spaarnesant hierop in.
5. De bekostiging van de personele en materiële lasten en de mate waarin het rijk prijsontwikkelingen compenseert, blijft in de praktijk onvoorspelbaar. Dit jaar is er dekking voor een loonkostenstijging van 1,25%, maar op de materiële bekostiging komen wij nog altijd fors, ca. 20%, tekort. Dit wordt vooralsnog (nu al bijna 30 jaar ondanks vijf! Landelijke onderzoeken in opdracht van OCW) niet vergoed door het rijk. Oplossingen dienen dan ook te worden gevonden in nieuwe of betere voorzieningen (renovaties) en verstandig bestuursbeleid dat gericht is op besparing en duurzaamheid. Dit doen wij al ruimschoots. Hiervoor is inmiddels in het kader van het nieuw te ontwikkelen SHO van de gemeente een werkgroep Kwaliteitskader Onderwijshuisvesting Haarlem ingesteld. Spaarnesant is hierin vertegenwoordigd.
6. 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, mede 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. Een onzeker punt blijft de feitelijke groei van Haarlem en het tempo van de groei.
7. Spaarnesant werkt met een vervangingspool via het RTC. Het oplopende personeelstekort leidt tot een te krappe pool. In het meerjarenformatieplan besteden we aandacht aan de maatregelen die de instroom van personeel bevorderen.
8. Veiligheid en privacy in ICT is in toenemende mate een issue dat aandacht behoeft. Het (sociaal) veiligheidsbeleid is inmiddels geactualiseerd en aangevuld met de nieuwe aandachtspunten in het kader van de bescherming van de persoonsgegevens en de Privacy. Onze scholen worden ondersteund bij het actualiseren en aanpassen van het veiligheidsbeleid. In mei 2018 zal Spaarnesant zijn voorbereid op de invoering van de AVG, waarbij met name het toegenomen ICT-gebruik extra risico's oplevert (vb. cybercrime, datalekken). Informatiebeveiliging en het waarborgen van de privacy zijn hierbij de actiepunten.

De kansen zijn:

1. De overheid gaat nieuwe of gemengde (PO/VO of BAO/SBO) onderwijsvormen beter faciliteren. Spaarnesant kan hierdoor haar onderwijsaanbod beter aan laten sluiten bij de behoeften van leerlingen.
2. Het aanpassen van de onderwijshuisvesting op de ontwikkeling van de populatie in Haarlem biedt kansen voor verbetering en vernieuwing van gebouwen.
3. De rijksvergoedingen kunnen onverwachts stijgen door een wijziging van het overheidsbeleid.



4. Een strakke sturing kan leiden tot aanvullende meevallers.
5. Toename van het leerlingenaantal leidt tot sterkere scholen en schaalvoordelen.

	Financiële impact	Kans dat het plaatsvindt
Kansen		
Nieuwe onderwijsvormen	Hoog	Hoog
Verbetering en vernieuwing onderwijshuisvesting door groei Haarlem	Midden	Hoog
Stijging rijksvergoedingen	Midden	Hoog
Strakke sturing kan leiden tot aanvullende meevallers	Laag	Midden
Sterkere scholen en schaalvoordelen door toename leerlingenaantallen	Midden	Hoog
Risico's		
Krapte op de arbeidsmarkt	Midden	Hoog
Renovatie- en uitbreidingsprojecten	Hoog	Midden
Wijziging onderwijshuisvesting door groei Haarlem	Midden	Hoog
Bekostiging van de werkgeverslasten	Midden	Midden
Tekort materiële bekostiging	Midden	Hoog
Ombuigingen bij individuele scholen zijn niet te realiseren	Hoog	Midden
Voorspelling van de leerlingaantallen	Midden	Midden
Vervangingspool RTC	Midden	Hoog
Veiligheid en privacy in ICT (IBP)	Laag	Hoog



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.) en 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 het 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 en Cruquiuschool.



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 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 hebben de volgende baten tot gevolg:
Stichting Spaarnesant

	Q3 2017	Prognose 2017	Begroting 2017	Begroting 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021
BATEN	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Rijksvergoeding							
Personeel	22.073	29.523	28.360	29.093	29.000	29.180	29.490
Samenwerkingsverband PO Zuid Kennemerland	1.345	1.808	1.747	1.929	2.041	2.201	2.461
Rugzakje via derden	38	60	60	0	0	0	0
Impulsgebieden	587	748	774	672	680	680	680
Groei	441	441	451	300	300	320	370
PAMB	2.923	3.649	3.732	3.860	3.889	3.904	3.918
Prestatiebox	719	977	871	1.156	1.167	1.173	1.178
Overige rijksvergoedingen	118	118	44	0	0	0	0
Niet-gebouw gebonden MI	2.153	2.876	2.834	2.910	2.941	2.964	2.987
Gebouwgebonden MI	2.001	2.662	2.620	2.665	2.691	2.711	2.731
	32.474	42.953	41.567	42.666	42.781	43.197	43.869
Gemeentelijke bijdragen							
Gymvergoeding gemeente	113	134	134	146	146	146	146
Uitkering schade	21	80	80	0	0	0	0
Gymvergoeding leermiddelen	23	27	27	30	30	30	30
Krediet eerste inrichting	39	39	27	31	29	27	23
Overige gemeentelijke bijdragen	314	476	477	344	313	311	311
	510	758	745	550	518	514	510
Overige baten							
Bijdrage Provincie / MEZ	33	40	16	36	27	23	23
Fonds voor Cultuurparticipatie	12	16	16	23	12	3	0
Overige baten	664	853	853	587	233	228	228
Verhuur via school	5	7	7	13	12	12	12
Verhuuropbrengsten gebouwen	439	584	564	679	679	679	679
Overige baten EF	250	491	521	521	521	521	521
Debetrente	-5	-5	0	0	0	0	0
Creditrente	17	20	25	18	18	18	18
	1.414	2.008	2.003	1.877	1.504	1.486	1.483
Totale baten	34.399	45.718	44.315	45.094	44.803	45.197	45.862



De lasten zien er als volgt uit:

Stichting Spaarnesant

	Q3 2017	Prognose 2017	Begroting 2017	Begroting 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021
LASTEN	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000	x €1.000
Personele lasten							
Personele lasten uit formatie	24.981	33.272	33.247	33.549	33.333	33.833	34.271
Vervangingskosten	1.324	1.962	2.052	1.790	1.783	1.809	1.832
Ontvangen uitkeringen	-370	-451	-476	-480	-480	-480	-480
Passend onderwijs	50	62	62	269	269	269	269
Overig pers.gerelateerd	830	1.590	1.538	1.777	1.650	1.655	1.650
	26.816	36.435	36.423	36.905	36.554	37.085	37.542
Huisvesting							
Dotatie groot onderhoud	636	1.000	848	949	899	899	899
Schoonmaakbedrijven	783	1.065	1.065	1.074	1.056	1.062	1.064
Gebouwenonderhoud	419	554	504	514	514	514	514
Huur lokalen	200	345	345	338	338	338	338
Gas en elektra	394	561	561	551	551	551	551
Water	49	60	44	45	45	45	45
Afschrijving gebouw	7	10	10	82	89	97	104
Afschrijving gebouw Schipholpoort	62	84	84	22	22	22	22
Tuinonderhoud	44	84	84	89	89	89	89
Bouwkosten / renovatie voor eigen rekening	31	31	0	0	0	0	0
Schade	22	80	80	0	0	0	0
ARBO voorzieningen	0	20	20	10	10	10	10
Heffingen gebouw	61	72	72	83	77	77	77
OZB	2	3	3	3	3	3	3
Overige huisv.lasten	10	12	12	15	15	15	15
	2.721	3.981	3.731	3.774	3.708	3.721	3.731
Leermiddelen / ICT / Kopieren / Inv							
Afschrijvingen leermiddelen/ict/inv/app/gymzaal	659	946	926	1.042	1.089	1.121	1.094
Inventaris / apparatuur	29	36	36	38	38	38	38
Leermiddelen	656	792	792	847	901	957	973
Kopieerkosten	277	382	382	405	338	341	342
Huishoudelijke artikelen	67	82	72	115	110	110	111
Kantoorbenodigdheden (school)	25	47	47	32	32	32	32
ICT	356	473	473	526	518	519	519
	2.069	2.757	2.727	3.004	3.025	3.117	3.109
Overige Lasten							
Medezeggenschap	9	15	15	18	18	18	18
Contributies en abbon. (school)	66	86	86	86	86	86	86
Telefoon	55	78	78	74	74	74	74
Overige lasten	299	420	420	488	447	447	448
Representatie	16	26	26	18	18	18	18
Cultuureducatie	111	144	144	168	164	164	165
Andere projectlasten	43	66	50	304	239	239	239
Overige uitgaven EF	276	521	521	521	521	521	521
Overige lasten	83	145	140	137	137	137	137
	958	1.502	1.481	1.815	1.703	1.705	1.705
Totale lasten	32.564	44.674	44.361	45.498	44.991	45.628	46.087



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

	Q3 2017	Prognose 2017	Begroting 2017	Begroting 2018	Raming 2019	Raming 2020	Raming 2021
RESULTAAT	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Totale baten	34.399	45.718	44.315	45.094	44.803	45.197	45.862
Totale lasten	32.564	44.674	44.361	45.498	44.991	45.628	46.087
Resultaat	<u>1.835</u>	<u>1.045</u>	<u>-46</u>	<u>-404</u>	<u>-188</u>	<u>-431</u>	<u>-226</u>
Resultaat Personeel	2.451	2.260	987	836	914	739	909
Resultaat Materieel	-488	-722	-742	-1.010	-956	-1.028	-1.002
Resultaat Huisvesting	-115	-479	-317	-248	-164	-161	-151
Resultaat financieel	12	15	25	18	18	18	18
Resultaat totaal	1.861	1.075	-46	-404	-188	-431	-226
Eigen fondsen	-26	-30	0	0	0	0	0
Huisvestingskredieten vanuit Gemeente	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat	<u>1.835</u>	<u>1.045</u>	<u>-46</u>	<u>-404</u>	<u>-188</u>	<u>-431</u>	<u>-226</u>

Balans

Onderstaand het begrote verloop van de activa en passiva:

BALANS in mln euro's							
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVA							
Materiële vaste activa		5,9	6,0	6,6	6,9	6,8	6,5
Vorderingen		2,9	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Liquide middelen		7,6	8,9	6,9	6,5	6,3	6,6
Totale Activa		16,4	17,5	16,1	16,0	15,7	15,7
<i>waarvan gebouwen en terreinen</i>		<i>0,9</i>	<i>0,9</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>
PASSIVA							
Eigen vermogen (reserves)		9,6	10,7	10,3	10,1	9,7	9,5
Voorzieningen (jubilea & onderhoud)		1,7	1,7	0,7	0,8	0,9	1,1
Kortlopende schulden		5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Totale Passiva		16,4	17,5	16,1	16,0	15,7	15,7
<i>waarvan privaat vermogen</i>		<i>0,4</i>	<i>0,4</i>	<i>0,4</i>	<i>0,4</i>	<i>0,5</i>	<i>0,6</i>

De materiële vaste activa nemen in 2018 toe met € 0,6 mln., omdat de eerder genoemde investeringen in leermiddelen, inventaris, apparatuur en ICT hoger zijn dan de afschrijvingen.

De reserves zullen eerst toenemen door een positief resultaat in 2017 en daarna geleidelijk teruglopen tot het niveau van 2016. Onderdeel van de reserves zijn ook de reserves met betrekking tot de eigen fondsen via de scholen. Dit is een bedrag van € 0,4 mln., die op de regel privaat vermogen staat en ook apart in de jaarrekening wordt verantwoord.



De voorzieningen bestaan uit de voorzieningen voor jubilea, langdurig zieken en onderhoud. Door de onttrekkingen die plaatsvinden in 2018 neemt deze voorziening af. Hierna het verloop van de onderhoudsvoorziening voor de komende jaren:

Voorziening onderhoud	2018	2019	2020	2021
Beginstand	1.062.000	50.170	163.540	260.710
Dotatie binnen-buitenonderhoud	944.070	894.070	894.070	894.070
Uitgaven binnen-buitenonderhoud	-1.955.900	-780.700	-796.900	-842.800
Stand jaareinde	50.170	163.540	260.710	311.980



Bijlagen

- Meerjarenformatieplan
- Meerjarenonderhoudsplan 2018-2021
- Bovenschoolse kosten
- Kosten staf en bestuur



Meerjarenonderhoudsplan

Spaarnesant maakt per school(gebouw) een meerjarenonderhoudsplan. Dit plan per schoolgebouw is zowel voor binnen- als buitenonderhoud. Voor de jaren 2018 – 2021 ziet dit er als volgt uit.

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

	doorgesch. uit 2017	2018	2019	2020	2021
Argonauten	0	2.500	1.500	6.500	1.500
Bos en Vaart Hoofdgebouw	0	6.500	4.500	1.500	62.250
Beatrixschool	12.300	80.550	37.800	48.400	1.500
de Cirkel	30.000	56.600	9.200	106.100	3.500
ter Cleeff	0	228.100	23.200	19.500	1.500
cruquius	0	2.500	3.000	7.200	1.500
Dolfijn Gijsbrecht van Aemstel	50.000	27.100	9.300	5.612	1.500
Erasmus	0	3.350	11.250	1.500	1.500
Piramide Europawijk	0	18.300	104.453	23.000	1.500
Globe Semmelweisstraat	0	1.500	7.000	3.000	1.500
Globe Ramaerstraat	0	4.200	1.500	16.200	9.884
Plein Oost	0	1.500	1.500	1.500	11.500
de Kring 1	0	164.000	5.100	124.000	1.500
de Kring 2	0	22.500	15.000	459.900	43.000
H. Schaft	380.000	180.000	4.500	18.892	21.500
Molenwiek (dalton)	32.500	1.950	303.445	1.500	1.500
Molenwiek (montessori)	60.000	52.000	4.700	1.500	263.500
Peppelaer. (hfd)	25.000	29.300	107.000	20.000	10.000
Spaarneschool	66.500	4.300	12.500	63.000	3.700
Wilgenhoek	3.000	24.800	22.500	35.500	57.500
de Zonnewijzer	7.500	84.750	15.500	1.500	42.500
Zonnewijzer (noodgebouw)	0	6.100	0	0	1.700
Zonnewijzer 2	0	45.000	5.550	7.500	1.500
de Zuiderpolder (hfd)	0	50.100	4.800	22.800	58.800
de Zuidwester	10.000	10.700	16.000	8.500	31.500
Focus	0	8.400	20.400	49.500	55.500
Dumontschool	0	81.500	1.500	3.000	71.800
de Parel	10.000	144.500	7.500	36.526	9.200
van Voorthuissenschool	0	126.500	16.500	51.745	25.000
van Voorthuissenschool Hoofd	0	0	4.000	1.500	24.000
Algemeen bovenschools	0	0	0	0	20.000
totaal	686.800	1.469.100	780.698	1.146.875	842.834

Ontvangsten van gemeente

Functionele aanpassing 2016 - 2018

200.000

350.000

Totaal voor Spaarnesant

1.955.900

780.698

796.875

842.834



Bovenschoolse kosten

Bovenschoolse kosten		
Gezamenlijke personele gerelateerde lasten	2018	2019
Ziekte- en zwangerschapsvervang	1.770.000	1.755.000
Voorziening langdurig zieken	250.000	250.000
-/- uitkeringen zwangerschapsverlof	-340.000	-340.000
RTC - Regionaal Transfer Centrum	45.000	45.000
Totaal ziekte- en zwangerschapsvervang	1.725.000	1.710.000
Gezamenlijke personele gerelateerde lasten	2018	2019
Knelpunten	220.000	220.000
Personeel WGA-uitkering	180.000	180.000
-/- Ontvangsten UWV-WGA uitkeringen	-140.000	-140.000
Ouderschapsverlof, onbetaald verlof	175.000	175.000
Taakrealisatie kleine scholen	144.000	144.000
Arbo-contract voor de scholen gezamenlijk	119.000	119.000
Bovenschoolse directeuren	72.000	69.000
Project ICT personeel (afschrijving over investeringen 190k)	47.500	85.500
Project ICT personeel (scholing)	20.000	20.000
Overig advies, beleid werkgroep Personeel	80.000	50.000
Juridische advieskosten voor de scholen	46.400	46.400
Coördinator gymnastiek onderwijs	34.000	34.000
Personeelsactiviteiten	30.000	
Energie-expertise	30.000	30.000
Jubileum-uitkeringen	30.000	30.000
Consultancy - schoonmaak	19.300	19.300
Overig werk derden	6.300	6.300
Totaal gezamenlijke personele gerelateerde lasten	1.113.500	1.088.500
Spaarnesant Academie	2018	2019
Coördinator Spaarnesant Academie	25.000	31.000
Externe coördinator Academie	27.000	
Faciliteiten coördinatie netwerken	4.500	10.500
Overige lasten - Academie	55.500	29.500
Vaste kosten Spaarnesant Academie	112.000	71.000



Overige bovenschoolse - gezamenlijke kosten	2018	2019
Reservering innovatie en projecten	200.000	200.000
Reservering calamiteiten zorg	200.000	200.000
Tekort op huisvesting	68.000	-18.000
Buffer onvoorzien	45.000	45.000
Kosten aanbestedingen (EU)	40.000	10.000
Contributies & Abonnementen	51.000	51.000
Uitgaven ICT voor scholen	30.000	30.000
Gemeentelijke afdracht (vervoer) schoolzwemmen SO/SBO	24.500	24.500
Verzekering	20.000	20.000
Arbo voorzieningen	10.000	10.000
Project HDT	20.000	20.000
Project afval scheiden	10.000	
Overige lasten bovenschools	9.000	9.000
Zonnepanelen en ledverlichting	7.500	15.000
Betalingsverkeer	6.000	6.000
Accountant voor projecten	4.000	4.000
Medezeggenschap	4.000	4.000
Totaal overige bovenschoolse kosten	749.000	630.500
Totale bovenschoolse gezamenlijke kosten	3.699.500	3.500.000



Bestuur en staf

Personele baten en lasten bestuur en staf		
	2018	2019
Personele lasten		
Personele lasten uit formatie	1.572.000	1.570.000
Personeel extern / inhuur / advies	160.000	145.000
Personele lasten uit formatie & extern inhuur en advies	1.732.000	1.715.000
Scholing, w&s, arbo, overig	43.000	43.000
Ziektevervanging ERD	22.000	22.000
Totale personele lasten bestuur en staf	1.797.000	1.780.000
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	1.692.000	1.675.000
Overige baten en lasten bestuur en staf		
Huisvestingslasten		
Huur Schipholpoort	192.000	192.000
Afschrijving gebouw	65.000	65.000
Huur Schipholpoort & Inrichting Afschrijving Schipholpoort	257.000	257.000
Gebouwenonderhoud	9.300	9.300
Dotatie groot onderhoud (ICT infra)	14.000	14.000
Klachtenonderhoud	4.000	4.000
Schoonmaakbedrijven	29.000	30.000
Heffingen gebouw	5.000	5.000
Overige huisvestinglasten	61.300	62.300
Verhuur Schipholpoort	-162.000	-162.000
Totale netto huisvestingslasten	156.300	157.300
Kantoorkosten		
Afschrijvingen leermiddelen/ict/inv/app/gymzaal	37.000	25.300
Inventaris / apparatuur	5.000	5.000
Telefoon	15.000	15.000
Kopieerkosten	12.000	12.000
Kantoorbenodigdheden	9.300	9.300
ICT	159.000	159.000
Totale kantoorkosten (afschrijvingen ict/kopieerkosten/ict)	237.300	225.600
Overige baten en lasten		
Accountantskosten	33.000	33.000
Kosten RvT	43.000	43.000
Dienstreizen	12.000	12.000
Creditrente	-18.000	-18.000
Medezeggenschap	1.000	1.000
Contributies en abonn. (school)	2.000	2.000
Personeelsblad	8.000	8.000
Overige lasten	40.000	40.000
Lasten kantine	6.000	6.000
Baten kantine	-5.000	-5.000
Totale overige baten en lasten	122.000	122.000
TOTAAL BATEN & LASTEN BESTUUR EN STAF	2.207.600	2.179.900



Begrippenlijst, afkortingen uit het jaarplan en de begroting

Afkorting	Voluit	toelichting
ARBO	Arbidsomstandigheden	
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	Vervangt miv mei 2018 Europees de Wet Bescherming Persoonsgegevens, heet internationaal GDPR
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	
IBP	Informatiebeveiliging en Privacy	
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.
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	
(stafafdeling) P&O	(stafafdeling) Personeel & Organisatie	
P&A	Personeels- en arbeidsmarktbeleid	Onderdeel van de rijksvergoeding voor personeelsbeleid en management
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 ziektevervanging 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 Arbeidsgeschikten	
WIA	Wet Werk en Inkomen naar arbeidsvermogen	
WPO	Wet op het Primair Onderwijs	
ZK	Zuid Kennemerland	
ZW	Ziektewet	