

**Jaarplan 2016
en
Begroting 2016-2020**

**‘Een stap vooruit
In onderwijs’**

Versie d.d. 28 november 2015

Stichting Openbaar Onderwijs Marenland
Postbus 5
9919 ZG Loppersum
Telefoon 0596 - 583320
Fax 0596 - 571717
E-mail onderwijsbureau@marenland.org
Internet www.marenland.org

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Wat staat er in het huidige Strategisch Beleidsplan	4
1.1. Uitdagend onderwijs.....	4
1.2. Ouderbetrokkenheid.....	5
1.3. Ondernemerschap.....	5
1.4. Professionalisering	6
2. Evaluatie schooljaar 2014/2015.....	8
2.1. Goed onderwijs	8
2.2. Sterke positie in het centrum van de samenleving	10
2.3. Goed werkgeverschap	11
2.4. Goed beheer	12
3. Jaarplan 2016	14
3.1. Uitdagend onderwijs.....	14
3.2. Ouderbetrokkenheid.....	16
3.3. Ondernemerschap.....	17
3.4. Professionalisering	20
4. Meerjarenbegroting 2016 - 2020	24
4.1. Uitgangspunten exploitatiebegroting	24
4.2. Exploitatiebegroting	26
4.3. Toelichting	27
4.4. Beleidskeuzes omtrent de begroting.....	31
4.5. Planmatig onderhoud	32
4.6. Liquiditeit en treasury	32
4.7. Balans	34
5. Risicoparagraaf	37
5.1. Krimp van de bevolking	37
5.2. Personele formatie	37
5.3. Ziekteverzuim	37
5.4. Kwantificering risico's	38
6. Bestuursbesluit	39
Bijlage 1: Exploitatiebegroting Onderwijsbureau	40
Bijlage 2: Exploitatiebegroting bovenscholen.....	40
Bijlage 3: Exploitatiebegroting totaal scholen	41
Bijlage 4: Exploitatiebegroting RET	41
Bijlage 5: Exploitatiebegroting Stagebureau	42
Bijlage 6: Leerlingaantallen.....	43

INLEIDING

Stichting Marenland heeft in 2015 een helder en ambitieus strategisch beleidsplan voor de periode tot 2019 opgesteld voor haar openbare scholen.

De totstandkoming van het nieuwe strategische beleid is een inspirerend proces geweest waarin ruim honderdvijftig leerkrachten, ouders, schooldirecteuren, leerlingen, bestuursleden en externe belanghebbenden hebben deelgenomen aan verschillende activiteiten, variërend van inspiratiesessies en nuchtere vergaderingen tot een workshop creatief denken.

Op het resultaat zijn we trots, in het strategisch beleidsplan proeven we nog steeds de inspiratie die alle mensen in het proces hebben getoond.

In de geschetste eindsituatie, het einddoel voor 2019, zijn de belangrijkste thema's genoemd. We moesten keuzes maken, sommige thema's zoals bijvoorbeeld sociale veiligheid en bewegingsonderwijs zijn niet genoemd maar krijgen wel aandacht. We zijn ook van plan om het strategisch beleid levend te houden. Alle scholen en andere belanghebbenden zijn uitgenodigd bijdragen te leveren voor de versie van het voorjaar 2016.

Onze missie die we in het strategisch beleid geformuleerd hebben

Stichting Openbaar Onderwijs Marenland wil alle kinderen in Noordoost-Groningen uitdagen grote stappen te zetten in hun ontwikkeling. We geven ons onderwijs vorm vanuit onze openbare identiteit, waarbij we respect en aandacht hebben voor elkaar en onze omgeving.

Onze Kernwaarden

Uitdagend

We bieden uitdagend onderwijs voor ieder kind. Dat betekent dat we rekening houden met verschillen. Ieder kind wordt vanuit zijn eigen niveau, mogelijkheden en talenten uitgedaagd en geprikkeld zich maximaal te ontwikkelen.

Samenwerkend

We werken nauw en respectvol samen met collega's, met kinderen en ouders, en met externe partners door van elkaar te leren en elkaars sterke punten te benutten.

We bieden onderwijs van hoge kwaliteit. Dat betekent dat we werken met goed opgeleide professionals die met een open en onderzoekende blik naar kinderen kijken. Maar ook dat we talenten van medewerkers optimaal inzetten en kijken hoe we onszelf en de school kunnen blijven ontwikkelen.

Toekomstgericht

We zijn toekomstgericht. Dat betekent dat we ontwikkelingen en innovaties in het onderwijs en in onze omgeving op de voet volgen, om zo kinderen voor te bereiden op hun toekomstige rol in de samenleving. Maar ook dat we investeren in duurzame relaties met ouders en samenwerkingspartners en dat we ervoor zorgen dat we onze onderwijsresultaten duurzaam op hoog niveau houden.

Hierbij presenteren wij het jaarplan en de begroting 2016-2020.

Namens de Stichting Marenland,

Dick Henderikse

Algemeen directeur Stichting Marenland

1. WAT STAAT ER IN HET HUIDIGE STRATEGISCH BELEIDSPLAN

1.1. Uitdagend onderwijs

Omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten als het onderwijs uitdagend is en aansluit bij verschillen.

De afgelopen jaren zijn we ons onderwijs steeds meer gaan aanpassen aan verschillen tussen kinderen. Door onder andere te differentiëren in de les in instructie en feedback. We hebben veel aandacht voor kinderen met een leerachterstand of kinderen die extra zorg nodig hebben, en streven ernaar om kinderen zoveel mogelijk binnen onze eigen scholen op te vangen en ze passend onderwijs te bieden. Voor de meerbegaafde leerlingen is er een aparte Junior Master Class. Veel van onze scholen hebben de laatste jaren hun onderwijsaanbod uitgebreid, bijvoorbeeld door zich te specialiseren in cultuur of techniek. Daarmee boren ze nieuwe talenten van kinderen aan. Toch vinden we dat ons onderwijs nog uitdagender kan, door nog meer aan te sluiten bij verschillen tussen kinderen.

In ons onderwijs hebben we te maken met kinderen die bovengemiddeld presteren. We vinden dat er met name voor deze doelgroep nog veel winst te halen is. De komende jaren gaan we hierin grote stappen zetten. Onder andere door het aanbieden van verdiepings- en verbredingsstof in onze lessen. En door het verzorgen van een uitdagend onderwijsaanbod dat past bij hun mogelijkheden. Op school, maar ook in naschoolse activiteiten.

Ook op het gebied van talentontwikkeling gaan we forse stappen maken. Door meer gericht talenten aan te spreken. We geven vakken als cultuur, ICT, wetenschap en techniek een vaste plaats in ons onderwijs. En we zorgen voor een aantrekkelijk naschools aanbod, waar voor ieder kind iets te halen is. We maken kinderen bewust van hun talenten door ze meer te gaan benoemen en ze uit te dagen eens iets nieuws uit te proberen. En we zetten talenten van kinderen in, om ze te laten ervaren dat ze iets voor anderen kunnen betekenen. Om een kwalitatief goed en breed aanbod te kunnen bieden, maken we gebruik van talenten van medewerkers en ouders, en gaan we de samenwerking met externe partners, zoals clubs en verenigingen, versterken.

We ervaren dat ieder kind op een andere manier intelligent is en op een andere manier leert. De een leert bijvoorbeeld door te lezen, terwijl de ander het eerst 'voor zich moet zien'. Ook met deze verschillen in intelligentievormen en leerstijlen houden we de komende jaren rekening. Door structureel onze werkvormen erop aan te passen. Om leren nog meer betekenisvol en avontuurlijker voor kinderen te maken, verbinden we binnenschools leren vaker met buitenschools leren.

Aansluiten bij verschillen betekent ook dat we kinderen meer laten werken aan hun eigen leerdoelen. Hierin gaan we stappen zetten door bewust met hen erover in gesprek te gaan, samen een plan te maken en samen terug te kijken op het leerproces. Ook Marenlandbreed willen we kinderen meer betrekken bij hun onderwijs. Door ze jaarlijks mee te laten denken over thema's die hen aangaan.

1.2. Ouderbetrokkenheid

omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer leerkrachten en ouders goed contact met elkaar hebben en met elkaar samenwerken.

Op onze scholen worden ouders op verschillende gebieden en in verschillende vormen bij het onderwijs betrokken. Iedere school doet dit op zijn eigen manier. Zo worden er bijvoorbeeld 10-minutengesprekken gevoerd over het welzijn en leren van het kind. Tijdens informatieavonden worden ouders op de hoogte gehouden van wat er op school gebeurt. Via de medezeggenschapsraad of tijdens thema-avonden praten ouders mee over het beleid van de school. En daarnaast worden ouders, bijvoorbeeld via oudercommissies, ingezet om de school te helpen bij het organiseren van activiteiten. Toch vinden we dat de ouderbetrokkenheid steviger kan worden neergezet. Onder andere door te zorgen voor meer interactie en samenwerking tussen school en ouders, zodat er een wisselwerking ontstaat tussen de ontwikkeling van het kind thuis en op school.

De komende jaren gaan we hierin flinke stappen zetten door elkaar goed op de hoogte te houden van wat er op school en thuis gebeurt, meer gebruik te maken van elkaars kennis en, wanneer nodig, samen dingen op te pakken of op elkaar af te stemmen. Om dit te bereiken gaan we allereerst aan ouders duidelijk maken wat we onder ouderbetrokkenheid verstaan en waarom we het belangrijk vinden. Om ouderbetrokkenheid te stimuleren, spreken we onze verwachtingen naar elkaar uit en kijken we samen hoe we ouderbetrokkenheid nog beter kunnen invullen. Een voorwaarde voor een optimale samenwerking is dat we elkaar kennen en dat er een sfeer is waarin we gemakkelijk op elkaar afstappen. Dit gaan we bereiken door ook gezellige activiteiten met en voor ouders te organiseren. Denk bijvoorbeeld aan een koffieochtend, open dag of schoolfeest.

Ouderbetrokkenheid organiseren we niet alleen op schoolniveau. Ook Marenlandbreed kunnen we nog behoorlijke stappen zetten. Bijvoorbeeld door ouders in de vorm van oudercafé's mee te laten denken over de invulling en evaluatie van ons onderwijs. De komende beleidsperiode geven we hier, in overleg met ouders, verder invulling aan.

1.3. Ondernemerschap

omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer we slim samenwerken met onze omgeving.

De afgelopen jaren zijn we steeds meer gaan samenwerken met externe partners. Om beter in te spelen op de individuele behoeften van kinderen, en om het hoofd te bieden aan het dalende leerlingenaantal in onze regio. We hebben bijvoorbeeld de samenwerking gezocht met andere onderwijsbesturen en binnen kindcentra verbindingen gelegd met peuterspeelzalen, kinderopvang, en instellingen op het gebied van welzijn, sport en cultuur. Om onze ambitie 'uitdagend onderwijs' te kunnen realiseren, doorgaande leerlijnen te creëren en om in te spelen op verder dalende leerlingenaantallen, is slim samenwerken noodzakelijk. Dat vraagt om flexibiliteit en een ondernemende houding.

De komende jaren zetten we flinke stappen op het gebied van de interne samenwerking. Om te zorgen voor een goed en breed onderwijsaanbod, gaan we de talenten van onze medewerkers slimmer inzetten. Bijvoorbeeld door het aanstellen van reizende vakleerkrachten en coördinatoren. Om vraag en aanbod van talent goed op elkaar af te stemmen, zorgen we ervoor dat we dit Marenlandbreed managen.

Daarnaast gaan we, waar mogelijk, ons onderwijs anders organiseren. Bijvoorbeeld door het school- of Marenlandbreed groeperen van kinderen met dezelfde onderwijsbehoefte of door flexibeler om te gaan met schooltijden.

Grote stappen zetten we ook op het gebied van samenwerking met onze externe partners. Bijvoorbeeld met peuterspeelzalen, kinderopvang, organisaties op het gebied van onderwijs, welzijn, sport en cultuur, gemeenten, ondernemers, ouders en Dorpsbelangen. Met onder andere instellingen en verenigingen kijken we hoe we een goed en breed naschools aanbod kunnen realiseren. Met peuterspeelzalen, kinderopvang en voortgezet onderwijs kijken we hoe we ons onderwijs nog beter met elkaar kunnen verbinden. En om voorzieningen voor kinderen in de regio te behouden, gaan we op zoek naar slimme samenwerkingsvormen met die andere kindorganisaties. Daarbij kijken we ook over de grenzen van denominatie heen. Waar mogelijk vestigen we ons in aantrekkelijke gebouwen, onder één dak samen. Schoolbestuur Marenland blijft onderzoeken hoe de (bestuurlijke) samenwerking met andere schoolbesturen verder kan worden vormgegeven.

Essentieel bij ondernemen is dat we, naast het benutten van externe expertise, ook onze eigen professionaliteit uitdragen. Omdat wij ook iets te bieden hebben. Dat vraagt om een goede profilering van onze (openbare) identiteit en koers, zowel op bestuurs- als op schoolniveau. Van belang daarbij is dat we als scholen gezamenlijkheid uitstralen. Op dit gebied gaan we daarom forse stappen zetten.

1.4. Professionalisering

omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer ze worden begeleid door bekwame en gemotiveerde professionals.

De afgelopen jaren hebben we een grote sprong gemaakt op het gebied van professionalisering. Om de ontwikkeling van de medewerkers en de scholen op elkaar af te stemmen, voeren we functionerings-, loopbaan- en beoordelingsgesprekken. Via de Marenland Academie bieden we op maat gerichte opleidingen en cursussen aan. Ook op schoolniveau hebben we behoorlijke stappen gezet door gericht aan de slag te gaan met het verbeteren van onze onderwijsopbrengsten. Onze inspanningen op het gebied van professionalisering hebben succes gehad. De resultaten zijn sterk verbeterd. Alle scholen bieden voldoende kwaliteit. De komende jaren gaan we de lat hoger leggen door te werken aan het kwalificatieniveau 'goed' van de onderwijsinspectie. Om dit te bereiken zijn verdere stappen op het gebied van professionalisering noodzakelijk.

Onze medewerkers zijn de afgelopen jaren gericht aan de slag geweest met het analyseren en verbeteren van de onderwijsopbrengsten. Om de stap van analyse naar verbeteraanpak nog beter te kunnen maken, zijn onderzoeksvaardigheden nodig. En moeten we resultaten van wetenschappelijk onderzoek goed kunnen toepassen. Daarom gaan we ons verder ontwikkelen naar HBO+ of academisch werkniveau. Belangrijk in dit kader is ook dat we werken met bewezen effectieve leermiddelen. Voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen bijvoorbeeld gaan we op zoek naar een wetenschappelijk onderbouwde methode.

Om een goed en breed onderwijsaanbod aan te kunnen bieden, zorgen we ervoor dat de talenten van leerkrachten doelmatig worden ingezet. En net zoals bij onze kinderen, willen we ook dat onze medewerkers de kans krijgen hun talenten verder te ontwikkelen. Want dat zorgt voor meer motivatie en werkplezier, en dus voor betere onderwijsresultaten.

De afspraken die genoemd zijn in de nieuwe cao (2015) over persoonlijke groei en vitaliteit, worden samen met medewerkers vertaald naar persoonlijke doelen. Om medewerkers zich meer bewust te maken van hun talenten en deze beter te kunnen benutten, gaan we inzetten op een cultuur waar het 'gewoon' is om elkaars talent te benoemen. Vanuit de Marenland Academie gaan we medewerkers op talent gerichte opleidingen aanbieden die passen bij wat de organisatie nodig heeft. De komende jaren gaan we ook elkaars kennis meer benutten

Om een grote stap vooruit te maken in professionalisering, werken we aan sterke teams die zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de school. De rol van de schooldirecteur is hierbij essentieel. Hij of zij vormt een belangrijke schakel tussen het schoolbestuur en het team, en zorgt ervoor dat het strategisch beleidsplan een plek krijgt in de school.

2. EVALUATIE SCHOOLJAAR 2014/2015

In 2014 hebben we als Stichting Openbaar Onderwijs Marenland het verlengde strategisch beleid voor het jaar 2015 bepaald. De uitvoering van het strategisch beleid in het schooljaar 2014-2015 is inmiddels geëvalueerd. In dit hoofdstuk worden de meest in het oog springende zaken die uit de evaluatie zijn gekomen beschreven.

De kwaliteitsontwikkeling, de financiën en de krimp van het leerlingenaantal hebben ons de impuls gegeven om aan een nieuwe toekomst voor onze scholen te werken. Voor alle scholen zoeken we een invulling in de vorm van een kindcentrum, naar wens van het dorp of de wijk waar de voorziening is. Onderdeel daarvan is ook een gezonde grootte.

Het afgelopen schooljaar zijn de ontwikkelingen verder gegaan. Vooral de ontwikkeling van de kindcentra in Appingedam, Delfzijl en Ten Boer kregen veel aandacht.

Voor de scholen in Stedum en Wagenborgen werd een fusiebesluit genomen waarbij na de vakantie in 2016 de scholen samen gaan. In Zuidwolde veranderden om één voor twaalf de plannen, maar voor de kinderen gaat de samenwerkingsschool 't Groenland gewoon door.

Voor de scholen in Delfzijl-Noord is een intentiebesluit voor een fusie in 2016 genomen.

2.1. Goed onderwijs

In het strategisch beleidsplan stellen we dat we de kerndoelen, die door het ministerie zijn geformuleerd, optimaal willen realiseren. Om te evalueren in hoeverre ons onderwijsaanbod de kerndoelen van het ministerie dekt en of kinderen op onze scholen zich veelzijdig ontwikkelen, monitoren we de scholen intensief. Naast deze monitor is het oordeel van de inspectie de belangrijkste informatiebron voor de stichting. In dit kader is het bestuur het eerste aanspreekpunt voor alle inspectiezaken.

Het gaat over het algemeen goed met de kwaliteit op de scholen van Stichting Marenland. De inspanningen van de afgelopen jaren hebben geleid tot zichtbare verbeteringen. We zijn er trots op geen zwakke en zeer zwakke scholen meer te hebben.

Toch ervaren we van dag tot dag dat op de scholen alle inzet moet worden gepleegd om een "voldoende" te scoren. Op andere scholen zijn wij niet meer altijd tevreden met het zogenoemde basisarrangement of het predicaat 'voldoende'. We willen de lat waar het kan wat hoger leggen. Bij sommige scholen hebben we op onderdelen het predicaat 'goed' gekregen.

Over de gehele linie blijkt uit onze monitor dat de scholen, op onderdelen, nog altijd een risico lopen onvoldoende te presteren. Goed volgen van de kwaliteitsprestaties blijft een noodzaak.

Toezicht (per 01-08-2015):

Aantal scholen met normaal toezicht	Aantal zwakke scholen met verscherpt toezicht	Aantal zeer zwakke scholen
25	0	0

Overgang naar het voortgezet onderwijs

Wij willen dat leerlingen uitstromen naar een vervolgopleiding die past bij hun mogelijkheden. In 2015 zijn 395 van onze leerlingen doorgestroomd naar het voortgezet onderwijs. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de uitstroom.

	havo/vwo	vmbo	lwoo	anders
2011	48,6%	43,1%	6,0%	2,3%
2012	47,5%	44,0%	7,3%	1,2%
2013	43,5%	40,1%	13,7%	2,7%
2014	41,0%	54,7%	3,6%	0,7%
2015	46,0%	52,5%		1,5%

In 2015 is het beleid van verwijzing van PO naar VO veranderd. Op basis van het leerlingenvolgsysteem, de plaatsingswijzer en de bevindingen van de leerkrachten hebben alle groep 8 leerlingen het VO advies gekregen en zijn de leerlingen aangemeld op het VO. Nadien is door alle leerlingen in groep 8 de Centrale eindtoets gemaakt. Met de uitkomst van deze toets is teruggekeken of het VO advies overeenkomt met de score van de Centrale eindtoets. Er is een afwijking geconstateerd van 22%. De afwijking kan worden verklaard doordat een aantal scholen de Centrale eindtoets voor de eerste keer heeft gemaakt, op twee van deze scholen is het resultaat ver onder het VO advies en zien we de grootste afwijking. De komende 3 jaar worden de leerlingen in het VO gevolgd en kunnen we in beeld brengen of het VO advies voor elke leerling passend geweest.

Het is mogelijk dat de grotere instroom HAVO/VWO te maken heeft met de nieuwe procedure. Dit kunnen we na 3 jaar vaststellen.

In de leerwegondersteuning (LWOO) is het beleid gewijzigd. Door de komst van Passend Onderwijs is het niet langer relevant de LWOO in beeld te brengen. Elke zorgleerling kan in een zorgarrangement worden geplaatst.

Passend Onderwijs en leerlingbegeleiding

Voor kinderen die extra zorg en begeleiding nodig hebben, spannen we ons in om de zorgstructuur Passend Onderwijs te optimaliseren. Hiervoor werkt Stichting Marenland nauw samen met andere partners zoals het Voortgezet Onderwijs en de zorgpartners die vertegenwoordigd zijn in het Centrum Jeugd en Gezin (CJG). Kloppend hart van de juiste begeleiding is het Regionaal Expertise Team (RET), waar een coördinator verantwoordelijk is voor alle activiteiten.

Vanuit het RET worden scholen begeleid met de volgende arrangementen:

- Leerkracht begeleiding in diverse vormen, bijvoorbeeld Video Interactie, observaties en ondersteuning bij het opstellen van ontwikkelingsperspectieven voor leerlingen.
- Begeleiding van de groep op het gebied van het pedagogisch klimaat.
- Teamtrainingen.
- Leerlingbegeleiding op het gebied van spraak/taalontwikkeling, gedrag of ontwikkelingsachterstand.
- Psychologische onderzoeken en observaties van leerlingen.

De leerlingenzorg op de scholen van Marenland wordt in beeld gebracht, doordat iedere school een eigen zorgstructuur heeft ontwikkeld. Deze zorgstructuur is gebaseerd op een eigen zorgprofiel, waarin de school beschrijft aan welke groep leerlingen de school extra zorg kan bieden. De zorgparagraaf in het schoolplan geeft informatie over het verwijzingspercentage per school naar het speciaal (basis)onderwijs. We streven naar stabilisatie of vermindering van het aantal verwijzingen.

Verwijzingen naar andere typen onderwijs:

	2011	2012	2013	2014	2015
Speciaal basisonderwijs	10	10	13	15	7
Speciaal onderwijs	3	2	5	1	1

Bovenstaande tabel geeft een overzicht van het aantal leerlingen dat is verwezen naar een ander type onderwijs. De laatste jaren is er sprake van een laag aantal verwijzingen. Binnen de afspraken van Passend Onderwijs streven we er naar het bieden van een goede leeromgeving zo thuisnabij mogelijk.

Onderwijsconcept

Onze doelstelling is dat de leerling centraal staat. Niet de lesstof, de methode of de klas. Leerlingen moeten zich veelzijdig en zelfstandig kunnen ontwikkelen in een veilige en stimulerende leeromgeving. In de toekomst zullen onze scholen deze principes verder ontwikkelen. Marenland heeft in de Abt Emoschool een gecertificeerde Daltonschool.

De andere scholen hadden in het afgelopen schooljaar de opdracht om voor de schoolplanperiode 2015-2019 een eigen concept uit te werken.

2.2. Sterke positie in het centrum van de samenleving

Tevredenheid van ouders

De uitkomsten van de tevredenheidsmetingen leveren belangrijke informatie op voor de verdere kwaliteitsverbetering van onze scholen. In het voorjaar van 2014 is voor alle scholen een nieuw tevredenheidsonderzoek afgenomen. In 2012 was het laatste oudertevredenheidsonderzoek gehouden. Ouders kennen de scholen van Marenland gemiddeld het cijfer 7,7 toe, een stijging ten opzichte van 2012. Het gemiddelde cijfer in Nederland (gemeten met ons onderzoeksinstrument) is een 7,5.

In 2016 staat een nieuw tevredenheidsonderzoek gepland.

Belangstelling

Marenland streeft naar een stabiel, dan wel een groeiend marktaandeel ten opzichte van het marktaandeel van 2006. Sinds de start van Marenland in 2006 zien we een voortdurend stijgend belangstellingspercentage.

Bij de leerlingentelling op 1 oktober 2015 is het aantal leerlingen van Marenland verminderd met 116 leerlingen ten opzichte van 2014, een teruggang van 4,33%. Onze gemeenten liggen in een regio met een uitzonderlijk grote terugloop van het leerlingenaantal, juist in deze periode (2010-2017). Ook werden aan het eind van het vorig schooljaar twee scholen (met leerlingen) overgedragen aan een ander bestuur. Sinds de start van het schoolbestuur in 2006 daalde het leerlingenaantal met 27,55%.

	2006	<>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aantal II	3417		3156	3099	3015	2940	2795	2679
Daling II			-97	-57	-84	-75	-145	-116
Daling %			-3,07%	-1,84%	-2,79%	-2,55%	-4,96%	-4,33%
Belangstelling	46,3%		50,0%	50,3%	51,7%	52,2%	51,3%	

2.3. Goed werkgeverschap

Ontwikkeling en scholing

Wij vinden dat competenties van medewerkers een centrale voorwaarde vormen voor het realiseren van de beoogde onderwijskwaliteit. Instrumenten om hierop te sturen zijn functionerings-, loopbaan- en beoordelingsgesprekken en het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor iedere medewerker. We kunnen concluderen dat onze gesprekkencyclus functioneert op alle scholen. In drie jaar tijd worden minstens vijf officiële functionerings-, loopbaan- en beoordelingsgesprekken gevoerd. Bijna alle personeelsleden werken met een POP. In het kader van de Wet BIO heeft ieder personeelslid een Marenland portfolio aangelegd om de eigen ontwikkeling in beeld te brengen.

In het kader van het actieplan Leerkracht van Nederland is een hogere (LB) leraarfunctie op de scholen ingesteld. We hebben (bijna) voldaan aan het verplichte percentage en zijn daarmee een positieve uitzondering in Nederland. In het afgelopen schooljaar hebben we bij de gesprekkencyclus en de ontwikkeling van leerkrachten een onderscheid gemaakt in de eisen en verwachtingen tussen de twee lerarenfuncties.

Het afgelopen schooljaar hebben we een aantal vacatures bij de LB krachten ingevuld.

Ontwikkeling van directieleden en leraren wordt door het onderwijsbureau gestimuleerd door persoonlijke arrangementen en gezamenlijke cursussen. Ook het ministerie stelt hiervoor, vanuit het bestuursakkoord en de zogeheten prestatiebox, extra geld beschikbaar. Aan ons eigen scholingsprogramma, de Marenlandacademie, namen een aantal leerkrachten deel. Ook hebben alle schooldirecteuren een opleiding op (minimaal) Post HBO niveau gevolgd.

Ook kunnen leerkrachten, als onderdeel van het personeelsbeleid, gebruikmaken van de lerarenbeurs, waarbij het ministerie de kosten van de opleiding vergoedt.

Ziekteverzuim

Stichting Marenland besteedt veel aandacht aan het ziekteverzuim en het terugdringen daarvan. Het verzuim wordt doorlopend cijfermatig geanalyseerd. Deskundigen en eigen coaches worden ingezet om langdurig zieken actief te begeleiden. We zien dat er na een daling van een aantal jaar weer een forse stijging in het ziekteverzuim plaatsvindt. Dit komt met name door een grote groep leerkrachten die langdurig ziek waren. De redenen van het ziekteverzuim waren grotendeels van medische aard en werden niet veroorzaakt door werkgerelateerde zaken. Wat opviel was het relatief grote aantal zieken bij de groep leerkrachten die jonger dan 45 jaar zijn.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Percentage	6,9%	9,87%	9,36%	7,34%	6,32%	5,20%	7,80*

* dit is het percentage gemeten tot en met september 2015

Mobiliteit

Marenland wil het beleid voor mobiliteit uitbreiden door leerkrachten te stimuleren om op basis van competenties en belangstelling te kiezen voor een specifieke school met een specifiek profiel. Door de grote krimp van de leerlingenaantallen op sommige scholen en het relatief grote aantal leerkrachten wat met pensioen ging vonden er veel wisselingen van leerkrachten plaats. Dit jaar hebben bijna 40 leerkrachten deelgenomen aan het mobiliteitstraject.

2.4. Goed beheer

Gevoerde financiële beleid

Het financiële beleid van Marenland is onder te verdelen in twee categorieën, namelijk de financiële planning en het beheer van de financiële planning.

Voor de financiële planning wordt een begroting voor het komende kalenderjaar opgesteld. Binnen de begroting worden de beschikbare budgetten meer vraaggestuurd ingezet, gericht op het verhogen van de onderwijskwaliteit. Scholen maken hun eigen schoolbegroting en controleren regelmatig hun budgetten. Scholen mogen niet meer geld uitgeven dan de inkomsten voor het betreffende jaar. In de wijze van financiële planning met investeringen en afschrijvingen (ingevoerd in 2006) is nog steeds veel begeleiding en overleg met de scholen nodig.

In 2014 en 2015 kregen we als organisatie extra gelden uit het Nationaal Onderwijsakkoord. De bekostiging in 2013 voor de jaren daarop zorgde in 2013 voor een positief resultaat maar zal door het inzetten van de gelden in de jaren 2014-2016 een schijnbaar, maar niet echt, negatief resultaat laten zien.

Om voor de langere termijn de ontwikkeling van de financiële positie in beeld te brengen, wordt een meerjarenbegroting gemaakt. De meerjarenbegroting verschaft informatie om beslissingen te kunnen nemen die financiële consequenties hebben.

Het financiële beheer vindt plaats door middel van tussentijdse rapportages, die de gehele planning en control cyclus binnen Marenland ondersteunen. Met deze rapportages wordt in de gaten gehouden in hoeverre de realisatie afwijkt van de begroting. In de rapportage wordt bovendien een prognose gemaakt voor het gehele kalenderjaar.

Op basis van deze prognose kan beslist worden of er gedurende het jaar reden is tot bijsturing van het financiële beleid. Per jaar worden op bestuursniveau twee tussentijdse managementrapportages opgesteld en wordt er uiteindelijk een jaarrekening opgesteld. Scholen stellen elk kwartaal een overzicht voor hun school op. Organisatiebreed wordt iedere maand een overzicht gemaakt om de belangrijkste ontwikkelingen in beeld te brengen. Wij willen dat de jaarlijkse begroting en rekening tijdig zijn opgemaakt en dat die tussentijdse rapportages duidelijk zijn opgesteld en informatie over onder- en overschrijdingen geven.

Onze accountant heeft in 2015 zijn managementrapportage over 2014 aangeboden. In deze managementrapportage is zijn visie op ons systeem van planning en control weergegeven. Over de verschillende onderdelen is de accountant opnieuw tevreden. Zo beschikt Marenland over een goed instrumentarium van planning en control documenten. Over de onderdelen waarin de scholen een verantwoording hebben ziet de accountant een lichte verbetering. In de rapportage is de opdracht verstrekt risico's op fraude te laten onderzoeken en het aanbestedingsbeleid vast te leggen.

Administratieve organisatie

Om alle processen binnen Marenland, en dan met name de risicovolle en kwetsbare processen, goed te kunnen uitvoeren, hebben we een goede administratieve organisatie nodig. Om deze reden is in 2011 het proceshandboek opgesteld. Aan de hand van dit handboek kunnen we de beschreven administratieve processen volgens een standaardprocedure uitvoeren, om het aantal fouten dat tijdens de processen wordt gemaakt tot een minimum te beperken. Jaarlijks zal door middel van een toets op de processen bekeken worden of deze werken zoals afgesproken. De controller heeft recent in 2015 hier opnieuw invulling aan gegeven en het handboek geactualiseerd.

Huisvesting

Aan het einde van 2014 waren met de gemeenten Delfzijl en Loppersum overeenkomsten opgesteld voor de bouwplannen van nieuwe kindcentra en nieuwe scholen. Einde schooljaar 2014-2015 waren de plannen bekend voor het bouwkundig versterken tegen aardbevingsschade van al onze 25 gebouwen. In het dorp Loppersum was er een pilot voor de Beatrixschool en de Roemte (Noordkwartier) waarbij na publicatie van het rapport acht weken later een tijdelijke school was gerealiseerd. De zekerheid bestond voor deze scholen dat of bij nieuwbouw of bij bouwkundig versterken de scholen een kleine twee jaar niet meer in het gebouw kunnen. Voor alle scholen wachten maatregelen, of bouwkundig versterken of nieuwbouw van een aardbevingsbestendige school.

Voor 2016 worden met alle gemeenten aan zogenoemde transitietafels afspraken gemaakt. De uitvoering van nieuwbouw of bouwkundig versterken zal met spoed worden opgepakt en in ongeveer drie jaar worden afgerond.

In het licht van de komende plannen is de onderhoudsplanung even aan de kant geschoven. Het is verkwisting van geld om voor duizenden euro's onderhoud te plegen terwijl over misschien twee jaar een nieuw gebouw gereed is.

Wel worden in overleg met de schooldirecties plannen gemaakt om kleine onderhoudswerkzaamheden, vooral aan de binnenkant van de school, uit te voeren omdat we ook vinden dat een schoolgebouw elke dag plezierig aan moet voelen.

3. JAARPLAN 2016

3.1. Uitdagend onderwijs

We gaan de begeleiding en ondersteuning voor kinderen die bovengemiddeld presteren uitbouwen en inbedden in ons onderwijsprogramma.

Aanpak: Alle Marenlandscholen zorgen voor verdiepings- en verbredingsstof voor kinderen die bovengemiddeld presteren en stemmen ook het naschoolse onderwijsaanbod af op de behoefte van deze doelgroep.

Resultaat: In 2019 hebben de Marenlandscholen in het schoolplan beschreven hoe kinderen die bovengemiddeld presteren worden begeleid en ondersteund in de klas. In het ondernemingsplan (zie bij 'ondernemerschap') is aangegeven op welke wijze het naschoolse aanbod wordt afgestemd op de behoefte van deze doelgroep.

We gaan de ondersteuning en onderwijsbehoefte van kinderen nog beter vormgeven, zodat kinderen die speciale aandacht nodig hebben in onze scholen blijven.

Aanpak: Alle Marenlandscholen hebben de ondersteuning aan kinderen goed in beeld gebracht en kunnen iets extra's. Scholen krijgen een goede ondersteuning van het Regionaal Expertise Team.

Resultaat: In 2019 is passend onderwijs volledig ingevoerd in de scholen en kunnen meer kinderen op de Marenlandscholen een aangepast programma volgen.

Activiteiten in 2016:

- Eind 2016 hebben alle scholen het school ontwikkelprofiel aangescherpt en is duidelijk beschreven welke basisondersteuning de school biedt.
- Het Regionaal Expertise Team heeft 6 zorgarrangementen omschreven.
- Elke school heeft in 2016 de contactpersoon van het Centrum Jeugd en Gezin een vaste plek gegeven in het zorgoverleg en weet de weg naar de Jeugdzorg te vinden.

Om talentontwikkeling bij kinderen te stimuleren zorgen we voor een breed en passend onderwijsaanbod, ook na schooltijd.

Aanpak: De Marenlandscholen brengen in kaart op welke wijze vakken als ICT, cultuur, wetenschap en techniek een plaats krijgen in het onderwijs. Daarnaast geven ze aan welke talenten/expertises ze daarvoor 'van buitenaf' nodig hebben en met welke talenten/expertises ze andere scholen kunnen ondersteunen. Ook geven ze aan hoe ervoor gezorgd wordt dat er in het naschoolse aanbod voor elk kind iets te halen is (zie ook bij 'ondernemerschap').

Resultaat: In 2019 hebben de scholen in hun schoolplannen/ondernemingsplannen duidelijk gemaakt op welke wijze vakken als ICT, cultuur, wetenschap en techniek een plaats krijgen in het onderwijs. In het ondernemingsplan is beschreven hoe ervoor gezorgd wordt dat er in het naschoolse aanbod voor elk kind iets te halen is.

Activiteiten in 2016:

- Op alle kindcentra worden in 2016 naschoolse activiteiten aangeboden
- Andere scholen bieden, waar mogelijk, naschoolse activiteiten aan.

We maken kinderen meer bewust van hun talenten door ze die te laten herkennen en door kinderen uit te dagen iets nieuws te proberen.

Aanpak: De scholen van Marenland ontwikkelen voor alle groepen beleid op dit gebied.

Resultaat: In 2019 hebben alle scholen in het schoolplan aangegeven op welke wijze leerkrachten ervoor zorgen dat kinderen zich bewust worden van hun talenten.

Activiteiten in 2016:

- Een aantal scholen neemt deel aan het project ondernemend leren en talentontwikkeling.
- Scholen met een focus op talent maken dit zichtbaar in het schoolprofiel.

We zetten talenten van kinderen in om ze te laten ervaren dat ze daarmee iets voor anderen kunnen betekenen.

Aanpak: Ieder kind heeft talenten en kan voor anderen iets betekenen. De scholen van Marenland geven aan op welke wijze ze hier (binnen en buiten de school) vorm aan geven. Denk aan een kind dat een ander kind of een oudere inwoner van de wijk of het dorp (bijvoorbeeld op het gebied van ICT) iets leert.

Resultaat: In 2019 hebben alle scholen in het schoolplan aangegeven op welke wijze leerkrachten ervoor zorgen dat talenten van kinderen worden ingezet.

We laten kinderen meer werken met eigen leerdoelen en leren ze te reflecteren op het eigen gedrag en het leerproces.

Aanpak: De scholen beschrijven in hun leerplan op welke wijze ze hier door de hele school heen vorm aan geven (denk onder andere aan leerkracht-leerling gesprekken).

Resultaat: In 2019 hebben alle Marenlandscholen in het schoolplan beschreven hoe zij hier vorm aan geven.

Activiteiten in 2016:

- De opleiding "Actieve leerlingen en eigenaar van het leren" wordt vormgegeven in het onderwijs van de scholen die deelnemen.

We houden in ons onderwijs rekening met verschillende manieren van leren.

Aanpak: Leerkrachten bieden de leerstof op verschillende manieren aan. Ze houden daarbij rekening met meervoudige intelligentie en verschillende leerstijlen.

Resultaat: In 2019 hebben alle Marenlandscholen in hun schoolplan beschreven op welke wijze er in de klas rekening wordt gehouden met meervoudige intelligentie en verschillende leerstijlen.

Om leren betekenisvoller en avontuurlijker te maken voor kinderen verbinden we binnenschools leren met buitenschools leren.

Aanpak: De Marenlandscholen zorgen ervoor dat binnenschools leren wordt verbonden met buitenschools leren. Bijvoorbeeld in de vorm van uitstapjes, snuffelstages en projecten, of door het uitnodigen van een expert, het doen van veldonderzoek, het maken van een reis of het opzetten van een bedrijf/winkel in de school. In overleg mogen kinderen jaarlijks ook zelf een 'buitenactiviteit' kiezen. Externe partijen zijn hierin een sterke partner.

Resultaat: In 2019 hebben alle Marenlandscholen in het schoolplan beschreven hoe zij per groep de verbinding tussen binnen- en buitenonderwijs leggen. Daarnaast wordt in alle groepen per jaar een buitenactiviteit door de kinderen gekozen/aangedragen.

Om kinderen competent te maken in de 21^e eeuwse vaardigheden gaan we het onderwijs op dit gebied inbedden in het onderwijsprogramma.

Aanpak: De scholen gaan het onderwijs met betrekking tot de 21^e eeuwse vaardigheden inbedden in het onderwijsprogramma. Wanneer mogelijk met behulp van een beschikbare leerlijn op dit gebied.

Resultaat: In 2019 hebben alle scholen in hun schoolplannen uitgewerkt op welke manier zij aandacht besteden aan de 21^e eeuwse vaardigheden en hebben leerkrachten deze vaardigheden aantoonbaar in hun lessen verwerkt.

Activiteiten in 2016:

- De projectgroep ICT gaat 21^e eeuwse vaardigheden op de scholen implementeren.
- De projectgroep ICT start een aanbod van leren programmeren en werken met robots.

Ook op het niveau van de gehele organisatie geven we kinderen de gelegenheid mee te denken over de invulling van ons onderwijs. Dit wordt Marenlandbreed georganiseerd.

Aanpak: Twee keer per jaar worden kinderen bevraagd over een bepaald thema. We maken een plan van aanpak over de wijze van organisatie en communicatie.

Activiteiten in 2016:

- We betrekken kinderen bij de invulling van ons onderwijs.

3.2. Ouderbetrokkenheid

We zorgen voor meer interactie en samenwerking tussen school en ouders, zodat er een wisselwerking ontstaat tussen de ontwikkeling van het kind thuis en op school.

Aanpak: De scholen van Marenland geven duidelijk aan ouders aan wat ouderbetrokkenheid is en waarom zij het belangrijk vinden. Om ouderbetrokkenheid te stimuleren, spreken school en ouders hun wederzijdse verwachtingen naar elkaar uit en maken ze samen een plan dat zorgt voor meer interactie en samenwerking.

Resultaat: In 2019 hebben alle scholen, in samenspraak met ouders, een plan gemaakt voor meer interactie en samenwerking tussen school en ouders. Ouders en leerkrachten zijn aantoonbaar tevreden over de invulling en uitvoering ervan. In de schoolgids (en eventueel in andere communicatiekanalen) is verwoord waarom de school ouderbetrokkenheid belangrijk vindt en hoe dit concreet wordt ingevuld.

We onderzoeken of we een webbased ouderportaal willen inzetten als communicatiemiddel naar ouders.

Aanpak: De ICT-werkgroep doet onderzoek naar mogelijkheden en wensen op dit gebied.

Resultaat: In 2017 is het onderzoek naar de mogelijkheden en wensen afgerond en ligt er een advies. In 2019 hebben scholen (mogelijk) een ouderportaal in gebruik.

Om de interactie tussen ouders en school op beleidsmatig gebied te versterken, gaan medezeggenschapsraden en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad meer naar ouders communiceren.

Aanpak: De scholen zorgen ervoor dat de structuur en de rol van de medezeggenschapsraden en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad helder naar ouders wordt gecommuniceerd en dat ouders op de hoogte worden gehouden van wat er in de vergaderingen van de medezeggenschapsraad wordt besproken.

Activiteiten in 2016:

- Ouders kunnen via de schoolgids en website van de school gemakkelijk heldere informatie vinden over de structuur en rol van de medezeggenschapsraden en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Via de nieuwsbrief en/of website van de school worden 'highlights' van vergaderingen/activiteiten van de medezeggenschapsraad onder de aandacht gebracht.

We geven ouders, in de vorm van oudercafé's, de gelegenheid mee te denken over de invulling en evaluatie van ons onderwijs. Dit wordt Marenlandbreed georganiseerd.

Aanpak: Oudercafé's zijn open avonden waarin we samen met ouders ons onderwijs bespreken en evalueren. Telkens staat er een ander thema centraal. Doel is ook om 'gelijkgestemden' bij elkaar te brengen en hen de mogelijkheid te geven onderling ervaringen uit te wisselen. Denk bijvoorbeeld aan ouders met kinderen met een specifieke zorgbehoefte.

Activiteiten in 2016:

- Marenland organiseert twee keer een oudercafé.
- De deelnemers aan de opleiding Partnerschap met Ouders worden de ambassadeurs van ouder betrokkenheid.

Om te zorgen voor een cultuur/sfeer waarin ouders en medewerkers gemakkelijk op elkaar afstappen, gaan we informele activiteiten voor en met ouders organiseren.

Aanpak: Zowel het bestuur als de Marenlandscholen organiseren gezellige festiviteiten voor ouders.

Resultaat: Vanaf 2016 organiseert iedere school jaarlijks een feestelijke activiteit voor ouders. In 2019 heeft Stichting Marenland een feestelijke activiteit voor ouders georganiseerd.

Activiteiten in 2016:

Iedere school organiseert een feestelijke activiteit voor de ouders.

3.3. Ondernemerschap

We gaan de talenten van onze medewerkers doelmatig inzetten. Marenland zorgt ervoor dat vraag en aanbod van talent breed gemanaged wordt.

Aanpak: Marenland zet op een rij aan welke talenten en expertises de organisatie de komende jaren behoefte heeft. Er zal onder andere behoefte zijn aan specifieke vakleerkrachten en aan taal- en rekencoördinatoren. Medewerkers/scholen geven aan wat zij in dit kader voor de organisatie kunnen betekenen.

Resultaat: In 2017 heeft Marenland op een rij gezet aan welke talenten/expertises de organisatie de komende jaren behoefte heeft. In 2019 zijn reizende vakleerkrachten en reken- en taalcoördinatoren aangesteld. Alle scholen maken gebruik van een taal- en rekencoördinator.

Waar mogelijk/gewenst organiseren we ons onderwijs anders. Bijvoorbeeld door het school- of Marenlandbreed groeperen van kinderen met dezelfde onderwijsbehoefte. Of door anders/flexibeler om te gaan met schooltijden. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van een 'zomerschool'.

Aanpak: Alle scholen geven aan op welke gebieden ze hun onderwijs anders zouden willen organiseren. Directeuren stemmen hun plannen af met het bestuur en andere Marenlandscholen. De plannen worden in de vorm van pilots opgezet en geëvalueerd. Marenland ondersteunt en faciliteert de scholen hierin.

Resultaat: In 2019 zijn er twee pilots 'anders organiseren' opgezet en geëvalueerd.

Met externe partners, zoals instellingen en verenigingen, kijken we hoe we een passend en breed (naschools) aanbod kunnen realiseren.

Aanpak: De scholen van Marenland gaan voor een breed (naschools) onderwijsaanbod dat past bij de talenten van hun leerlingen, actief op zoek naar externe samenwerkingspartners (denk aan: bibliotheek, muziekvereniging, sportvereniging, techniekclub). Marenland ondersteunt en faciliteert de scholen in het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden.

Resultaat: In 2019 bieden alle scholen een breed (naschools) aanbod aan, waar voor ieder kind iets te halen is. In het ondernemingsplan van kindcentra en scholen is aangegeven met welke externe partners er wordt samengewerkt en hoe deze samenwerking is vormgegeven.

Activiteiten in 2016:

- Met IVAK, Huis van de Sport, de bibliotheek en andere samenwerkingspartners wordt een breed (naschools) aanbod aangeboden.

Met peuterspeelzalen, kinderopvang en voortgezet onderwijs kijken we hoe we doorgaande leerlijnen kunnen versterken.

Aanpak: Alle scholen van Marenland gaan samen met de lokale kindorganisaties (peuterspeelzaal, kinderopvang) en het voortgezet onderwijs kijken hoe zij de doorgaande leerlijnen kunnen versterken.

Resultaat: In 2019 hebben alle scholen van Marenland in hun schoolplan/ondernemingsplan aangegeven hoe zij zorgen voor een doorgaande leerlijn tussen peuterspeelzaal, kinderopvang, basisonderwijs en voortgezet onderwijs.

We zoeken samen met alle belanghebbenden naar oplossingen om met krimp om te gaan.

Aanpak: Scholen die niet in staat zijn op basis van het leerlingenaantal minimaal vier leerlingengroepen te formeren, zoeken samen met alle belanghebbenden naar een oplossing. Om zo willekeurig omvallen te voorkomen, te zorgen voor goed onderwijs en goede voorzieningen, en te komen tot de beste oplossingen voor krimp.

Resultaat: In 2019 is, in overleg met belanghebbenden, een oplossing bedacht voor elke school die minder dan vier leerlingengroepen heeft.

Activiteiten in 2016:

- Overleg met belanghebbenden van de scholen in Holwierde, Meedhuizen, Garmerwolde en Woltersum.

Om een school in het dorp te behouden gaan we, wanneer dat nodig is, allereerst op zoek naar samenwerkingsmogelijkheden met andere scholen in het dorp. Denominatie staat ons niet in de weg.

Aanpak: Scholen van Marenland stellen zich open voor samenwerking met scholen van een ander bestuur en een andere denominatie om zo onderwijs te behouden.

Resultaat: Het aantal succesvolle samenwerkingsscholen in de regio is toegenomen met 20%.

Activiteiten in 2016:

- Fusieprocessen worden afgerond in Stedum, Zuidwolde, Wagenborgen en Delfzijl Noord.

We staan open voor alternatieve oplossingen om met krimp om te gaan.

Aanpak: Bij het zoeken naar oplossingen bij krimp kijken we ook naar alternatieve mogelijkheden (anders dan op basis van het leerlingenaantal). Naast een scholenfusie of de vorming van een samenwerkingsschool, onderzoeken we bijvoorbeeld ook de mogelijkheid van de vorming van een netwerkschool of een ander nieuw aangedragen idee.

Resultaat: In 2019 zijn voor scholen die minder dan vier leerlingengroepen hebben, oplossingen bedacht die passen bij het dorp of de wijk.

Activiteiten in 2016:

- Overleg met belanghebbenden van de scholen in Holwierde, Meedhuizen, Garmerwolde en Woltersum.

Bij het vormen van een samenwerkingsschool zorgen we ervoor dat de openbare identiteit gewaarborgd blijft.

Aanpak: De identiteitscommissie, bestaande uit ouders en medewerkers van de school, geeft in overleg met betrokkenen vorm aan de (openbare) identiteit van de samenwerkingsschool en zorgt ervoor dat deze zich ontwikkelt.

Resultaat: Alle samenwerkingsscholen kunnen in 2019 aangeven op welke wijze de verschillende identiteiten in de school worden vormgegeven.

Activiteiten in 2016:

- Met de identiteitscommissie van iedere samenwerkingsschool wordt minstens één keer overlegd.

We zorgen voor een goede profilering van onze eigen identiteit en koers, zowel op bestuurs- als op schoolniveau.

Aanpak: Er wordt een heldere boodschap ontwikkeld en een plan van aanpak gemaakt en uitgevoerd over de wijze waarop het merk Marenland op bestuurs- en schoolniveau zichtbaar is.

Resultaat: In 2019 zijn de Marenlandscholen in hun voedingsgebied duidelijk herkenbaar en stralen ze trots en saamhorigheid uit. Marenland heeft met haar nieuwe koers een brede naamsbekendheid in de provincie Groningen.

Activiteiten in 2016:

- In alle geledingen wordt invulling en uitwerking aan het strategisch beleid gegeven.

We gaan we op zoek naar slimme samenwerkingsvormen met andere kindorganisaties. Waar mogelijk vestigen we ons onder één dak.

Aanpak: Scholen van Marenland die nog geen onderdeel zijn van een kindcentrum onderzoeken op welke manier zij met andere kindorganisaties een kindcentrum kunnen vormen. Scholen die al wel deel uitmaken van een kindcentrum bekijken hoe zij de samenwerking met de andere kindorganisaties kunnen versterken. Binnen het kindcentrum werken we (zo mogelijk) met één team en een gezamenlijke leiding, zorgen we voor doorgaande leerlijnen en een breed (naschools) aanbod en worden faciliteiten efficiënt ingezet. Marenland ondersteunt en faciliteert de scholen in het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden. Schoolbestuur Marenland blijft onderzoeken hoe de bestuurlijke samenwerking met schoolbestuur Noordkwartier kan worden vormgegeven.

Resultaat: In 2019 hebben scholen die nog geen deel uitmaken van een kindcentrum een plan ontwikkeld voor het vormen van een kindcentrum.

Scholen die al wel deel uitmaken van een kindcentrum hebben de samenwerking (waar mogelijk) versterkt. De schoolbesturen Marenland en Noordkwartier hebben in 2019 een passende bestuurlijke samenwerkingsvorm gerealiseerd.

Activiteiten in 2016:

- Alle kindcentra werken hun opgestelde ondernemingsplan uit.

We staan open voor samenwerkingsvormen waarbij de school samen met andere organisaties opgaat in één organisatie, met één leidinggevende.

Aanpak: Bij het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden staan we open voor de mogelijkheid om samen te gaan met andere organisaties, zoals de peuterspeelzaal, de kinderopvang en eventueel andere organisaties. Op deze manier kunnen gemakkelijker doorgaande leerlijnen worden gecreëerd (een peuter van drie kan doorstromen naar groep 1 als het daaraan toe is) en functies worden gecombineerd (zoals de functie van onderwijsassistent en de functie van pedagogisch medewerker in de naschoolse opvang).

Resultaat: In 2019 hebben alle scholen een plan opgesteld hoe dit te realiseren.

Activiteiten in 2016:

- Als onderdeel van het ondernemingsplan kunnen managementteams voorstellen opstellen.

We houden voeling met onze belanghebbenden en externe organisaties

Aanpak: In 2015 hielden we een inspirerende bijeenkomst met onze belanghebbenden. De bijeenkomst gaf invulling aan dit strategisch beleidsplan. We willen dat goede gevoel vasthouden en eens in de twee jaar een bijeenkomst met een brede kring belanghebbenden organiseren.

Resultaat: In 2019 hebben we iedere twee jaar een bijeenkomst met belanghebbenden gehad.

3.4. Professionalisering

We werken aan het kwalificatieniveau 'goed' van de onderwijsinspectie.

Aanpak: Alle scholen werken aan de criteria die behoren bij het kwalificatieniveau 'goed' van de onderwijsinspectie.

Resultaat: In 2019 heeft minimaal 50% van onze scholen van de onderwijsinspectie het kwalificatieniveau 'goed' gekregen.

We maken de maatregelen uit de cao 2015 samen met de medewerkers zichtbaar.

Aanpak: Alle scholen geven vorm aan de persoonlijke plannen van medewerkers rond professionaliseren en vitaal ouder worden. Daarbij wordt, door een afgewogen verdeling van taken, ingezet op minder werkdruk.

Resultaat: In 2019 is 80% van de medewerkers tevreden over de persoonlijke aanpak en wordt er minder werkdruk ervaren.

We gaan ons verder ontwikkelen naar HBO+ of academisch werkniveau.

Aanpak: Via de Marenland Academie worden HBO+/academische opleidingen aangeboden. Deze worden afgestemd op wat de organisatie nodig heeft. Dit zijn onder andere opleidingen tot taal- en rekencoördinator. Marenland faciliteert medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling.

Resultaat: In 2019 functioneert 50% van de medewerkers op HBO+ of academisch werkniveau.

We gaan werken met een wetenschappelijk onderbouwde methode voor de sociaal-emotionele ontwikkeling.

Aanpak: De scholen van Marenland gaan in gezamenlijkheid op zoek naar een geschikte wetenschappelijk onderbouwde methode voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen. Hiervoor wordt een werkgroep samengesteld.

Resultaat: In 2019 hebben alle scholen een wetenschappelijk onderbouwde methode voor de sociaal-emotionele ontwikkeling geïmplementeerd.

We zorgen ervoor dat de talenten van leerkrachten doelmatig worden ingezet en dat zij zich hierin verder kunnen ontwikkelen.

Aanpak: Het onderwijsaanbod van de Marenland Academie wordt aangepast aan de talenten die de organisatie nodig heeft. Voor elke medewerker wordt het aanbod op maat gesneden. Marenland faciliteert medewerkers om hun talenten verder te herkennen en verder te ontwikkelen. Medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun talenten.

Resultaat: In 2017 is het aanbod van de Marenland Academie aangepast aan de talenten die de organisatie de komende jaren nodig heeft. In 2019 hebben medewerkers deze talenten verder ontwikkeld en passen ze deze toe binnen de organisatie.

Activiteiten in 2016:

- Aan alle "nieuwe" leerkrachten wordt een creatief ontwikkelingstraject aangeboden.
- Aan veertig leerkrachten wordt begeleiding bij hun persoonlijke ontwikkeling aangeboden.

We gaan naar een cultuur waar het 'gewoon' is om elkaars talent te benoemen.

Aanpak: Binnen Marenland gaan we elkaar stimuleren om talenten van onszelf en anderen te benoemen.

Resultaat: In 2019 is er binnen Marenland een cultuur waarin het 'gewoon' is om elkaars talenten te benoemen.

We gaan onszelf ontwikkelen in het aanleren van de 21^e eeuwse vaardigheden bij kinderen.

Aanpak: Marenland biedt scholing aan leerkrachten aan op het gebied van 21^e eeuwse vaardigheden (samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken, en sociale en culturele vaardigheden).

Resultaat: In 2019 heeft 80% van de leerkrachten van de Marenlandscholen scholing gevolgd op het gebied van 21^e eeuwse vaardigheden.

Activiteiten in 2016:

- De projectgroep ICT verzorgt een aanbod van cursussen voor leerkrachten.

We gaan meer gebruik maken van elkaars kennis.

Aanpak: Voor directeuren die wisselen van school, zorgen we voor een directeurenmaatje die hen ondersteunt. Daarnaast geven alle scholen aan op welke gebieden soortgelijke aanpakken gewenst zijn. Directeuren stemmen hun plannen af met het bestuur en andere Marenlandscholen. De plannen worden in de vorm van pilots opgezet en geëvalueerd.

Resultaat: Vanaf 2015 krijgen alle directeuren die van school wisselen een directeurenmaatje. In 2019 zijn er twee nieuwe pilots 'kennis delen' opgezet en geëvalueerd.

Activiteiten in 2016:

- Alle directeuren die van school wisselen krijgen een directeurenmaatje

We ontwikkelen ons verder op het gebied van ICT.

Aanpak: De werkgroep ICT draagt kennis/adviezen aan de scholen aan. Er zijn vier thema's.

1. Out of the box: onderzoekt en implementeert nieuwe en bruikbare ontwikkelingen op het gebied van ICT.
2. Applicatielandschap: zorgt voor onderwijsondersteunende ICT/applicaties.
3. 21^e eeuwse vaardigheden: helpt teams bij het inbedden van de 21^{ste} eeuwse vaardigheden in het onderwijsprogramma.
4. Communicatieplatform: zorgt voor digitale middelen/randvoorwaarden om de onderlinge communicatie tussen leerkrachten, ouders en leerlingen te versterken.

Resultaat: In 2019 zijn op alle deelgebieden flinke stappen gezet die op schoolniveau zichtbaar zijn.

Activiteiten in 2016:

- De projectgroep ICT werkt deze thema's uit en verzorgt daarnaast nog een aanbod voor programmeren, werken met robots, gebruik van skype in de lessen, digitale hulp voor moeilijk lerende kinderen en andere onderwerpen.

We werken aan sterke teams die zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de school.

Aanpak: De schooldirecteur stuurt aan op een sterk zelfverantwoordelijk team door regelmatig in verschillende overleggen hierover in gesprek te gaan en samen met het team stappen te zetten op dit gebied. Hij zorgt er daarnaast voor dat het strategisch beleidsplan een plek krijgt in de school.

Resultaat: In 2019 zijn er aanwijsbare stappen gezet naar een sterk en zelfverantwoordelijk team.

We scheiden de uitvoering van de bestuurstaken en het toezicht daarop.

Aanpak: Met ingang van 1 januari 2016 wordt de uitvoering van de bestuurstaken en het toezicht daarop binnen Marenland volgens wettelijk voorschrift gescheiden. Dit gebeurt door de instelling van het College van Bestuur (uitvoering) en een Raad van Toezicht. Leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zullen volgens een nieuwe functiebeschrijving gaan werken.

Resultaat: In 2018 wordt de invoering van de scheiding van bestuurstaken geëvalueerd. De aanbevelingen zullen in de bestuurlijke organisatie worden ingebracht.

We houden intensief contact met de gemeenten.

Aanpak: Marenland voelt zich de uitvoeringsorganisatie van het basisonderwijs voor de gemeenten waarin zij werkzaam is. Via het Overlegorgaan zal met de betrokken gemeenten regelmatig met een brede agenda bestuurlijk worden overlegd. Voor uitvoeringszaken zal Marenland aanhaken bij gemeentelijke ontwikkelingen.

Resultaat: In 2019 wordt, ook na een eventuele gemeentelijke herindeling, efficiënt met de gemeenten samengewerkt.

We zorgen voor aantrekkelijke gebouwen die er mooi, toegankelijk en verzorgd uitzien.

Aanpak: De scholen en kindcentra stellen jaarlijks een plan op voor onderhoud en verbetering van het gebouw. De gebouwen mogen bouwkundig geen gebreken vertonen.

Resultaat: Uit tevredenheidsonderzoeken blijkt dat het schoolgebouw door 60% van de ouders, leerkrachten en leerlingen positief wordt gewaardeerd.

We zorgen ervoor dat de schoolgebouwen bouwkundig worden versterkt en aardbevingsbestendig worden gemaakt. Waar mogelijk zal dit proces samengaan met toekomstplannen voor nieuwbouw of aanpassing.

Aanpak: Samen met de projectorganisatie Scholenhuisvesting en de NAM zullen in de komende jaren, per gemeente, plannen voor bouwkundig versterken van de schoolgebouwen en nieuwbouw/aanpassing worden uitgevoerd.

Resultaat: In 2019 is iedere school ondergebracht in een gebouw dat past bij het onderwijs van vandaag. Het gebouw is aardbevingsbestendig, duurzaam gebouwd, kent een klimaat met frisse lucht en is energieneutraal.

Activiteiten in 2016:

- Nadat in 2015 alle plannen zijn gemaakt wordt in 2016 gestart met de nieuwbouwprojecten en de projecten voor bouwkundig versterken.

We voeren een consciëntieus beleid voor planning en control.

Aanpak: De bekostiging van het basisonderwijs wijzigt voortdurend. Naast de lumpsumbekostiging, wordt voor de ontwikkeling van de organisatie via landelijke strategische akkoorden voor een kortere periode gelden beschikbaar gesteld. Marenland voert daarom een consciëntieus beleid voor planning en control. Maandelijks worden er interne financiële overzichten gemaakt en periodiek worden rapportages opgesteld. De inzet van gelden ten aanzien van het (strategisch) beleid wordt duidelijk in kaart gebracht.

Resultaat: In 2019 heeft Marenland een financiële planning en control waaruit de inzet van gelden op alle beleidsterreinen blijkt.

We zorgen ervoor dat we een financieel gezonde organisatie blijven.

Aanpak: Door de krimp van het leerlingenaantal, het veranderen van het aantal scholen en de opbouw van het personeelsbestand kent de organisatie uitdagingen die financieel moeten worden bekostigd.

Marenland maakt daarom jaarlijks een risicoanalyse om de financiële situatie in de nabije toekomst in beeld te brengen en maatregelen te nemen om deze risico's te verkleinen.

Resultaat: In 2019 is Marenland nog steeds een financieel gezonde organisatie.

4. MEERJARENBEGROTING 2016 - 2020

In de vorige hoofdstukken is het beleid van Marenland beschreven. In de begroting wordt zichtbaar hoe dit in de financiën uitgedrukt wordt. Eerst zullen de uitgangspunten van de begroting genoemd worden. Vervolgens zal de geconsolideerde begroting, voorzien van een toelichting, aan de orde komen.

4.1. Uitgangspunten exploitatiebegroting

Uitgangspunten

De begroting 2016 is gebaseerd op het aantal leerlingen van de teldata 1 oktober 2014 en 1 oktober 2015, en op de leerlingenprognoses. De leerlingenaantallen zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Leerlingaantallen 01-10	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Werkelijk			Prognose				
Aanwezig	2940	2795	2679	2730	2653	2610	2588	2588
Bekostigd	2869	2795	2700	2730	2653	2610	2588	2588
Afname bekostigd		-74	-95	30	-77	-43	-22	0

Vanaf 2016 is uitgegaan van de PRIMOS prognoses van de Provincie Groningen, opgesteld in 2015.

Personeel

Er zijn de afgelopen jaren additionele middelen ontvangen door diverse bestuursakkoorden. Voor 2016 is er nog een restant van € 40.362 vanaf de balans beschikbaar voor de prestatiebox en nog € 134.837 vanuit de reserve voor de gelden die voor het Nationaal Onderwijsakkoord zijn binnen gekomen. Deze laatste zal als toegestane overschrijding op de begroting worden meegenomen.

Bij de opheffing van het WSNS samenwerkingsverband is het batig saldo beschikbaar gekomen. Dit bedrag is ontvangen in 2015 en zal in het kader van Passend Onderwijs via het RET weer ingezet worden. Ook dit leidt de komende jaren tot de onttrekking van een bedrag aan de reserves. In 2016 wordt een onttrekking begroot van € 33.580.

De loonkosten zijn gebaseerd op de variabelen 2015. In de meerjarenplanning wordt uitgegaan van een daling van het aantal fte's de komende jaren door middel van natuurlijk verloop.

De afgelopen jaren was er naast het natuurlijk verloop een flexibele inzet via de payroll. Voor 2016 wordt geen flexibele inzet via payroll verwacht, maar is de insteek om jong personeel een vaste aanstelling aan te bieden. Hiervoor is € 268.000 begroot.

Materieel

De budgetten voor groepsafhankelijke en leerlingafhankelijke uitgaven zijn gebaseerd op de te verwachten prijzen in 2016. De uitgaven zijn gebaseerd op de realisatiecijfers over 2014 en 2015. Vanwege de ontwikkelingen rondom de aardbevingsgebieden en de besprekingen met de NAM komt de huidige meerjarenonderhoudsplanning te vervallen. We zullen de huidige voorziening voor het groot onderhoud in stand houden, zodat we te zijner tijd als er meer duidelijkheid is over onze gebouwen weer kunnen putten uit deze voorziening. Tot die tijd zal er tevens geen dotatie aan de voorziening plaatsvinden. Wel zullen we een bedrag extra opnemen voor het reguliere onderhoud.

Investerings

Er is in de meerjarenbegroting rekening gehouden met de meerjareninvesteringsplanning. Op basis van onderstaande planning dalen de investeringen en mede daardoor lijken de afschrijvingslasten ook te dalen. De investeringsplanning zal jaarlijks worden bekeken en aangepast.

Investerings	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Gebouwen	11.000	1.000	5.000	0	0	0
Meubilair	150.185	100.800	163.150	101.300	10.500	0
Machines en Installaties	2.000	1.000	1.000	2.000	0	0
Inventaris / apparatuur	75.000	21.950	5.600	12.000	50.000	0
Hardware/ICT	205.610	448.120	82.900	71.500	14.500	49.000
Leermiddelen PO	279.450	404.000	187.350	98.750	109.000	44.000
Totaal Investerings	723.245	976.870	445.000	285.550	184.000	93.000

4.2. Exploitatiebegroting

Kijkend naar onderstaand exploitatieoverzicht, zien we dat er in 2016 en volgende jaren een sluitende begroting gerealiseerd wordt.

Meerjarenbegroting 2016-2020

Baten	2016	2017	2018	2019	2020
3.1 (Rijks)bijdragen OCW					
3.1.1 Normatieve rijksbijdrage Personeel	13.571.181	13.898.703	13.585.062	13.278.854	12.921.886
3.1.1 Normatieve rijksbijdrage Materieel	2.355.830	2.378.603	2.320.236	2.287.518	2.270.743
3.1.2 Overige subsidies OCW Materieel	109.571	110.630	107.915	106.394	105.614
3.1.4 Passend Onderwijs	736.983	744.107	725.848	715.613	710.365
Totaal (Rijks)bijdragen OCW	16.773.565	17.132.044	16.739.062	16.388.378	16.008.607
3.2 Overige overheidsbijdragen					
3.2.1 Gemeentelijke bijdragen	30.000	0	0	0	0
3.2.2 Overige overheidsbijdragen	13.272	0	0	0	0
Totaal overige overheidsbijdragen	43.272	0	0	0	0
3.5 Overige baten					
3.5.4 Verhuur onroerende zaken	34.779	34.779	34.779	34.779	34.779
3.5.5 Detachering personeel	569.251	569.251	569.251	569.251	569.251
3.5.6 Overige baten	94.116	59.393	57.936	57.119	56.700
Totaal Overige baten	698.146	663.423	661.966	661.149	660.730
Totaal baten	17.514.983	17.795.467	17.401.027	17.049.527	16.669.337
Lasten	2016	2017	2018	2019	2020
4.1 Personele lasten					
4.1.1 Lonen en salarissen	13.588.849	13.783.135	13.454.135	13.181.796	12.856.348
4.1.2 Overige personele lasten	1.321.185	1.311.715	1.311.715	1.311.715	1.311.715
4.1.3 Uitkeringen	-560.000	-560.000	-560.000	-560.000	-560.000
Totaal personele lasten	14.350.034	14.534.850	14.205.850	13.933.511	13.608.063
4.2 Afschrijvingen					
4.2.1 Afschrijving gebouwen	8.180	8.430	8.430	8.430	8.430
4.2.2 Afschrijving meubilair	123.440	130.697	130.297	124.686	119.761
4.2.3 Afschrijving inventaris en apparatuur	23.842	21.213	17.049	16.299	12.824
4.2.4 Afschrijving overige materiële vaste activa	1.053	625	536	500	500
4.2.5 Afschrijving leermiddelen PO	204.801	194.358	180.788	173.299	161.532
4.2.6 Afschrijving hardware	218.198	215.520	148.393	104.540	90.960
Totaal afschrijvingslasten	579.514	570.842	485.492	427.754	394.007
4.3 Huisvestingslasten					
4.3.1 Huur	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000
4.3.2 Reservering onvoorzien onderhoud	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
4.3.3 Klein onderhoud en exploitatie	122.428	122.428	122.428	122.428	122.428
4.3.4 Energie en water	224.811	224.811	224.811	224.811	224.811
4.3.5 Schoonmaakkosten	226.496	226.496	226.496	226.496	226.496
4.3.6 Heffingen	32.044	32.044	32.044	32.044	32.044
4.3.7 Overige huisvestingslasten	609.782	609.782	609.782	609.782	609.782
Totaal huisvestingslasten	1.402.561	1.402.561	1.402.561	1.402.561	1.402.561
4.4 Overige instellingslasten					
4.4.1 Administratie en beheer	447.930	444.011	440.171	436.408	432.720
4.4.2 Inventaris, apparatuur	743.031	728.170	713.607	699.335	685.348
4.4.4 Overige instellingslasten	193.830	190.303	186.846	183.458	180.138
Totaal ov. instellingslasten	1.384.791	1.362.484	1.340.624	1.319.201	1.298.206
Totaal lasten	17.716.900	17.870.737	17.434.527	17.083.027	16.702.837
Saldo baten en lasten	-201.917	-75.271	-33.500	-33.500	-33.500
Financiële baten en lasten	2016	2017	2018	2019	2020
5.1.1 Rentebaten	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
5.2.1 Rentelasten	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Saldo financiële baten en lasten	33.500	33.500	33.500	33.500	33.500
Exploitatieresultaat	-168.417	-41.771	0	0	0
Onttrekking reserves					
Najaarsakkoorden 2013	134.837	41.771	0	0	0
RET (batig saldo WSNS)	33.580	0	0	0	0
Resultaat na onttrekking reserves	0	0	0	0	0

Specificatie meerjarenbegroting 2016-2020

Begroting 2016

	2016	2017	2018	2019	2020
Personele baten	15.014.803	15.271.454	14.938.097	14.620.836	14.258.201
Personele lasten	14.350.034	14.534.850	14.205.850	13.933.511	13.608.063
Personeel resultaat	664.769	736.605	732.247	687.325	650.139
Materiele baten	2.500.180	2.524.012	2.462.930	2.428.691	2.411.135
Materiele lasten	3.366.866	3.335.888	3.228.677	3.149.515	3.094.774
Materieel resultaat	-866.686	-811.875	-765.747	-720.824	-683.639
Financieel resultaat	33.500	33.500	33.500	33.500	33.500
Exploitatieresultaat	-168.417	-41.771	0	0	0
Onttrekking uit reserve					
Najaarsakkoorden 2013	134.837	41.771			
RET (Batig saldo WSNS)	33.580				
Resultaat na onttrekking reserves	0	0	0	0	0

Verdeling baten en lasten per onderdeel

BEGROTING 2016	Totaal	Onderwijsbureau	Bovenschools	Regionaal Expertise Team	Stagebureau	Scholen
Totale baten	17.549.983	640.589	13.422.918	831.098	-	2.655.378
Totale lasten	17.718.400	537.047	13.614.069	864.678	3.570	2.699.036
Saldo exploitatie	-168.417	103.542	-191.151	-33.580	-3.570	-43.658
Onttrekking uit reserve						
Najaarsakkoorden 2013	134.837		134.837			
Batig Saldo WSNS (RET)	33.580			33.580		
Totaal resultaat	0		-56.314	0		

4.3. Toelichting

Hieronder zullen de posten uit de begroting toegelicht worden.

BATEN

Rijksbijdragen OCW

Onder deze post zijn de baten afkomstig van het Ministerie van OCW opgenomen. Dit zijn:

- ☐ de personele lumpsum
- ☐ regeling impulsgebieden
- ☐ bekostiging wegens samenvoeging
- ☐ de materiële vergoeding

- ☐ budget personeels- en arbeidsmarktbeleid
- ☐ prestatiebox
- ☐ Passend Onderwijs (bestuursmiddelen)
- ☐ bijdrage Kentalis

Overige (overheids)bijdragen

De volgende baten zijn opgenomen onder deze post:

- ☐ bijdrage schakelklas Delfzijl
- ☐ subsidie Algemene Onderwijsbond

Overige baten

De overige baten betreffen:

- ☐ vergoedingen voor medegebruik
- ☐ vergoedingen voor gedetacheerde medewerkers
- ☐ bijdrage Noordkwartier i.v.m. bekostiging RET

LASTEN

Personele lasten

De lonen en salarissen bestaan uit alle loonkosten van de werknemers die een dienstverband bij de stichting hebben. Het aantal fte's voor 2016 is weergegeven in onderstaande tabel.

	2016	FTE	€
Detachering		8,5639	582.523
Ond. Bureau		6,5500	512.022
P&A bovenschools		7,6594	516.075
Bovenschools lumpsum		0,9435	69.858
Regulier (incl vertrek)		150,4373	9.938.473
Stage		0,3475	26.464
Passend onderwijs		6,8010	486.736
LGF		2,6025	176.953
Zorg: cluster 2		0,4566	28.062
Vervanging eigen rekening		1,9167	115.000
Loonkosten ivm nwe variabelen		0,0000	190.293
Payroll		0,0000	0
Loonkosten Noordkwartier		5,1700	346.390
Totaal		191,4483	12.988.850
Vervanging			512.897
Interne VV-pool		0,0000	87.103
Totaal personele begroting 2016		191,4483	13.588.850
Schoonmaak		1,0153	34.105
Totaal personele verplichtingen		192,4636	13.622.955

De gemiddelde personeelslast bedraagt voor 2016 € 68.000, exclusief de vervanging en het schoonmaakpersoneel.

Binnen de Stichting Marenland is de komende jaren door pensionering een grote uitstroom van personeel te verwachten. De verwachte uitstroom ziet er in de komende jaren als volgt uit:

	2016	2017	2018	2019	2020
Uitstroom in fte (bruto factoren)	1,4592	2,4650	2,2540	5,6100	3,7617
Uitstroom gecumuleerd		3,9242	6,1782	11,7882	15,5499
Uitstroom in € (GPL € 68.000)	99.226	167.620	153.272	381.480	255.796

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met bovenstaande uitstroom. Uitgangspunt hierbij is dat er sprake is van uitstroom op basis van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd in een bepaald jaar. Daarnaast is de stelregel: uitstroom in het ene jaar, effect pas zichtbaar in het daarop volgende jaar.

Voor de komende jaren zijn de lonen en salarissen gecorrigeerd op basis van een aantal uitgangspunten:

- De lonen en salarissen dalen gelijk met de daling van de personele rijksbijdragen en personele overige overheidsbijdragen. Dit betekent dat, wanneer we kijken over een 4-jaarstermijn (zie onderstaande tabel), de uitstroom op basis van leeftijd wordt aangevuld met instroom in 2017 en 2020 en andere vormen van uitstroom in 2018 en 2019;
- Op de personele begroting dient jaarlijks een positief resultaat van gemiddeld € 700.000 behaald te worden om een sluitende integrale begroting te realiseren, dan wel een integrale begroting met een toegestaan negatief resultaat.

Dit ziet er schematisch als volgt uit:

Wijziging lonen en salarissen	2016	2017	2018	2019	2020
Daling personele baten		256.652	-333.357	-317.261	-362.635
Daling personeelskosten door natuurlijk verloop		99.226	167.620	153.272	381.480
Daling personeelskosten door beëindiging payroll		0	0	0	0
Compensatie batendaling door niet natuurlijk verloop		0	165.737	163.989	0
Vacaturerimte		-355.877	0	0	-18.845
Subtotaal		-256.652	333.357	317.261	362.635
Correctie om nulresultaat te behalen		62.366	4.358-	44.922-	37.186-
Totaal		-194.286	328.999	272.339	325.449
Correctie op de lonen en salarissen (*)		194.286	-328.999	-272.339	-325.449

*Daling personele baten + correctie om nulresultaat te behalen

Omgerekend in fte's	2016	2017	2018	2019	2020
In FTE (Netto kalenderjaar GPL 68.000)		2,86	-4,84	-4,00	-4,79
Uitstroom in het betreffende jaar (o.b.v. pensioenleeftijd)		1,46	2,47	2,25	5,61
Uitstroom d.m.v. payroll		0,00	0,00	0,00	0,00
Overige uitstroom			2,37	1,75	
Totale uitstroom		1,46	4,84	4,00	5,61
Vacaturerimte		-4,32			-0,82

Naast de salarislasten zijn er nog aanvullende personele lasten, waarbij er geen sprake is van loonkosten. Hierbij gaat het om inhuur van extern personeel, uitgaven voor IPB, reiskosten, kosten voor bedrijfsgezondheidszorg, de verplichtingen ten aanzien van de jubileavoorziening en overige personele kosten. Deze zijn hieronder gespecificeerd.

Overige personele lasten		Onderwijsburo	Bovenschools	Regionaal Expertise Team	Stagebureau	Scholen
	Totaal					
41231 Cursuskosten	256.620		200.000	-		56.620
41221 Extern personeel	339.050	103.675	45.000	30.000		160.375
41222 Extern personeel (vervanging ER)	60.000		60.000			
41222 LGF Arrangementen	-			-		
41233 Werving personeel	5.000		5.000			
41234 Reis- en verblijfskosten	44.900	10.000	17.500	-	1.500	15.900
41236 Bedrijfsgezondheidszorg	75.000		75.000			
41237 Malus Vervangingsfonds	-		-			
41290 Overig: Vertrekregeling	25.000		25.000			-
41291 Overig: Kindvoorziening	150.000		150.000			
41290 Overig: personeelsbeleid IPB	15.000		15.000			
41290 Overig: Schoolbegeleiding	75.000		75.000			
41291 Overig: Overige kosten	127.550	3.500	105.000	-		19.050
41140 Werkkostenregeling	89.490		60.000			29.490
41114 Schoonmaak personeel	34.105		34.105			
41237 Dotatie jubilea	24.470		24.470			
Totaal	1.321.185	117.175	891.075	30.000	1.500	281.435

Afschrijvingslasten

Het activeringsbeleid van Stichting Marenland houdt in dat goederen met een waarde van € 500 of hoger en een levensduur van meer dan 1 jaar worden geactiveerd. Deze goederen worden dan op de balans opgenomen als vaste activa. De afschrijvingen op deze goederen komen in de exploitatie terecht.

Er is een actuele meerjaren-investeringsbegroting aanwezig, die jaarlijks geactualiseerd wordt.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bestaan uit de volgende onderdelen:

- ☐ de huur van het gebouw om het onderwijsbureau te huisvesten en de huur van de extra ruimtes van De Wilster
- ☐ onderhoudskosten
- ☐ de kosten van energie en water
- ☐ de schoonmaakkosten
- ☐ de afdracht van de rijksbekostiging voor huisvesting aan exploitanten van schoolgebouwen zoals een "Stichting Brede School"
- ☐ de publiekrechtelijke heffingen; dit betreffen de uitgaven voor gemeentelijke belastingen, afvoer van afval en overige heffingen zoals waterschapsbelasting
- ☐ overige huisvestingslasten

Overige instellingslasten

De overige instellingslasten bestaan uit administratie- en beheerskosten van de stichting, inclusief de scholen. De kosten van uitbesteding van administratieve taken worden hiertoe gerekend, tezamen met telefoonkosten, reprokosten, accountantskosten, en abonnementen. Verder zijn ook de aankopen van inventaris, apparatuur en leermiddelen met een waarde onder de € 500 en/of een levensduur van 1 jaar of minder opgenomen. Omdat de instellingslasten leerlingafhankelijk zijn, dalen de overige instellingslasten de komende jaren met de procentuele afname van het aantal leerlingen (2%).

4.4. Beleidskeuzes omtrent de begroting

De begroting 2016 heeft een gepland negatief resultaat van € 168.417. Door middel van de onttrekkingen aan de reserves (najaarsakkoord 2013 en batig saldo WSNS) wordt dit negatieve resultaat gedragen.

In 2016 zijn de volgende beleidskeuzes gemaakt:

- ❑ Voor een aantal brede scholen worden de groepsafhankelijke uitgaven overgenomen door een beheerstichting. De groepsafhankelijke uitgaven zijn: onderhoud, schoonmaak, tuinonderhoud, energie, water en de publiekrechtelijke heffingen.
- ❑ Voor 2016 zijn de afschrijvingen geraamd op € 579.514. Voor de jaren 2017 tot en met 2020 hebben de schooldirecteuren een investeringsplan opgesteld. Hierdoor lijkt er de komende jaren een lichte daling in de afschrijvingslasten te zitten.
- ❑ De lonen en salarissen worden gebruikt als sluitpost in de begroting. Als er een exploitatie overschot is, dan wordt dat in deze werkwijze ingezet door personeelsuitbreiding.
- ❑ Per augustus 2014 is passend onderwijs ingevoerd. 2016 is het tweede jaar dat er een aparte deelbegroting is opgesteld voor het Regionaal Expertise Team (RET). Dit om de baten en lasten van passend onderwijs separaat van andere baten en lasten te kunnen volgen.

Conclusie

Stichting Marenland streeft ernaar om de komende jaren een sluitende begroting, dan wel een begroting met een toegestane overschrijding in verband met vooraf geplande onttrekkingen uit de reserves, te realiseren. Hierbij dient vermeld te worden dat in de jaren 2017-2020 door de krimp van het aantal leerlingen een bezuinigingsopdracht van gemiddeld € 163.000 per jaar is opgenomen om tot deze sluitende begroting te komen.

Als we ervan uitgaan dat het natuurlijk verloop in ieder geval gerealiseerd wordt, is er een gemiddelde investeringsopdracht van € 17.000 per jaar om tot een sluitende begroting te komen. Dit laatste wordt veroorzaakt doordat er in 2017 een stijging is van de personele baten is ten opzichte van 2016 (door fusiebekostigingen en door een iets stijgend aantal leerlingen) en doordat er in 2020 meer personeel uitstroomt via natuurlijk verloop dan de daling in de baten.

Aanbevelingen

- ❑ Aangezien op middellange termijn de leerlingenaantallen een dalende trend vertonen, is het noodzakelijk het weerstandsvermogen op peil te houden om onverwachte tegenvallers op te kunnen vangen.
- ❑ Evenals voorgaande jaren zal er ook de komende jaren toegezien moeten worden op de beheersing van de personeelskosten en formatie, hierbij rekening houdend met de dalende leerlingenaantallen en scholenfusies.
- ❑ De koers voor brede scholen, kindcentra, schoolgrootte en samenwerking met andere schoolbesturen is duidelijk ingezet. Dit zal ook de komende jaren aandacht vergen.

4.5. Planmatig onderhoud

Zoals ook in hoofdstuk 2.4 vermeld is het plannen van het onderhoud in de komende jaren zeer moeilijk. Voor de komende jaren zal met alle 25 gebouwen iets gaan gebeuren en daarna, begin 2019, zal voor alle gebouwen een nieuwe onderhoudsplanning worden opgesteld.

Tot dat moment zullen budgetten voor vaste onderhoudsactiviteiten en activiteiten aan de binnenkant van het gebouw worden gepland. Voor de verdere toekomst, bij onderhoud meestal 10 jaar, kunnen we niet vooruit kijken.

4.6. Liquiditeit en treasury

Het beheer van de liquide middelen is geregeld in het treasurystatuut. Met het toepassen van het treasurystatuut beweegt Marenland zich binnen de kaders van de regeling 'Beleggen en belenen' van het Ministerie van OCW. Essentie van de inspanning van Marenland is dat de tijdelijk overtollige middelen risicovrij en op korte termijn worden uitgezet tegen de beste marktrente. Hiertoe worden spaarrekeningen aangehouden bij meerdere bankinstellingen (ING, RABO). Maandelijks wordt het banksaldo op de lopende rekening beoordeeld op toereikendheid voor de komende maand. Bij een te hoog saldo wordt het overschot overgeboekt naar een spaarrekening en bij een te laag saldo wordt het tegoed aangevuld vanaf een spaarrekening. De financiële baten zijn gebaseerd op een rendement van ongeveer 1% op een gemiddeld uitstaand spaartegoed van 3.5 miljoen euro.

Voor goed liquiditeitsbeheer is het van belang om de geldstromen inzichtelijk te hebben. Kosten hoeven geen uitgaven te zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor afschrijvingen en dotaties. Daarnaast gaat het meerjarenonderhoud via een voorziening, waardoor de werkelijke uitgaven voor onderhoud niet zichtbaar zijn in de exploitatiebegroting. De kasstromen voor de komende jaren zijn als volgt begroot:

	Begroot 2015	2016	2017	2018	2019	2020
		€	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo exploitatie	0	-168.417	-41.771	0	0	0
Afschrijvingen	481.351	579.514	570.842	485.492	427.754	394.007
Mutaties voorzieningen	-118.529	0	0	0	0	0
	362.822	411.097	529.072	485.492	427.754	394.008
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
(Des)investerings materiële vaste activa	723.245	976.870	445.000	285.550	184.000	93.000
	-360.423	-565.773	84.072	199.942	243.754	301.008
Mutatie liquide middelen	-360.423	-565.773	84.072	199.942	243.754	301.008
Beginstand liquide middelen	3.952.863	3.592.440	3.026.667	3.110.738	3.310.680	3.554.434
Mutatie liquide middelen	-360.423	-565.773	84.072	199.942	243.754	301.008
Eindstand liquide middelen	3.592.440	3.026.667	3.110.738	3.310.680	3.554.434	3.855.442

Toelichting

Ten aanzien van het kalenderjaar 2015 dient opgemerkt te worden dat het hier om de begrotingscijfers gaat, die zijn neergezet met een nulresultaat. De verwachting is dat de realisatie van 2015 negatiever uitpakt. Deze afwijking van de begroting wordt geprognosticeerd, omdat een flink deel van de baten in het kader van het Nationaal Onderwijs Akkoord (die zijn ontvangen in 2013) zal worden ingezet in 2015. Dit heeft consequenties voor de liquide middelen en de stand van het eigen vermogen.

Het kasstroomoverzicht bestaat uit drie onderdelen: de kasstroom uit operationele activiteiten, de kasstroom uit investeringsactiviteiten en de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Op de langere termijn moet de operationele kasstroom toereikend zijn om de andere kasstromen te kunnen dekken. In de voorliggende meerjarenbegroting is dat het geval.

De totale dotatie aan de voorzieningen bestaat uit een dotatie aan de voorziening jubilea. De voorziening jubilea wordt constant gehouden. De onderhoudsvoorziening wordt vastgezet op het niveau van eind 2015 in verband met de ontwikkelingen rondom het groot onderhoud van de scholen.

De kasstroom uit investeringsactiviteiten is gebaseerd op de investeringsplannen.

Vanwege de beschikbaarheid van voldoende vermogen op de lange termijn, worden geen financieringsactiviteiten ontplooid en is de kasstroom uit financieringsactiviteiten nul.

4.7. Balans

Op basis van de gegevens uit de meerjarenbegroting en het kasstroomoverzicht is hieronder de balans voor de komende jaren weergegeven. Voor 2015 wordt uitgegaan van de vastgestelde begroting.

Bedragen per 31/12	2014	Begroot 2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activa							
Materiele vaste activa	2.288.322	2.530.216	2.927.572	2.801.730	2.601.787	2.358.034	2.057.026
Vlottende activa							
Vorderingen *	1.395.626	1.395.626	1.395.626	1.395.626	1.395.626	1.395.626	1.395.626
Liquide middelen	3.952.863	3.592.440	3.026.667	3.110.738	3.310.680	3.554.434	3.855.442
Totaal activa	7.636.811	7.518.282	7.349.865	7.308.094	7.308.093	7.308.094	7.308.094
Passiva							
Eigen vermogen							
Eigen vermogen	4.607.450	4.607.450	4.439.033	4.397.262	4.397.262	4.397.262	4.397.262
Vreemd vermogen							
Voorzieningen	742.753	624.224	624.224	624.224	624.224	624.224	624.224
Kortlopende schulden *	2.286.608	2.286.608	2.286.608	2.286.608	2.286.608	2.286.608	2.286.608
Totaal passiva	7.636.811	7.518.282	7.349.865	7.308.094	7.308.094	7.308.094	7.308.094

Activa

De geplande investeringen voor de jaren 2015 tot en met 2016 zijn hoger dan de afschrijvingen in die jaren. De materiële vaste activa zullen hierdoor toenemen. De liquide middelen zullen hierdoor afnemen. De liquide middelen zijn berekend in het kasstroomoverzicht. Voor de jaren na 2017 is er qua investeringen een sterk dalende lijn zichtbaar. De afschrijvingen schommelen licht. Voor de post vorderingen is de aanname gemaakt dat deze post de komende jaren constant blijft.

Passiva

Het eigen vermogen is berekend door de eindstand van het voorgaande jaar plus het exploitatieresultaat. De post voorzieningen is gebaseerd op de eindstand van het voorgaande jaar plus de begrote dotaties minus de onttrekkingen. Hier zijn nu geen wijzigingen zichtbaar omdat er voor de meerjarenplanning geen dotaties en onttrekking zijn in verband met de al vermelde ontwikkelingen rondom groot onderhoud. Bij de kortlopende schulden is de aanname gemaakt dat deze de komende jaren constant blijven.

Kengetallen

	2016	2017	2018	2019	2020	Norm
Liquiditeit						
<u>Vlottende activa</u>	193%	197%	206%	216%	230%	> 100%
Kortlopende schulden						
Solvabiliteit						
<u>Eigen vermogen</u>	60%	60%	60%	60%	60%	>50%
Totaal passiva						
Rentabiliteit						
<u>Exploitatieresultaat</u>	-1,0%	-0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Totale baten (excl.fin.baten)						
Weerstandsvermogen						
<u>Eigen vermogen</u>	25%	25%	25%	26%	26%	>19,5%
Totale baten incl. financiële baten						
Kapitalisatiefactor						
<u>Totaal vermogen minus gebouwen en terreinen</u>	41%	40%	41%	42%	43%	>33,35%
Totale baten						

Bij liquiditeit gaat het erom of het bevoegd gezag in staat is om op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Dit blijkt uit de verhouding tussen vlottende activa en de kortlopende schulden. Voor een goede liquiditeit moet dit getal minimaal boven de 100% liggen, omdat er geen andere activa zijn die op korte termijn in geld kunnen worden omgezet.

Bij de solvabiliteit gaat het erom in hoeverre een bevoegd gezag op lange termijn, ook in tijden van tegenspoed, aan haar verplichtingen kan voldoen. Dit blijkt uit de verhouding tussen eigen vermogen en het totaal van de passiva. Absolute normen voor solvabiliteit zijn moeilijk te geven. Beoordeling van het eigen vermogen kan niet los worden gezien van de beoordeling van de hoogte van de voorzieningen. Immers, wanneer die niet toereikend zijn om de toekomstige verplichtingen te dekken, zal aanvulling vanuit het eigen vermogen moeten plaatsvinden. In geval van een gezonde financiële positie is een ondergrens van 30% wenselijk.

Rentabiliteit, gedefinieerd als resultaat gedeeld door batentotaal, is voor non-profit organisaties een weinig waardevol gegeven. Het streven naar een bepaalde rentabiliteit is geheel afhankelijk van het streven naar een bepaald weerstandsvermogen. Voor het onderwijs is de norm >0% over een langere termijn: wat ontvangen wordt voor het verzorgen van goed onderwijs moet daaraan ook besteed worden.

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie van de capaciteit om risico's op te vangen. Berekend wordt in hoeverre het bestuur zich exploitatietekorten kan permitteren op basis van de opgebouwde reserves.

De kapitalisatiefactor wordt berekend door het balanstotaal (activa) minus de boekwaarde van gebouwen en terreinen te delen door de totale baten. De ondergrens aan de kapitalisatiefactor is gezet op 33,35%. De kapitalisatiefactor van Marenland is in 2016 43% en schommelt de komende jaren licht. De Inspectie van het Onderwijs hanteert een signaleringsgrens van 35%.

Wat opvalt aan de kengetallen is dat Marenland de komende jaren ruim voldoet aan de liquiditeitsnorm, ruim voldoende solvabel is en ook het weerstandsvermogen meerjarig voldoet aan de norm.

5. RISICOPARAGRAAF

5.1. Krimp van de bevolking

In een groot deel van Nederland zal de bevolking de komende jaren afnemen. In onze regio gaat dat gepaard met vergrijzing en ontgroening. Er is sprake van een extreem grote bevolkingsafname. In de afgelopen tien jaar daalde het leerlingenaantal met bijna 19%. Volgens de prognoses daalt het leerlingenaantal in ons werkgebied in de periode 2015-2035 verder nog met ongeveer 27%.

Marenland beschouwt de krimp niet alleen als gegeven dat risico's met zich meebrengt, maar zeker ook als een uitnodiging tot creatieve adaptiviteit. En dus als een kans het onderwijs in onze regio opnieuw vorm te geven. We zien mogelijkheden de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren, te kleine scholen te sluiten, samen te werken of zelfs samen te gaan met andere schoolbesturen, scholen te integreren met peuterspeelzalen en kinderopvang, en plattelandsscholen iets extra's mee te geven, passend bij hun omgeving.

Wellicht dat het aardbevingsrisico ook bijdraagt aan een vertrekoverschot in de regio. Dat risico heeft echter nog meer uitwerkingen. Zo zal het ongetwijfeld invloed hebben op het welbevinden in de regio. Vooral na een beving kan dat opspelen. Er zijn nog geen ernstige persoonlijke ongelukken gebeurd, maar als dat wel gebeurt dan kunnen de psychologische effecten groot zijn.

Ook leidt het aardbevingsrisico tot de noodzaak van aanpassing van schoolgebouwen. Dat biedt kansen, maar brengt ook het risico van verstoring van de normale onderhoudsvoorziening met zich mee. In de volgende risicoanalyse zal het aardbeving risico in beeld worden gebracht en gescoord in het risicoprofiel.

5.2. Personele formatie

Het dalend aantal leerlingen is van grote invloed op de personele bekostiging en dus op de beschikbare formatiebudgetten van de scholen. Voor de meerjarenbegroting 2016-2020 zien we op dit moment dat het natuurlijk verloop op basis van uitstroom van medewerkers met een pensioengerechtigde leeftijd ongeveer voldoende is om de totale begroting sluitend te krijgen. In de afgelopen twee jaar is door het aanstellen van personeelsleden op payrollbasis een 'flexibele schil' gecreëerd, waardoor voor de komende jaren weinig tot geen boventalligheid of verplichte afvloeiing dreigt. Onze organisatie kent een aantal beleidsmaatregelen, vergelijkbaar met een sociaal plan, om mobiliteit te bevorderen.

Onzekerheid, risico en dus reden tot monitoring bestaat bij de vervanging voor eigen rekening en de inzet (aanstelling) van mensen door Slim in RTC-verband. Deze monitoring wordt inmiddels vormgegeven.

5.3. Ziekteverzuim

Op dit moment is het ziekteverzuimpercentage van de stichting 7,3% (tot en met juli 2015, 12 maanden terugkijkend). Landelijk ligt het ziekteverzuim rond de 6,6%, in het noorden op 7,3% (gegevens onderzoek vervangingsfonds 2013). Het percentage is in het afgelopen jaren onderhevig aan een golfbeweging. Eerst omlaag gebracht door een verscherpt

ziekteverzuimbeleid, waarbij deskundigen en eigen coaches worden ingezet om de langdurig zieke medewerkers actief te begeleiden.

Daarna weer een stijging zien door langdurig zieken in alle leeftijdsgroepen. Invoering van de nieuwe cao met aandacht voor duurzame inzetbaarheid is pas komend schooljaar ingegaan. De gemiddelde leeftijd van ons personeel, het langer doorwerken door nieuwe pensioenregels, het afschaffen/herdefiniëren van de BAPO (ouderdomsverlof) en de invoering van die nieuwe cao met nieuwe uitgangspunten voor taakbeleid, zijn allemaal redenen om het ziekteverzuim, vooral van oudere personeelsleden, kritisch te volgen.

5.4. Kwantificering risico's

In de meest recente risicoanalyse is Marenland een risicoprofiel toegekend van 8%, waar een bestuur met hetzelfde exploitatietotaal en zonder bijzondere risico's landelijk een gekwantificeerd profiel heeft van 5%. Het verschil wordt verklaard door het relatief grote aantal kleine scholen, de krimpsituatie in de regio en de relatief oude schoolgebouwen. In de nieuwe risicoanalyse zal het aardbeving risico verder worden uitgewerkt omdat er gevolgen zijn voor een mogelijk toenemende krimp van het leerlingenaantal en voor de exploitatie van de schoolgebouwen. Dat Marenland de krimpsituatie beschouwt als een uitdaging, staat niet haaks op de kwantificering van dit risico. Het leidt wel tot een actieve wijze van tegemoetreding van een risico.

6. BESTUURSBSLUIT

Het bestuur heeft de begroting 2016 vastgesteld in de vergadering van 16 november 2015 en machtigt hierbij de heer D.H. Henderikse, algemeen directeur, als budgethouder tot exploiteren van de scholen binnen de in de begroting aangegeven bedragen.

Namens Stichting Marenland,

De heer A. Moerman

Mevrouw Y. Beishuizen

.....
voorzitter

.....
penningmeester


BIJLAGE 1: EXPLOITATIEBEGROTING ONDERWIJSBUREAU

		Begroting 2016		
		Brinnummer: 01AA		
		Naam School: Onderwijsbureau		
		AFAS kostenplaats: 078STF		
Gbr.	EFJ	Kostendr.	begroting 2015	begroting 2016
		Baten:		
		Totaal baten:	€ 576.316	€ 640.588
		Lasten:		
		Totaal lasten personeelsbeleid:	€ 108.291	€ 137.175
		Totaal afschrijvingskosten:	€ 4.737	€ 7.644
		Totaal huisvestingslasten:	€ 40.810	€ 31.228
		Totaal lasten olp:	€ 12.500	€ 12.500
		Totaal jaarlijkse uitgaven	€ 345.500	€ 348.500
		Totaal lasten	€ 511.838	€ 537.047
		Saldo (resultaat)	€ 64.478	€ 103.542


BIJLAGE 2: EXPLOITATIEBEGROTING BOVENSCHOOLS

		Begroting 2016		
		Brinnummer: 02AA		
		Naam School: Bovenschools		
		AFAS kostenplaats: 078BVS		
Gbr.	EFJ	Kostendr.	begroting 2015	begroting 2016
		Baten:		
		Totaal baten:	€ 13.275.075	€ 13.422.918
		Lasten:		
		Totaal Lonen en Salarissen:	€ 12.354.080	€ 12.337.098
		Totaal lasten personeelsbeleid:	€ 660.056	€ 871.075
		Totaal afschrijvingslasten	€ 25.116	€ 69.396
		Totaal huisvestingslasten:	€ 30.000	€ 62.000
		Totaal lasten olp:	€ 100.000	€ 180.000
		Totaal jaarlijkse uitgaven:	€ 93.000	€ 94.500
		Totaal lasten	€ 13.262.252	€ 13.614.069
		Saldo (resultaat)	€ 12.823	€ 191.151-

BIJLAGE 3: EXPLOITATIEBEGROTING TOTAAL SCHOLEN

		Begroting 2016			
Gbr.	EFJ	Kostendr.		Totaal 2015	Totaal 2016
			Baten:		
			Totaal baten:	€ 2.848.249	€ 2.655.378
			Lasten:		
			<i>Totaal lasten personeelsbeleid:</i>	€ 418.370	€ 281.435
			<i>Totaal afschrijvingslasten</i>	€ 449.744	€ 500.397
			<i>Totaal huisvestingslasten:</i>	€ 1.564.008	€ 1.304.332
			<i>Totaal lasten olp:</i>	€ 494.866	€ 419.061
			<i>Totaal jaarlijkse uitgaven:</i>	€ 249.421	€ 193.810
			Totaal lasten	€ 3.176.409	€ 2.699.036
			Saldo	€ 328.160-	€ 43.657-

BIJLAGE 4: EXPLOITATIEBEGROTING RET

		Begroting 2016			
		Brinnummer: 04AA			
		Naam School: Regionaal Expertise Team			
		AFAS kostenplaats: 078RET			
Gbr.	EFJ	Kostendr.		begroting 2015	begroting 2016
			Baten:		
			Totaal baten:	€ 808.923	€ 831.098
			Lasten:		
			<i>Totaal Lonen en salarissen</i>	€ 572.656	€ 691.751
			<i>Totaal lasten personeelsbeleid:</i>	€ 147.618	€ 30.000
			<i>Totaal afschrijvingslasten</i>	€ 1.399	€ 1.957
			<i>Totaal huisvestingslasten:</i>	€ 5.000	€ 5.000
			<i>Totaal lasten olp:</i>	€ 75.250	€ 130.970
			<i>Totaal jaarlijkse uitgaven:</i>	€ 7.000	€ 5.000
			Totaal lasten	€ 808.923	€ 864.678
			Saldo (resultaat)	€ -	€ 33.580-

BIJLAGE 5: EXPLOITATIEBEGROTING STAGEBUREAU

		Begroting 2016		
		Brinnummer: 06AA		
		Naam School: Oplima&Stageburo		
		AFAS kostenplaats: 078STK		
Gbr.	EFJ	Kostendr.	begroting 2015	begroting 2016
		Baten:		
		Totaal baten:	€ -	€ -
		Lasten:		
		Totaal lonen en salarissen	€ -	€ -
		Totaal lasten personeelsbeleid:	€ 1.500	€ 1.500
		Totaal afschrijvingslasten	€ 356	€ 120
		Totaal huisvestingslasten:	€ -	€ -
		Totaal lasten olp:	€ 500	€ 500
		Totaal jaarlijkse uitgaven:	€ 1.450	€ 1.450
		Totaal lasten	€ 3.806	€ 3.570
		Saldo (resultaat)	€ 3.806-	€ 3.570-

BIJLAGE 6: LEERLINGAANTALLEN

		Leerlingen per 01-10-					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
08DF	De Huijkar	281	279	280	277	275	275
08IB	Togtemaarschool	243	255	247	234	230	230
08UD	De Wilster	108	114	110	112	110	110
09DP	Garmerwolde	37	36	31	25	22	22
09IJ	De Munte	55	47	40	42	42	42
10DS	RA Venhuisschool	62	0	0	0	0	0
10DX	De Waarborg	97	166	161	158	158	158
10VH	Jan Ligthart	340	353	348	337	324	324
10VL	De Woldrakers	71	77	63	66	66	66
11UY	De Vuurvinder	237	237	243	243	246	246
13XU	Noorderbreedte	150	261	266	267	267	267
14BD	Jan Ligthart	110	105	96	92	92	92
14EG	Tasveld	102	100	96	90	90	90
15EM	Meedhuizen	55	53	47	41	41	41
15HW	De Garven	151	143	135	140	140	140
15KQ	t Zigt	110	111	108	103	103	103
18IZ	Abt Emo	31	33	28	32	34	34
18KT	De Bongerd	60	0	0	0	0	0
18LH	Fiepko Coolman	65	73	72	71	71	71
18MW	Hiliglo	77	76	72	67	67	67
18OL	De Zandplaat	40	45	44	47	48	48
19JK	Prinses Beatrix	164	166	166	166	162	162
19KX	Wirdummerklimmer	33	0	0	0	0	0
	Totaal	2679	2730	2653	2610	2588	2588

Bron: Primos (Provincie Groningen, 2015)

Per 1 augustus fuseren er een aantal scholen. Dit is van invloed op de bekostiging voor 2016-2017. Hierdoor wordt er gerekend met een totaal aantal leerlingen op 1 oktober 2015 van 2700.

Totaal telling		2679
Bij:	Blinke	62
	Meerplaal	81
Af	RA Venhuisschool	-62
	de Bongerd	-60
Totaal telling na fusies:		2700