

# Meerjarenbegroting 2016 - 2019

van

Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland



Stichting Openbaar  
Primair Onderwijs  
Zuid-Kennemerland

Status: *Ter goedkeuring*

-

Plaats: Aerdenhout

Datum: 29 oktober 2015

## Managementsamenvatting

De MJB 2016 - 2019 laat zien dat Stopoz voor grote uitdagingen staat in de komende jaren. Haar financiële uitgangspositie is solide en zal verder worden versterkt. Deze MJB geeft echter ook een doorkijk in de effectiviteit van de huidige bestuursmaatregelen in deze meerjarige periode. Van belang daarbij zijn allereerst identificatie van de belangrijkste risico's en ten tweede de afweging welke aanvullende maatregelen het meest geschikt zijn voor Stopoz. Ten slotte moet ook implementatie volgen op basis van het voorgaande.

### Ontwikkeling van financiële kerncijfers

Het begrote resultaat van Stopoz in de periode 2016 – 2019 is te zien in tabel i.

	Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019
<b>Netto resultaat</b>	<b>132.000</b>	<b>102.000</b>	<b>75.000</b>	<b>42.000</b>

tabel i

De financiële kengetallen bevestigen het beeld van Stopoz als financieel solide organisatie.

### Risico's

Er is sprake van een trendbreuk voor Stopoz wat betreft aantal leerlingen. Deze tonen een versnelde daling vanaf *verslagjaar* 2018 en verder in 2019. Dit heeft zowel een directe als een indirecte weerslag op de baten én de lasten.

### Bestuursmaatregelen

De personeelsformatie van Stopoz dient continu gemonitord te worden. Bestaande verhoudingen tussen (ondermeer) OP en aantal leerlingen of indirect personeel vs. direct personeel dienen niet als *statisch* gegeven te worden gehanteerd.

Productiviteitsplanning en -sturing zullen vanaf 2016 nog meer aandacht moeten krijgen dan tot nu toe al het geval is geweest.

Contract management en doelmatige inkoop zijn de meest effectieve manieren voor Stopoz om de materiële lasten beperkt te houden.

## Voorwoord

De Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland (Stopoz) heeft haar meerjarenbegroting 2016 - 2019 (MJB) opgesteld in oktober 2015.

De MJB 2016 - 2019 staat niet op zichzelf, maar vormt een onderdeel van de totale Planning & Control cyclus. In de P&C-cyclus wordt op een systematische manier inhoud gegeven aan het proces van richting geven aan (plannen en besturen) en het op koers houden van (in control zijn en beheersen) de organisatie. Het belangrijkste doel van de MJB is het geven van inzicht in hoe de organisatie de komende jaren financieel koers houdt. Op deze wijze legt Stopoz tevens verantwoording af over de vraag in hoeverre het totale stelsel van huidige (bestuurs)maatregelen en –systemen toereikend is om in de nabije toekomst risico's het hoofd te kunnen bieden, opdat continuïteit van het primaire proces is gewaarborgd.

Dit document is bedoeld voor zowel de gemeenten waaraan Stopoz verantwoording aflegt, als voor overige interne en externe stakeholders. Gepoogd is dit document leesbaar te houden. Het is evenwel in essentie een vrij technische exercitie die ten grondslag ligt aan dit document.

Ten slotte wijst Stopoz erop dat in deze versie van de MJB de verantwoording volledig transparant is gemaakt. Dat betekent dat alle onderliggende assumpties geëxpliciteerd zijn, zodat toetsbaarheid mogelijk is op alle relevante aggregatieniveaus. Op deze wijze kan Stopoz met haar belanghebbenden een constructieve dialoog aangaan over de komende jaren.

## Inhoud

Managementsamenvatting	i
Voorwoord	ii
<b>Inhoud</b>	<b>1</b>
Inleiding	2
1 Synopsis assumpties	4
2 Evaluatie risico's	5
2.a Aantal leerlingen	5
2.b Personeelsformatie	6
2.c Materiële lasten	9
3 Financiële kengetallen	12
4 Exploitatie 2016 – 2019	13
5 Toelichting op balans	17
6 Balans 2016 - 2019	18

## Inleiding

Een jaarbegroting, zoals de Begroting 2016 van Stopoz, is doorgaans (herkenbaar) gebaseerd op het organisatiejaarplan en / of de onderliggende beleidsplannen alsmede het strategische beleidsplan. De financiële manifestatie van alle keuzes, i.c. bestuurlijke maatregelen, wordt op inzichtelijke wijze getoond en resulteert in duidelijke (deel)budgetten waarmee de organisatie zichzelf een taakstelling oplegt.

Een MJB daarentegen neemt als *uitgangspunt* de laatste jaarbegroting en heeft als focus de vraag: welke (in- en externe) omstandigheden in de nabije toekomst vormen een financieel risico uitgaande van het huidige stelsel van bestuurlijke maatregelen. Met andere woorden:

***Op welke (deel)gebieden is aanvullende sturing gewenst dan wel vereist, zodanig dat Stopoz kwalitatief goed onderwijs kan blijven bieden?***

Het *resultaat* van de meerjarenbegroting vormt het financiële kader waarbinnen de toekomstige (kwaliteits)doelen en resultaten gerealiseerd moeten worden.

In de basis van de MJB wordt derhalve verder vorm gegeven aan de gewenste richting en de doelen die Stopoz wil bereiken.

Voor Stopoz staat de kwaliteit van onderwijs de komende jaren voorop: daarvoor moeten voldoende middelen beschikbaar (lees: veilig gesteld) zijn. De kwaliteit van het onderwijs wordt mede bepaald door de kwaliteit van de belangrijkste afhankelijke factoren: het personeel en de faciliteiten die daartoe ter beschikking staan.

De afgelopen jaren heeft Stopoz actief beleid gevoerd gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Zij onderscheidt daarin vijf kwaliteitsaspecten die zichtbaar en aantoonbaar aanwezig moeten zijn in de onderwijspraktijk van alle afzonderlijke scholen:

1. opbrengstgericht werken,
2. extra ondersteuning in het kader van passend onderwijs,
3. de kwaliteitszorg,
4. het onderwijsleerproces en
5. profilering.

Dit sluit volledig aan op het toezichtkader van de onderwijsinspectie. De vijf kwaliteitsaspecten blijven belangrijker pijlers; de focus in het nieuwe SBP 2016 - 2020 komt nadrukkelijk te liggen op het onderwijsleerproces, curriculumontwikkeling, brede vorming en onderwijs op maat.

### *Het Strategische beleidsplan 2016 - 2020*

Alle afzonderlijke scholen zijn continu bezig met nieuwe ontwikkelingen en verbeteringen. Voor deze kwaliteitsimpulsen zetten ze de middelen in die aan de scholen zijn toegewezen op basis van het SBP 2016 - 2020. De (toekomstige) AD zal dit budget ook gebruiken voor de uitvoering van het SBP 2016 - 2019 met betrekking tot personeel, PR & communicatie en facilitair asset management. De gereserveerde middelen voor het SBP zijn € 175.000,= per jaar en blijven op dat niveau.

**Overzicht van scholen binnen Stopoz**

<b>Naam school</b>	<b>BRIN NR</b>	<b>Plaats</b>	<b>Gemeente</b>
<b>Margrietschool</b>	03 BU	Halfweg	Haarlemmerliede en Spaarnwoude
<b>Voorwegschool</b>	11 HC	Heemstede	Heemstede
<b>Crayenesterschool</b>	10 AR	Heemstede	Heemstede
<b>Sparrenboschool</b>	07 GT	Bennebroek	Bloemendaal
<b>Bornwaterschool</b>	18 KK	Bloemendaal	Bloemendaal
<b>Julianaschool</b>	18 NI	Overveen	Bloemendaal
<b>Vondelschool</b>	18 OP	Aerdenhout	Bloemendaal
<b>De Duinroos</b>	09 RU	Zandvoort	Zandvoort
<b>H. Schaftschool</b>	08 TO	Zandvoort	Zandvoort

**tabel 1**

In het vervolg van dit document wordt een aanloop gemaakt naar het uiteindelijke model van de MJB: de begrote exploitatie en de reflectie daarvan in de balans. In hoofdstuk 1 worden de belangrijkste aannames belicht.

In hoofdstuk 2 komen de belangrijkste risico's aan de orde. Daarbij wordt tevens aangegeven waar extra aandacht gewenst dan wel vereist is.

In hoofdstukken 3 tot en met 6 worden de financiële kengetallen behandeld alsmede de exploitatie, balansontwikkeling en overige relevante financiële staten.

De methodologische verantwoording is ten slotte te vinden in Bijlage I. Omwille van de beknoptheid is dit stuk hier niet opgenomen.

# 1 Synopsis assumpties

## Aantal leerlingen

De verwachting van leerlingenaantallen is gebaseerd op prognoses van zowel de gemeenten als van Stopoz zelf. Deze laatste wordt opgesteld door de directeuren. Deze prognoses verschillen van school tot school en per gemeente (voedingsgebied). Op het niveau van Stopoz-totaal is duidelijk de trend waarneembaar van een daling van het aantal leerlingen in de periode 2016 - 2019 van 86 leerlingen, i.e. 3,8%. NB Deze daling is te zien in het overzicht van leerlingen per verslagjaar, dat is herleid uit het oorspronkelijke overzicht op basis van schooljaar (tabel 2).

Er is rekening gehouden met eventuele groeitellingen bij mogelijke toename van de leerlingenaantallen, zij het dat deze waarde op 0 is gesteld uit oogpunt van prudent begroten.

## Baten

De grootste baten zijn afkomstig van het Ministerie van OCW. Belangrijk in deze MJB is de aanname dat de baten voor lumpsum personeel de *prijsontwikkeling* volgen van de loonontwikkeling. Daarop is weliswaar wat af te dingen: ten eerste is de compensatie van loonkostenstijging niet altijd 100% geweest en daarnaast is de compensatie niet altijd synchroon geweest.

Deze parameter is echter naar de mening van Stopoz de beste schatter voor de ontwikkeling van de baten aan P-zijde.

Voor de baten aan de M-zijde is uitgegaan van de prognose van de algemene inflatie of een specifiek sectorbepaalde ontwikkeling, e.g. de prijsontwikkeling van de schoonmaaksector.

Naast een correctie voor de baten als gevolg van de *prijsontwikkeling* –per post afzonderlijk gedefinieerd, is wederom op concreet niveau een correctie toegepast voor een *daling van het aantal leerlingen*. Hier is bij een aantal posten sprake van zogenaamde inelasticiteit, i.e. geen correctie op basis van aantal leerlingen. Als voorbeeld dient de aanname dat de M-bijdrage van de gemeente op een nominaal niveau is bepaald voor de gehele periode 2016-2019. Zie toelichting aldaar.

## Lasten

Verreweg de meest omvangrijke kosten voor Stopoz zijn de personeelslasten. De aanname die ten grondslag ligt aan de MJB is derhalve van groot belang. Stopoz heeft ervoor gekozen om de werkgeverslasten te begroten op basis van de loonontwikkeling. Dit zijn echter separate grootheden, e.g. pensioenlasten vormen een zogenaamde wig daarin. Toch is dit een betrouwbare schatter voor de personeelslasten. Daarnaast is het cruciaal dat hiervoor dezelfde assumptie geldt als voor de P-baten, aangezien deze twee posten beschouwd dienen te worden als communicerende vaten.

De lasten aan M-zijde volgen eenzelfde patroon als hierboven geschetst voor de M-baten.

## 2 Evaluatie risico's

De resultaatontwikkeling van Stopoz (zie Hoofdstuk 4) laat een scherpe daling zien in de jaren 2018 en 2019. Dat wordt veroorzaakt door een aantal factoren die elk afzonderlijk voor Stopoz zijn te kenmerken als belangrijkste risico's.

Risico's zijn zowel exogeen als endogeen. De eerste categorie is moeilijk te beïnvloeden, maar Stopoz heeft wel de plicht daarvoor maatregelen te nemen voor zover mogelijk is binnen haar bedrijfsvoering.

De belangrijkste risico's op het gebied van aantal leerlingen, personeel en materiële lasten worden in een apart paragraaf behandeld. Daar wordt ook een alternatief gegeven voor risicomangement, c.q. beheersing van de kosten.

Voor risico's die niet voorzien zijn, c.q. niet kunnen worden voorzien, dient een algemeen reserve aangehouden te worden. Daarvoor zijn er streefcijfers geformuleerd door de het Ministerie van OCW. Zie Hoofdstuk 3 Financiële kengetallen.

### 2.a Aantal leerlingen

Verslagjaar			2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Aantal leerlingen</b>								
<b>Groeitellingen (per T)</b>								
				-	7	9	-	-
<b>Totaal leerlingenaantallen (per 1- 10 - T-/1)</b>								
Margriet				104	103	105	110	114
Sparrenbos				194	170	156	155	153
Hannie Schaft				212	216	222	218	214
Duinroos				120	112	114	113	111
Crayenster				369	378	379	371	364
Voorweg				348	330	309	303	297
Bornwater				182	182	183	180	176
Juliana				397	411	419	411	403
Vondel				350	359	356	349	342
				<b>2.276</b>	<b>2.260</b>	<b>2.245</b>	<b>2.210</b>	<b>2.174</b>
				<b>Totaal onderbouw</b>				
				<b>bovenbouw</b>				
<b>Index: perc. tot. # leerlingen, 2016 = 100%</b>								
				100,70%	100,00%	99,33%	97,77%	96,21%
<b>Percentage T vs. T-1</b>								
						99,33%	98,44%	98,40%

tabel 2



Stopoz verzorgt openbaar onderwijs in de regio Zuid-Kennemerland. Voor de regio Haarlemmermeer en Kennemerland is door het sectorplan PO cijfermatig in kaart gebracht hoe de leerlingontwikkeling de komende jaren er uitziet en wat de effecten zijn voor het basisonderwijs en SBO / SO voor de verschillende besturen. Er zijn besturen die te maken hebben met krimp en er zijn besturen die een groei kunnen voorzien. Voor Stopoz betekent deze prognose een daling van 86 leerlingen (3,8%).

De daling van het aantal leerlingen vertaalt zich terug in een lagere (reguliere) personele vergoeding en vergoeding materiële instandhouding. De impulsgebieden (bekostiging voor achterstandenbeleid) is tot 2016 - 2017 vastgesteld en wordt daarna verlengd. Stopoz ontvangt voor de scholen in Zandvoort een toeslag voor deze impulsgebieden.

Door de mismatch in tijd tussen aantal leerlingen en funding (de overheidsgelden vanuit het Ministerie van OCW) is het voor Stopoz van belang om te beschouwen hoe de vertaling van schooljaar naar verslagjaar verloopt. In de rekenschema's is deze mismatch te zien als een tweeledig component, er is een T-1 mismatch alsook een T-2 mismatch.

In tabel 2 is te zien dat er een trendbreuk is waar te nemen in het aantal leerlingen, mede als gevolg van bovengenoemde mismatch, maar bovenal door datgene wat in alinea één is gesteld, i.e. karakteristieken per gebied / regio. Vanaf verslagjaar 2018 versnelt de daling in aantal leerlingen.

Deze trend heeft een zeer sterke weerslag op de totale financiering van Stopoz.

*Het is daarom van belang dat Stopoz haar marktaandeel ten minste handhaaft. Daarvoor dient dan ook voldoende budgetruimte beschikbaar te zijn.*

Wanneer de leerlingenaantallen voor Stopoz onverwacht sneller teruglopen dan voorzien, moet dit risico worden meegewogen in het algemene restrisico. Daarvoor dient een toereikende algemene reserve en een positief exploitatiesaldo aangehouden te worden.

## 2.b Personeelsformatie

### ***Toelichting op personele lasten***

Een belangrijk exogeen risico op het gebied van personeel is de wet Werk en Zekerheid. Deze wet is bedoeld om het ontslagrecht sneller en goedkoper te maken, de rechtspositie van flexwerkers te versterken en meer mensen uit de WW aan het werk te krijgen. De Eerste en Tweede Kamer zijn in 2015 akkoord gegaan met deze wet. De ketenbepaling wordt aangepast, waardoor tijdelijke werknemers eerder een vast contract krijgen.

Een tweede belangrijk risico voor Stopoz vanuit de omgeving waarin zij opereert, is de latere pensioengerechtigde leeftijd. Met het langer moeten doorwerken stijgen de gemiddelde personeelslasten fors. Wanneer een ervaren leerkracht uit het basisonderwijs vertrekt en plaats maakt voor een starter, levert dat financieel (zij het niet altijd operationeel) een significant verschil op.

Stopoz

De daling van het aantal leerlingen leidt tot een verwachte personele krimp van 4,3 FTE tussen 2016 en 2019. Zoals in de inleiding is gesteld, is de MJB gebaseerd op het huidige stelsel van bestuursmaatregelen. Dit betekent dat de *verhoudingen* die Stopoz hanteert tussen e.g. aantal leerlingen en klassen enerzijds en aantal FTE OP (of alternatief) anderzijds ieder jaar opnieuw moeten worden getoetst op *validiteit* en *uitvoering*.

Verslagjaar			2014	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>Personeelsformatie</b>									
<b>Scholen</b>									
				negeren ↓					
	OP			46,0	109,7	108,4	107,6	106,6	
	OOP			4,9	11,6	11,4	11,3	11,0	
	Directie			3,3	7,8	7,8	7,8	7,8	
	<b>Subtotaal intern</b>			<b>54,1</b>	<b>129,1</b>	<b>127,6</b>	<b>126,6</b>	<b>125,5</b>	
	Inhuur			1,5	3,5	3,3	3,1	2,8	
	Uitbesteed werk	pm							
	<b>Subtotaal extern</b>			<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>	
	<b>Totaal scholen</b>			<b>55,6</b>	<b>132,6</b>	<b>130,9</b>	<b>129,7</b>	<b>128,2</b>	
<b>BK</b>									
	<b>Subtotaal intern</b>			<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	
	<b>Subtotaal extern</b>			<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	Geen evenredige daling met # l vanwege relatief grote operationele inelasticiteit,
	<b>Totaal BK</b>			<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	
	<b>Totaal intern</b>			<b>57,4</b>	<b>132,4</b>	<b>130,9</b>	<b>129,9</b>	<b>128,8</b>	
	<b>Totaal extern</b>			<b>5,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	
<b>Grand Total FTE's</b>			<b>verslagjaar</b>	<b>62,4</b>	<b>136,1</b>	<b>134,4</b>	<b>133,2</b>	<b>131,7</b>	
	<b>Delta tov voorgaand jaar</b>	<i>absoluut</i>			-	-1,7	-1,2	-1,5	
		<i>cumulatief</i>			-	-1,7	-2,9	-4,3	
<b>Ratio's FTE's</b>									
<b>Verhouding FTE - aantal leerlingen</b>									
	<b>Totaal</b>	<b># leerlingen</b>		2.276	2.260	2.245	2.210	2.174	
<b>Intern</b>		# leerlingen / OP			20,6	20,7	20,5	20,4	
		# leerlingen / Overig P			99,5	99,7	98,9	98,1	productiviteitslek
	<b>Totaal</b>	<b># leerlingen / Totaal P</b>			<b>17,1</b>	<b>17,2</b>	<b>17,0</b>	<b>16,9</b>	sensitivity analysis -> 0,3 FTE omlaag + marge 0,2 FTE = -0,5 FTE
<b>Verhouding direct - indirect personeel</b>									
<b>Intern</b>	<b>Totaal</b>	<b>Overig / OP</b>			20,7%	20,8%	20,8%	20,8%	

tabel 3

De afname van de formatie op basis van het natuurlijk verloop loopt parallel met deze daling. De personele formatie per kalenderjaar is opgebouwd uit 7/12 deel van het ene schooljaar en 5/12 deel van het volgende schooljaar.

In de personele formatie is niet geanticipeerd op de verandering in de bestuurs- en managementstructuur -het (toekomstige) College van Bestuur. De formatie van het bestuurskantoor (BK) inclusief de AD is daarom gehandhaafd op het niveau van 2016.

### Bestuursmaatregelen

In tabel 3 is te zien dat de huidige verhouding direct – indirect personeel weliswaar stabiel blijft, maar niet is te handhaven op de middellange termijn. Er dreigt een *onderdekking* voor indirect personeel wanneer gekeken wordt naar de verhouding met het aantal leerlingen.

Stopoz dient naast de formatie in relatie tot de afzet (aantal uren onderwijs) ook te kijken naar de *uitvoering*, zoals hierboven gesteld. Om dat effectief te realiseren zou het huidige P&C-instrumentarium moeten worden uitgebreid met (meer) stuurinformatie aangaande de productiviteitsplanning en –realisatie.

*Om kort te gaan, monitoren en managen van:*

- *de omvang van de personeelsformatie in relatie tot de afzet (de wat-vraag per categorie personeel) en*
- *de wijze van inzet van het personeel (de hoe-vraag).*

### **Toelichting op personele baten**

De personele baten worden verdeeld over de scholen op basis van de centraal ontvangen middelen, namelijk de (verwachte) rijksbijdrage onderwijs (bekostiging op basis van leerlingenaantallen van 1 oktober van het vorige schooljaar *T-1*) plus de inkomsten van de prestatieafspraken (eveneens *T-1*).

Deze baten zijn voor de bekostiging van de personele inzet op de scholen.

In principe moet iedere school –dus ook een kleinere school, vanuit de eigen middelen haar operatie kunnen uitvoeren. Bij uitzondering kan het solidariteitsprincipe worden toegepast.

Het budget PAMB is bedoeld voor investeringen in de organisatie. In 2016 is besloten om het PAMB budget te (her)verdelen over de personele en materiële baten (85% / 15%), zodanig dat er meer evenwicht is tussen de personele en de materiële zijde met als randvoorwaarde aansluiting op de daadwerkelijke praktijk.

Dit *niet-statische verdeelprincipe* wordt tot 2019 voortgezet. De lasten voor de personele zorg, scholing, personele “frictie” op de scholen en het ontwikkelbudget in het kader van het Strategische Beleidsplan worden bekostigd uit het PAMB budget voor personeel en organisatie.

Deze rijksvergoeding is gebaseerd op een lumpsumbedrag per leerling.

De baten voor passend onderwijs en TLV (extra individuele middelen op basis van een toelaatbaarheidsverklaring) hebben ook een materieel component; dat deel wordt als dekking toegevoegd aan de lasten aan de materiële zijde. In dit opzicht is derhalve sprake van een verschuiving (van P- naar M-zijde) ten opzichte van voorgaande jaren, echter zonder consequentie voor het netto resultaat.

Vervangingsfonds / ziekteverzuim: alle vervangingen vanwege ziekte worden vergoed uit het Vervangingsfonds.

Het ziekteverzuim blijft beneden de 6%.

De vervangingen in het kader van het zwangerschapsverlof worden vergoed vanuit het UWV.

**Aantallen medewerkers naar leeftijd**

	15 tot 25	25 tot 35	35 tot 45	45 tot 55	55 tot 65	65+ jaar
<b>Bornwaterschool</b>	0	1	1	4	10	0
<b>Crayenesterschool</b>	0	6	7	11	7	0
<b>De Duinroos</b>	1	5	4	4	2	0
<b>Hannie Schaftschool</b>	2	5	6	3	1	0
<b>Julianaschool</b>	0	6	6	12	11	0
<b>Margrietschool</b>	3	3	1	1	3	0
<b>Sparrenboschool</b>	1	2	8	4	7	0
<b>Vondelschool</b>	0	8	5	10	6	0
<b>Voorwegschool</b>	1	9	5	10	6	0
<b>Totaal</b>	<b>8</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>59</b>	<b>53</b>	<b>0</b>

tabel 4

In tabel 4 is te zien wat de leeftijdsopbouw van het onderwijspersoneel is. Dit is onder andere van belang om een zo soepel mogelijke reductie te bewerkstelligen zoals hierboven besproken.

## 2.c Materiële lasten

De baten voor materiële instandhouding dalen vanwege de daling van het aantal leerlingen. Dit levert in 2019 € 31k minder aan baten op. De overige baten blijven redelijk constant. De materiële lasten dalen daarentegen slechts gering.

Wanneer de materiële lasten zouden worden geïnfleerd met de algemene inflatie zouden de totale M-lasten circa € 77k hoger uitkomen. De begroting lijkt dan ook tegenstrijdig met de prijsontwikkeling.

Daarbij komt dat een aanzienlijk deel van de materiële lasten bestaat uit vaste en semi-vaste kosten. Deze zijn moeilijk tot niet te beïnvloeden op de korte en middellange termijn.

## Stopoz

Ratio's Lasten		2014	2015	2016	2017	2018	2019
Verslagjaar							
	Totaal personele lasten		9.079.700	9.160.000	9.115.000	9.065.000	
	Personele lasten / leerling		4.018	4.081	4.125	4.169	Delta 2019 - 2016: 3,8%
	Totaal materiële lasten		1.976.000	1.943.000	1.955.000	1.968.000	
	Materiële lasten / leerling		874	866	885	905	Delta 2019 - 2016: 3,5%

tabel 5

Hier doet zich het belang gelden van doelmatig contract management en scherpe inkoop.

Stopoz ontbeert deskundig personeel op dit gebied. Mede met behulp van expertise binnen het Bestuur en met hulp van externe expertise is Stopoz erin geslaagd een aantal contracten te vernieuwen.

In 2015 is na een Europese Aanbesteding een nieuw schoonmaakcontract in werking getreden met significante kostenreductie zonder in te boeten aan kwaliteit. Voor de print- en kopieerfaciliteiten loopt in het derde en vierde kwartaal van 2015 een inschrijving (tender) bij verschillende aanbieders.

### Bestuursmaatregelen

*Stopoz doet er verstandig aan voor alle vaste en semivaste kosten haar contracten periodiek te reviewen en waar / wanneer mogelijk te vernieuwen. Dit zal extra kosten met zich meebrengen (uitbestede werk), waarvoor budgetruimte moet worden gereserveerd.*

Ook het aangaan van een mantelcontract, e.g. voor de post Leermiddelen, behoort tot de mogelijkheden.

*Daarnaast moet voor het (semi)variabele deel blijvend worden ingezet op cost control op het niveau van de individuele scholen.*

Vanuit accounting oogpunt kan hierbij nog het volgende worden gesteld. Door de huidige wijze van verdeling van de desbetreffende baten ontstaat een beeld dat aan M-zijde te veel kosten worden gemaakt. Dat is echter in de praktijk niet zondermeer vol te houden.

Een benchmark van de M-lasten / leerling zou daarin helderheid kunnen scheppen.

Om dergelijke *perceptieproblemen* te voorkomen dient Stopoz zich niet vast te leggen op een *statische verhouding* van P- en M-lasten van bijvoorbeeld de PAMB-gelden, waarvoor overigens ook bij het Ministerie van OCW geen grondslag te vinden is.

## ***Hoofrubrieken materiële lasten***

### Afschrijvingen

De bedragen gaan vanaf 2016 omlaag. Een deel van de inventaris zal in de periode van deze MJB worden afgeschreven. Hetzelfde geldt voor de leermiddelen. Met een dalend leerlingenaantal zal vervangingsaanschaf minder groot zijn dan voorgaande jaren. Zie voor details het exploitatiemodel.

### Huisvestingslasten

In de meerjarenbegroting is een jaarlijkse dotatie voorziening groot onderhoud opgenomen van € 350.000,=. Het doel van de voorziening groot onderhoud is het egaliseren van de totale kosten voor het planmatig onderhoud door een jaarlijkse dotatie van de gemiddelde onderhoudskosten over de komende jaren. De grondslag voor de voorziening is derhalve de gemiddelde last die op zijn beurt is bepaald op basis van het meerjaren onderhoudsplan (MOP). Het MOP laat zien dat over een periode van 20 jaar de totale kosten voor planmatig onderhoud uitkomen op € 7 mln. NB Dit bedrag is nominaal, i.e. niet gecorrigeerd voor inflatie -geheel overeenkomstig het regime van de MJB.

De materiële onderbouwing in dit document laat tevens zien dat de fluctuaties in uitgaven van jaar tot jaar zeer significant zijn. Deze voorziening is derhalve uit oogpunt van risicomanagement voor Stopoz van groot belang om een normale operatie te kunnen garanderen. Risico's in (planmatige) onderhoudsuitgaven dienen *uitsluitend* gedekt te worden door de onderhoudsvoorziening zoals deze is opgenomen in de Begroting 2016. Op basis van het meerjaren onderhoudsplan (MOP) gaan de uitgaven versneld omhoog in de jaren 2020 en verder; er is sprake van een grote beweeglijkheid (volatiliteit) waardoor ten onrechte het beeld ontstaat dat in de periode van deze MJB een willekeurige opbouw ontstaat van de voorziening.

De voorziening wordt jaarlijks met een bedrag van € 350k opgehoogd. Met het oog op de jaarlijkse extra onttrekking van € 20k voor onderhoud van speelpleinen is het wenselijk te overwegen of deze dotatie niet moet worden verhoogd. Daarnaast dient in ogenschouw te worden genomen wat het effect is van een latere start van invoering van dit stelsel ten opzichte van de oorspronkelijke startdatum volgend uit de Asset Planning.

### Overige instellingslasten

Net als de huisvestingslasten blijven de overige instellingslasten betrekkelijk stabiel; een aantal van deze lasten is moeilijk te beïnvloeden.

### 3 Financiële kengetallen

Het Ministerie van OCW heeft normen ontwikkeld in de vorm van kengetallen om de financiële positie van onderwijsinstellingen te duiden.

→Zie Hoofdstuk 6: Balans 2016 – 2019 (p. 18)

Belangrijk is dat hier kan worden opgemerkt dat Stopoz een solide financiële positie heeft en deze in de nabije toekomst zelfs versterkt.

Dit overzicht is een eenvoudige manier om de *toestand* van de organisatie te beoordelen. Vanuit het perspectief van financial control zij echter opgemerkt dat het belang daarvan ook niet moet worden overschat. Het is immers de financiële *dynamiek* -die tot uiting komt in de exploitatie, die bepaalt hoe deze kengetallen zich ontwikkelen. Daarop dient derhalve het primaat van de besturing te zijn gericht.

*Management by balance* geschiedt doorgaans bij financieel ongezonde ondernemingen. Bij Stopoz is dit absoluut niet het geval.

Zie de hoofdstukken 4 tot en met 6 voor een gedetailleerde uiteenzetting van de financiële staat van gezondheid van Stopoz, zoals voorzien in de MJB 2016 - 2019.

## 4 Exploitatie 2016 – 2019

<b>Stopoz - Exploitatie 2016-2019</b>								
				Begroting 2016	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Comments
<b>Samenvatting</b>								
<b>B3. Staat van baten en lasten</b>								
<b>3.</b>	<b>BATEN</b>		<b>11.187.700</b>	<b>11.205.000</b>	<b>11.145.000</b>	<b>11.075.000</b>		
3.1	Bijdrage OCW		10.308.700	10.326.442	10.267.983	10.202.795		
3.2	Bijdrage Gemeente		210.000	209.125	207.106	205.077		
3.5	Overige baten		669.000	669.434	669.911	667.127		
<b>4.</b>	<b>LASTEN</b>		<b>11.055.700</b>	<b>11.103.000</b>	<b>11.070.000</b>	<b>11.033.000</b>		
4.1	Personele lasten		9.079.700	9.160.000	9.115.000	9.065.000		
4.2	Afschrijvingen		302.000	298.500	297.000	295.000		
4.3	Huisvestingslasten		1.071.300	1.051.855	1.061.076	1.070.426		
4.4	Overige instellingslasten		602.700	592.645	596.924	602.574		
	<b>Operationeel resultaat</b>		<b>132.000</b>	<b>102.000</b>	<b>75.000</b>	<b>42.000</b>		
<b>5.</b>	<b>FINANCIELE BATEN EN LASTEN</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		
5.1	Rentebaten		-	-	-	-		
5.5	Rentelasten		-	-	-	-		
	<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>132.000</b>	<b>102.000</b>	<b>75.000</b>	<b>42.000</b>		
	<b>BIJZONDERE BATEN EN LASTEN</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		
<b>Netto resultaat</b>			<b>132.000</b>	<b>102.000</b>	<b>75.000</b>	<b>42.000</b>		
	<i>Resultaat Personeel</i>		<i>132.000</i>	<i>77.871</i>	<i>71.867</i>	<i>65.078</i>		
	<i>Resultaat Materieel</i>		<i>-</i>	<i>24.129</i>	<i>3.133</i>	<i>-23.078</i>		
	<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		<b>132.000</b>	<b>102.000</b>	<b>75.000</b>	<b>42.000</b>		
	Algemene reserve (publiek)		132.000	102.000	75.000	42.000		
	Bestemmingsreserve flex bapo (publiek)		-	-	-	-		





Stopoz

Lasten						
4.1.1	<i>Lonen en salarissen, incl. soc. lasten</i>	8.218.700	8.244.994	8.197.256	8.147.074	
	Regulier	8.218.700	8.244.994	8.197.256	8.147.074	In 18 ev relatief sterke daling aantal II.
4.1.2.	<i>Overige personele lasten</i>	861.000	915.006	917.744	917.926	
	Personele zorg	117.200	117.575	116.894	116.179	
	Scholing	96.000	94.864	94.195	93.339	Obv FTE's OP en budget Stopoz 2016.
	Personele frictie	120.000	119.491	119.462	117.056	Mgmt discrete: nul-inflate aanname.
	Bestuurskantoor	210.000	212.100	214.221	216.363	Betr. staf.
	Dagelijks Bestuur	90.000	90.900	91.809	92.727	Betr. Algemeen Directeur.
	Strategisch beleidsplan	175.000	175.000	175.000	175.000	Mgmt discrete: nul-inflate aanname.
	Onvoorzien RvT-model	52.800	105.076	106.163	107.262	Verwachte kosten ivm mogelijke transitie.
	Flex bapo personeel	-	-	-	-	Vanaf 2016 administratief anders verwerkt.
<b>4.1</b>	<b>Totaal personele lasten</b>	<b>9.079.700</b>	<b>9.160.000</b>	<b>9.115.000</b>	<b>9.065.000</b>	Trendbreuk duidelijk zichtbaar vanaf eind 2017.
<b>4.2</b>	<b>Afschrijvingen</b>	<b>302.000</b>	<b>298.500</b>	<b>297.000</b>	<b>295.000</b>	Nul-inflate aanname ivm econ. looptijd.
	Afschrijvingen inventaris/apparatuur	66.000	64.500	64.000	63.500	Reductie aanschaf obv aantal II.
	Afschrijvingen ICT	132.000	130.500	130.000	129.500	alsmede scherpere inkoop.
	Afschrijvingen leermiddelen	104.000	103.500	103.000	102.000	Reductie aanschaf obv aantal II.
<b>4.3</b>	<b>Huisvestingslasten</b>	<b>1.071.300</b>	<b>1.051.855</b>	<b>1.061.076</b>	<b>1.070.426</b>	
	Huren	45.000	45.518	46.041	46.570	
	Verzekeringen	2.500	2.529	2.558	2.587	
	<i>Dotatie onderhoud</i>	<i>350.000</i>	<i>350.000</i>	<i>350.000</i>	<i>350.000</i>	PM
	Onderhoudskosten (dagelijks)	135.000	136.553	138.123	139.711	
	Energie en water	163.500	158.765	160.591	162.438	Nieuw contract in 2016 verwacht.
	Schoonmaakcontract	180.000	160.945	163.946	167.004	Nieuw contract in 2015-Q4.
	Pantry kosten	18.500	18.713	18.928	19.146	
	Heffingen	37.000	37.426	37.856	38.291	
	Beveiliging	6.700	6.777	6.855	6.934	
	Huisvestingslasten scholen Zandvoort	133.100	134.631	136.179	137.745	

Stopoz

<b>4.4</b>	<b>Overige instellingslasten</b>	<b>602.700</b>	<b>592.645</b>	<b>596.924</b>	<b>602.574</b>	
	<i>a. Administratie en beheerslasten</i>	<i>150.700</i>	<i>148.715</i>	<i>151.796</i>	<i>154.944</i>	
	Salarisadministratie	55.000	56.271	57.570	58.900	
	Financiële administratie	40.000	47.063	48.150	49.262	Nieuw contract in 2016-Q2 verwacht.
	Bankkosten	3.500	3.581	3.664	3.748	
	Lidmaatschappen bovenschools	18.200	18.409	18.621	18.835	
	Accountant	22.000	11.254	11.514	11.780	Enmalige boekhoudkundige corr. in 2016.
	Bestuurskosten	8.000	8.092	8.185	8.279	
	Kantoorbenodigdheden	4.000	4.046	4.093	4.140	
	Overige beheerslasten	-	-	-	-	
	<i>b. Inventaris, apparatuur, leermiddelen</i>	<i>287.000</i>	<i>287.489</i>	<i>288.218</i>	<i>288.515</i>	
	Leermiddelen	172.000	171.166	170.558	169.501	
	ICT	115.000	116.323	117.660	119.013	
	<i>c. Overige lasten</i>	<i>165.000</i>	<i>156.441</i>	<i>156.909</i>	<i>159.115</i>	
	Kopieercontract	70.000	54.621	55.249	55.885	Nieuw contract in 2016-Q1 verwacht.
	Koffiecontracten en koffie	10.000	10.115	10.231	10.349	
	GMR + MR	6.000	6.069	6.139	6.209	
	Representatie	5.000	5.058	5.116	5.174	
	Dienstreizen	3.000	3.035	3.069	3.105	
	Abonnementen	10.000	10.115	10.231	10.349	
	Telefonie & internet	28.000	28.322	28.648	28.977	
	Kosten leerlingen	28.000	28.322	28.648	28.977	
	<i>d. Onvoorzien</i>	<i>5.000</i>	<i>10.785</i>	<i>9.578</i>	<i>10.090</i>	Periode 17-19 gem. ca. 10k.
<b>4.2 - 4.4</b>	<b>Totaal materiële lasten</b>	<b>1.976.000</b>	<b>1.943.000</b>	<b>1.955.000</b>	<b>1.968.000</b>	
<b>Totale lasten</b>		<b>11.055.700</b>	<b>11.103.000</b>	<b>11.070.000</b>	<b>11.033.000</b>	
<b>Financiële baten en lasten</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
5.1	Rentebaten	-	-	-	-	
5.5	Rentelasten	-	-	-	-	
<b>Resultaat</b>		<b>132.000</b>	<b>102.000</b>	<b>75.000</b>	<b>42.000</b>	

## 5 Toelichting op balans

Toelichting op balans: basisrubrieken				
Titel	Hoofdrubrieken	Subrubrieken		Opmerkingen
<b>ACTIVA</b>				
Vaste activa	1.2 Materiele vaste activa	1.2.2 Inventaris en apparatuur 1.2.3 Leermiddelen		
<b>Totaal vaste activa</b>				
Vlottende activa	1.5 Vorderingen	1.5.1 Debiteuren - regulier 1.5.2 Ministerie van OCW 1.5.7 Overige vorderingen 1.5.8 Overlopende activa		
	1.7 Liquide middelen			
<b>Totaal vlottende activa</b>				
<b>TOTAAL ACTIVA</b>				
<b>PASSIVA</b>				
Eigen Vermogen	2.1.2 Algemene reserve (publiek) 2.1.3 Bestemmingsreserve duurzame inzetbaarheid (publiek)			
<b>Totaal eigen vermogen</b>				
Voorzieningen	2.2.1 Personeelsvoorzieningen 2.2.3 Overige voorzieningen			
<b>Totaal voorzieningen</b>				
Kortlopende schulden	2.5 Kortlopende schulden	2.5.3 2.5.4 Ministerie van OCW 2.5.7 Belastingen en premies sociale verzekeringen 2.5.9 Overige schulden 2.5.10 Overlopende passiva		
<b>Totaal kortlopende schulden</b>				
<b>TOTAAL PASSIVA</b>				

6 Balans 2016 - 2019

Stopoz - Balans 2016-2019									
Titel	Rubriek	Algoritme							Opmerkingen
<b>ACTIVA</b>									Balans uit 2015 pas definitief op te maken na einde boekjaar.
			31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019		
	<b>Totaal vaste activa</b>		1.397.375	1.345.375	1.296.875	1.249.875	1.204.875		Deling saldo vaste activa vanwege lagere investeringen dan afschrijvingen
	<b>Totaal vlottende activa</b>		2.025.384	2.466.016	2.772.192	3.124.815	3.481.027		Toename vlottende activa door stijging eigen vermogen en stijging voorziening groot onderhoud.
	<b>TOTAAL ACTIVA</b>		3.422.759	3.811.391	4.069.067	4.374.690	4.685.902		<b>Totaal Activa = Totaal Passiva</b>
			Δ	388.632	257.676	305.623	311.212		
<b>PASSIVA</b>									
			31-12-2015	31-12-2016	31-12-2017	31-12-2018	31-12-2019		
2.1.2.	Algemene reserve (publiek)		1.888.105	2.020.105	2.122.105	2.197.105	2.239.105		
2.1.3.	Bestemmingsres. duurzame inzetbaarheid		44.045	44.045	44.045	44.045	44.045		
	<b>Totaal eigen vermogen</b>		1.932.150	2.064.150	2.166.150	2.241.150	2.283.150		
2.2.1.	Personeelsvoorzieningen		87.000	86.130	85.269	84.416	83.572		
2.2.3.	Voorziening groot onderhoud	[Zie voetnoten 1 en 2]							
		Stand voorziening groot onderhoud begin boekjaar	273.609	273.609	542.411	710.135	952.686		
		Onttrekking		81.198	182.276	107.449	68.979		Onttrekkingen zeer volatiel, zie Toelichting p. 11.
		Dotatie		350.000	350.000	350.000	350.000		Opbouw voorziening groot onderhoud.
		Stand voorziening groot onderhoud einde boekjaar	273.609	542.411	710.135	952.686	1.233.707		
	<b>Totaal voorzieningen</b>		360.609	628.541	795.404	1.037.102	1.317.279		
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>		1.130.000	1.118.700	1.107.513	1.096.438	1.085.473		
	<b>TOTAAL PASSIVA</b>		3.422.759	3.811.391	4.069.067	4.374.690	4.685.902		<b>Totaal Activa = Totaal Passiva</b>
			Δ	388.632	257.676	305.623	311.212		
<p>1 Ten behoeve van een correcte verslaglegging van de onderhoudskosten is eerder aangegeven dat er sprake zal zijn van een ander stelsel, waarbij jaarlijks een dotatie plaatsvindt ten laste van het resultaat.</p> <p>In verslagjaar 2015 vindt evenwel geen verandering (tussentijds) van het stelsel plaats. NB Een dergelijke verandering heeft resultaatconsequente.</p> <p>2 Onttrekking voorziening groot onderhoud o.b.v. de Asset Planning d.d. 29-11-2013 + managementinschatting €20.000 per jaar t.b.v. speelterreinen</p>									

## Stopoz

<b>Kengetallen</b>									
	<b>Formule</b>	<b>Norm</b>	<b>31-12-2015</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>31-12-2019</b>		
<b>Vermogensbeheer</b>									
Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	(Eigen vermogen + voorzieningen) / tot. vermogen	<b>30%</b>	67%	71%	73%	75%	77%		
Kapitalisatiefactor	(Balanstotaal -/- gebouwen) / totale baten	<b>35%</b>	31%	34%	36%	39%	42%		
Weerstandvermogen	Eigen vermogen / totale baten	<b>10-40%</b>	17%	18%	19%	20%	21%		
Don norm	Algemene reserve / totale baten	<b>7,5%</b>	17%	18%	19%	20%	20%		
<b>Budgetbeheer</b>									
Rentabiliteit	Nettoresultaat / totale baten	<b>-5% - &lt;+5%</b>	0,8%	1,2%	0,9%	0,7%	0,4%		
Current ratio (liquiditeit)	Vlottende activa / kortlopende schulden	<b>&gt;0,5 - &lt;1,5</b>	1,79	2,20	2,50	2,85	3,21		
<b>Toelichting op de balansen</b>									
1 Positieve exploitatieresultaten.									
2 Toename van buffer algemene reserve: ruime marge ten opzichte van ondergrens weerstandsvermogen.									
3 Opbouw voorziening groot onderhoud start met disproportionele opbouw.									
4 Balans uit 2015 is gebaseerd op een geprognosticeerd resultaat van € 90.295,-. Dit startpunt is derhalve niet hard.									
5 Kengetallen tonen een gezond beeld. Alleen current ratio laat zien dat Stopoz ruim in de vlottende activa zit.									