



Werkveld
Financiën

Datum
18 november 2019

Instemming/Advies gmr
I/A – 11 december 2019

Vastgesteld cvb
16 december 2019

4-1 | Bestuursbegroting 2020-2024

Meerjarenbegroting



Inhoudsopgave

1.	Voorwoord.....	4
2.	Missie en visie.....	5
3.	Strategisch doel 1 Kinderen in de scholen worden samen met de ouders zoveel mogelijk ondersteund bij de (denominatieve) identiteitsontwikkeling.....	6
4.	Strategisch doel 2 Ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn richtinggevend voor de organisatie van het onderwijs.....	7
4.1	Projecten onderwijs en projecten ict.....	8
5.	Strategisch doel 3 We zijn verantwoordelijk voor onderwijs en mede verantwoordelijk voor de opvoeding aan kinderen van 0-14 jaar.....	8
5.1	Tienercollege	9
6.	Strategisch doel 4 Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.....	10
6.1	Leeftijdsontwikkeling personeel.....	11
6.2	Begrote formatie en loonkosten	13
6.3	Bestuursformatieplan	14
6.4	Fusie en cultuur	14
7.	Strategisch doel 5 We werken vanuit het idee van een gekantelde organisatie waarbij kinderen centraal staan	15
8.	Strategisch doel 6 De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod.....	16
8.1	Prognose leerlingenaantallen.....	16
8.2	Bezuiniging onderwijsachterstandenbeleid (OAB).....	18
8.3	Inkomsten van de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs).....	18
8.4	Inkomsten Passend Onderwijs scholen in een overzicht.....	18
8.5	Uitbreiding bestuurskantoor	20
8.6	Fusietraject scholen Nagele	21
8.7	Scholeneiland Revelsant Emmeloord.....	21
8.8	Bouw MFA Rutten	22
8.9	Integraal Huisvestingsplan (IHP)	22
8.10	Oprichten verenigingen voor activiteitencommissies in PC basisscholen	22
9.	Continuïteits- en Risicoparaagraaf	23



9.1	Inkomsten rugzakfinanciering.....	23
9.2	Vestiging SO Obadja op Urk	23
9.3	Inzet van Aves-medewerkers op middelen Schakelvoorziening	24
9.4	Vervanging wegens ziekte i.v.m. ERD	24
9.5	Inzet leraren Asielzoekersschool de Wissel i.v.m. fluctuatie.....	24
9.6	Detacheringen.....	24
9.7	Vervangingswaarde MVA	25
9.8	Conclusie	25
9.9	Treasury	26
10.	Meerjarenbegroting 2020-2024.....	27
10.1	Meerjarenexploitatie.....	27
10.2	Meerjarenbalans.....	28
10.3	Kengetallen.....	29
11.	Bijlage Schoolformatieplannen.....	30

1. Voorwoord

Voor u ligt de meerjarenbegroting 2020-2024. Bij de uitwerking van deze meerjarenbegroting sluiten we als bestuur aan op de uitgangspunten vanuit “het nieuwe hart” en het bestuursplan 2020. Bij het opstellen van deze begroting in najaar 2019 zijn de gesprekken over de uitwerking van de nieuwe besturingsfilosofie in volle gang.

Aves heeft haar financiën goed op orde en ze heeft meer dan voldoende reserves om aan haar verplichtingen te voldoen. Dat is een solide uitgangspunt voor het college van bestuur om de net gefuseerde organisatie op basis van haar 6 doelstellingen vorm te geven en de kwaliteit van het onderwijs verder te verstevigen en verdiepen.

Bij de uitwerking van deze meerjarenbegroting hebben we als uitgangspunt genomen om beknopt en helder te zijn en aan te sluiten bij het bestuursplan 2020.

We starten daarom met het benoemen van onze missie, visie, strategische doelen en ons organogram in hoofdstuk 2.

Daarna zal vanaf hoofdstuk 3 per strategisch doel uitgewerkt worden welke inhoudelijke keuzes met de daarbij behorende financiële consequenties op hoofdlijnen zijn voorzien voor de komende 4 jaar.

In hoofdstuk 9 treft u de Risico- en continuïteitsparagraaf bij meerjarenbegroting 2020-2024 aan.

Vervolgens vindt u in hoofdstuk 10 de uitwerking van de meerjarenexploitatie.

We sluiten deze meerjarenbegroting af met de uitwerking van de schoolformatieplannen in hoofdstuk 11 Bijlage Schoolformatieplannen.

2. Missie en visie

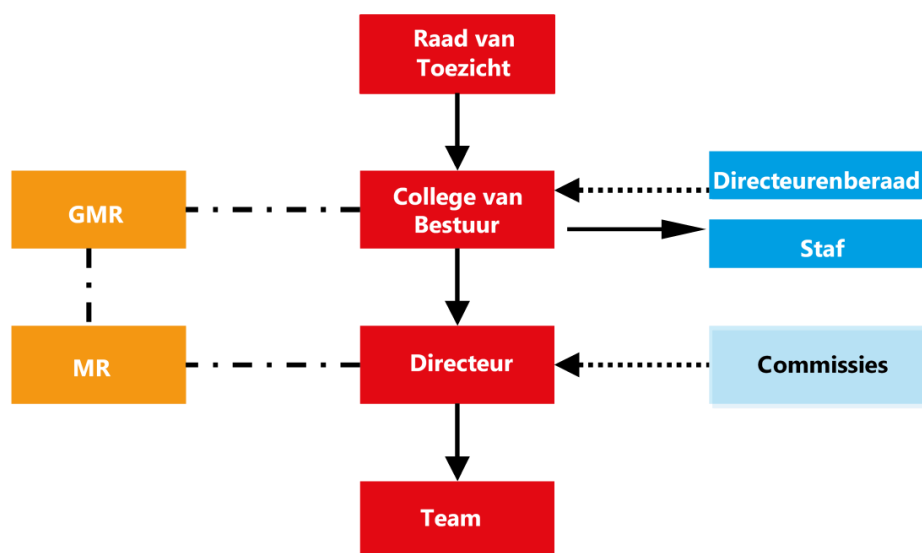
In samenspraak met de interne stakeholders is de volgende **missie** opgesteld voor Aves:

Aves biedt betekenisvol en toekomstgericht onderwijs en is een betrouwbare partner in de opvoeding.

Aves wordt aangestuurd vanuit onze **visie**:

In elk dorp en elke stad in haar werkgebied garandeert Aves de aanwezigheid van een basisschool. Haar scholen zijn een afspiegeling van de gemeenschap en de omgeving. Vooral als het gaat om denominaties. Waar mogelijk maakt de school deel uit van een integraal kindcentrum. Aves zet de kinderen voorop! Ze wil het basisonderwijs innoveren, ontwikkelen en behouden. Aves maakt werk van onderwijs en opvoeding. Kwalitatief, waarde(n)vol en grensverleggend.

Voor het werken binnen Aves wordt het volgende **organogram** gehanteerd:



Legenda:

- - - - - wettelijk geregeld middels WMS
- = hiërarchische lijn
- ← - - - - - = advieslijn
- = voordrachtslijn

3. Strategisch doel 1

Kinderen in de scholen worden samen met de ouders zoveel mogelijk ondersteund bij de (denominatieve) identiteitsontwikkeling.

In het kader van de ondersteuning van de identiteitsontwikkeling voor schoolteams, zijn conform het beleid van de stichting vanaf augustus 2019 drie identiteitsbegeleiders voor de verschillende denominaties werkzaam binnen de scholen. Op deze manier ondersteunen we alle scholen binnen de stichting bij het vormgeven aan de identiteit van de eigen school, passend bij hun eigen fase van ontwikkeling.

Daarnaast is er een adviseur identiteit voor het college van bestuur werkzaam binnen Aves, die de identiteitscommissie ondersteunt en begeleidt en het bestuur adviseert op vraagstukken rondom identiteit binnen onze veelkleurige stichting. De identiteitsadviseurs stemmen ook gezamenlijk hun aanpak binnen de scholen af en zij zoeken verbinding op gezamenlijke thema's zodat er een heldere lijn wordt gevolgd en herkend binnen de stichting.

Omdat het project Leren Leven binnen openbare en samenwerkingsscholen inmiddels is geïmplementeerd, is de hiervoor werkzame projectgroep opgeheven. Er is daarvoor nog wel een klankbordgroep voor directeurs ingericht.

In totaal wordt er jaarlijks voor € 88.000 geïnvesteerd in de begeleiding van de identiteitsontwikkeling voor schoolteams binnen Aves.

	2020	2021	2022	2023	2024
Identiteitsbegeleiding	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000

Binnen het curriculum.nu, het nieuwe curriculum dat kortgeleden landelijk is gepresenteerd wordt expliciet aandacht gegeven aan de ontwikkeling van identiteit in relatie tot burgerschapsvorming. Binnen Avesscholen zal deze insteek terugkomen in de gesprekken die er door de identiteitsbegeleiders worden gevoerd binnen de schoolteams.

4. Strategisch doel 2

Ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn richtinggevend voor de organisatie van het onderwijs.

Door de gemeenschappelijke uitspraken over het toewerken naar gepersonaliseerd leren binnen Avesscholen is het aansluiten bij de ontwikkelbehoeften van kinderen een steeds terugkerend thema. Binnen deze meerjarenbegroting is te zien dat er fors wordt geïnvesteerd op materialen, methodes en ict leermiddelen die bijdragen aan het tegemoet komen van leerbehoeften bij kinderen.

De kosten voor de investering in verbouwing vanuit de voorziening onderhoud in 2020 en 2021 betreffen de verbouwing van de Floreant in Luttelgeest, het MFA in Rutten en de aanbouw bij het bestuurskantoor van Aves.

In het onderstaande overzicht is te zien dat in het meerjarig perspectief van het onderwijsleerpakket (olp) een verlaging van investeringen te zien is. Dit wordt onder andere veroorzaakt door het feit dat er op een aantal voor het college van bestuur bekende scholen nog een inhaalslag gemaakt moet worden voor het invoeren van de geplande investeringen binnen vooral inventaris en olp. De verwachting is dat dat in de komende twee jaren ingevoerd zal zijn. De forse investeringen in 2020 en 2021 zullen alertheid vragen van college van bestuur, stafmedewerkers en medewerkers van het Onderwijsbureau Meppel in de beschikbaarheid van liquiditeit in de komende 2 jaren.

Investerings	2020	2021	2022	2023	2024
ICT	826.150	234.825	632.700	439.102	569.900
Inventaris	921.209	345.903	58.070	11.000	10.250
OLP	309.050	227.251	103.250	50.900	100.500
Technisch onderhoud	528.687	453.221	245.426	49.386	69.324
Verbouwing	216.000	680.000			
Totaal	2.801.096	1.941.200	1.039.446	550.388	749.974

	2020	2021	2022	2023	2024
Voorziening onderhoud	1.668.283	555.163	941.288	723.086	351.417

4.1 Projecten onderwijs en projecten ict

Het directeurenberaad en het college van bestuur hebben in het voorjaar van 2019 een uitwerking gemaakt voor de organisatie van het directeurenberaad. Er is een nieuwe werkwijze vastgesteld voor het delen van kennis en voor noodzakelijk overleg. Naast de instellingen van een aantal tijdelijke leerteams zijn er projectgroepen opgestart na de zomervakantie 2019 voor gezamenlijk gekozen projecten over een afgebakende periode.

De volgende projectgroepen zijn gestart binnen de portefeuille onderwijs:

- Kwaliteitsbeleid
- Professionalisering
- Visie op toetsen
- Onderwijsbeleid

Voor ict zijn twee kleine groepen opgestart voor

- Beheerscontract ict en
- Leerlingenportaal

De reeds bekende kosten die voortkomen uit het werk van deze groepen zijn opgenomen binnen de begroting voor zover dat al te voorzien is. Daarnaast zullen veel van de kosten vallen binnen de reeds opgenomen begrotingsitems van de stichting of de scholen.

Er is bewust geen apart innovatiebudget opgenomen binnen de huidige meerjarenbegroting. De gedachte hierachter is dat Aves uitgaat van ondernemerschap, eigenaarschap en het werken aan een professionele identiteit; dan is het nog moeilijk om een onderscheid te maken of een ontwikkeling innovatief is of "gewoon logisch om op te pakken".

5. Strategisch doel 3

We zijn verantwoordelijk voor onderwijs en mede verantwoordelijk voor de opvoeding aan kinderen van 0-14 jaar.

In onze visie schrijven we duidelijk: Aves maakt werk van onderwijs en opvoeding.

De gemeente Noordoostpolder heeft vanaf 2011 gefaciliteerd dat scholen zich oriënteerden op de uitwerking van kindcentra in hun wijk. In Kampen en Vollenhove zijn er in de directe omgeving van de Avesscholen partners gestart met kinderopvang en peuterspeelzaalwerk. De overleggen daarover in Kampen en Vollenhove zijn constructief; er is daar op dit moment nog geen sprake van (integrale) kindcentra.

Na de start van Aves hebben de duidelijke visie-uitspraken in 2019 geresulteerd in onderzoek door Bureau Buitenhek naar de financiële haalbaarheid van kindcentra, waarvan de resultaten zijn gedeeld binnen de organisatie. Dat heeft ertoe geleid dat in het najaar 2019 voor de scholen een leidraad opgesteld zal worden die handvatten geeft om het overleg snel te kunnen starten voor de mogelijke uitwerking van de school met relevante ketenpartners in opvoeding in de directe omgeving van de school. Het bestuur komt hiermee tegemoet aan de heel verschillende situaties in dorpen en wijken waar de Avesscholen staan binnen de stichting. Dit leidt op korte termijn niet meteen tot kosten die terug te zien zijn in de meerjarenbegroting. Het is echter te verwachten dat hiervoor in de begroting 2021-2024 voor een aantal scholen meer concrete uitwerkingen te zien zullen zijn.

Op de Fladderiep in Kraggenburg zijn de eerste ervaringen opgedaan in 2018 en 2019 met de uitwerking van een pilot van een IKC. De eerste inventarisatie van Bureau Buitenhek heeft het college van bestuur en de directeurs van Aves duidelijk geattendeerd op de sterk lokaal bepaalde situatie van de verschillende Avesscholen en enkele landelijke tendensen die niet onderschat moeten worden in een regio waar de "markt voor de kinderopvang" inmiddels al verdeeld en ingericht is en inmiddels op het verzadigingspunt is aangeland. In de uitwerking zal de IKC-vorming veelal ingevuld worden door het aangaan van "slimme allianties" met ketenpartners rond de school. In de meerjarenbegroting wordt jaarlijks € 75.000,- begroot voor advieskosten, met een terugloop van de kosten naar € 60.000,- in de jaren 2023 en 2024.

	2020	2021	2022	2023	2024
Advieskosten	75.000	75.000	75.000	60.000	60.000

5.1 Tienercollege

Aves heeft samen met het Emelwerda college een interessant initiatief opgezet in het kader van het onderwijs aan 10-14-jarigen, het Tienercollege. In augustus 2020 start hiervoor al het derde schooljaar. Bij de aanvang is het traject mogelijk geworden door middel van landelijke subsidies onder de aanvoering van een ambitieuze projectleider uit de eigen organisatie. Inmiddels staat de structuur en wordt er dagelijks gewerkt en geleerd door jong en oud over de mogelijkheden en beperkingen van het Tienercollege. Het Tienercollege kent een eigen begroting en "bedruipt zichzelf". De "groep 7 en groep 8 leerlingen" van het Tienercollege staan ingeschreven op CBS de Koperwiek.

Begroting Tienercollege	2020	2021	2022	2023	2024
OCW	156.761	156.761	156.761	156.761	156.547
Niet geoormerkte subsidies	50.000	50.000			
Totaal baten	206.761	206.761	156.761	156.761	156.547
Salariskosten OP	169.119	170.844	120.151	123.465	126.074
Salariskosten vervanging	761	769	521	535	547
Afschrijvingskosten	1.647	1.647	1.552	1.272	1.272
Huur	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Leermiddelen	2.536	2.536	2.536	2.536	2.536
Overige lasten	11.685	11.685	11.685		
Totaal lasten	205.748	207.481	156.444	147.808	150.430
Resultaat	1.013	-712	76	8.727	6.118

6. Strategisch doel 4

Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.

In de aanloop naar de fusie toe per 1 januari 2019 zijn de eerste noodzakelijke beleidslijnen opgesteld, in verband met het decentraal georganiseerd overleg (DGO) met de vakbonden. Vanaf september 2019 hebben de betrokken stafleden, de directeurs en het college van bestuur de volgende projectgroepen ingesteld:

- Beoordelen nieuwe medewerkers
- Samen Opleiden & professionaliseren
- Gesprekkencyclus
- Mobiliteit

Voor het project Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) zijn nog tot augustus 2021 middelen van het ministerie via het samenwerkingsverband Educatief Partnerschap Zwolle beschikbaar. Deze middelen maken het mogelijk om de begeleiding van studenten door leraren te vervangen. Aves ontvang hiervoor jaarlijks nog een bedrag van € 60.000,- tot augustus 2021. De projectgroep SO&P zal voor de nieuwe organisatie de werkwijze vanuit de verschillende Pabo's in de regio en de Avesscholen zo goed mogelijk op elkaar af laten stemmen. Doel hierbij is om zoveel mogelijk studenten goed te ondersteunen en blijvend aan Aves te binden. Het is op dit moment nog niet bekend hoe de huidige subsidie voor Samen Opleiden & Professionaliseren na 2021 vanuit het ministerie toegekend zal worden. Dit kan gekoppeld worden aan studenten en bij de hogescholen terechtkomen of bij de schoolbesturen.

Aves kent een eigen Avesacademie waarin gefundeerd een scholingsaanbod voor alle medewerkers beschikbaar is. Het aanbod in de Avesacademie wordt hoog gewaardeerd door de medewerkers.

Om een kwalitatief aanbod te kunnen bieden en om schaalvoordelen te behalen wordt dit grotendeels op stichtingsniveau uitgewerkt. Naast het budget voor scholing op stichtingsniveau ramen de scholen zelf ook een budget voor scholing in de vorm van congressen. Voor scholing is in de meerjarenbegroting opgenomen:

Scholingskosten	2020	2021	2022	2023	2024
schoolniveau	107.100	134.600	105.500	102.500	102.500
algemeen niveau	311.500	311.500	411.500	411.500	411.500
Totaal	418.600	446.100	517.000	514.000	514.000

In 2019 bleek dat het binnen Aves mogelijk is om nagenoeg 100% van de mobiliteitsverzoeken passend te honoreren. Dit zorgt voor nieuwe inzichten binnen teams en bij medewerkers. Het doet ook een appèl op de flexibiliteit van directeuren en de ontvangende teams. Het college van bestuur is van oordeel dat dit voor de langere termijn een goede ontwikkeling is. De werkgroep mobiliteit onderzoekt de meest passende werkwijze in dit kader voor onze nieuwe organisatie. Het toewijzen van leraren aan scholen raakt ook de autonomie van directeuren en schoolteams. Dit is een interessante discussie.

6.1 Leeftijdsontwikkeling personeel

Bij het opmaken van deze meerjarenbegroting heeft Aves 387 fte aan medewerkers in dienst. In de tabel hieronder is te zien hoeveel fte aan medewerkers er in de leeftijdsgroepen vallen van 55 jaar en ouder op 1 augustus 2020. Deze tabel geeft stuurinformatie voor het college van bestuur als het gaat om werving van personeel.

Leeftijd per 1-8-2020	Aantal fte	% van het aantal medewerkers
55	5,4	1,4%
56	9,6	2,5%
57	5,3	1,4%
58	5,9	1,5%
59	5,6	1,4%
60	11,1	2,9%

61	9,6	2,5%
62	10,0	2,6%
63	8,6	2,2%
64	6,6	1,7%
65	4,3	1,1%
66	2,1	0,5%
67	0,2	0,1%

Voor de werving van personeel wordt jaarlijks een budget van € 40.000,- opgenomen voor werving & selectie.

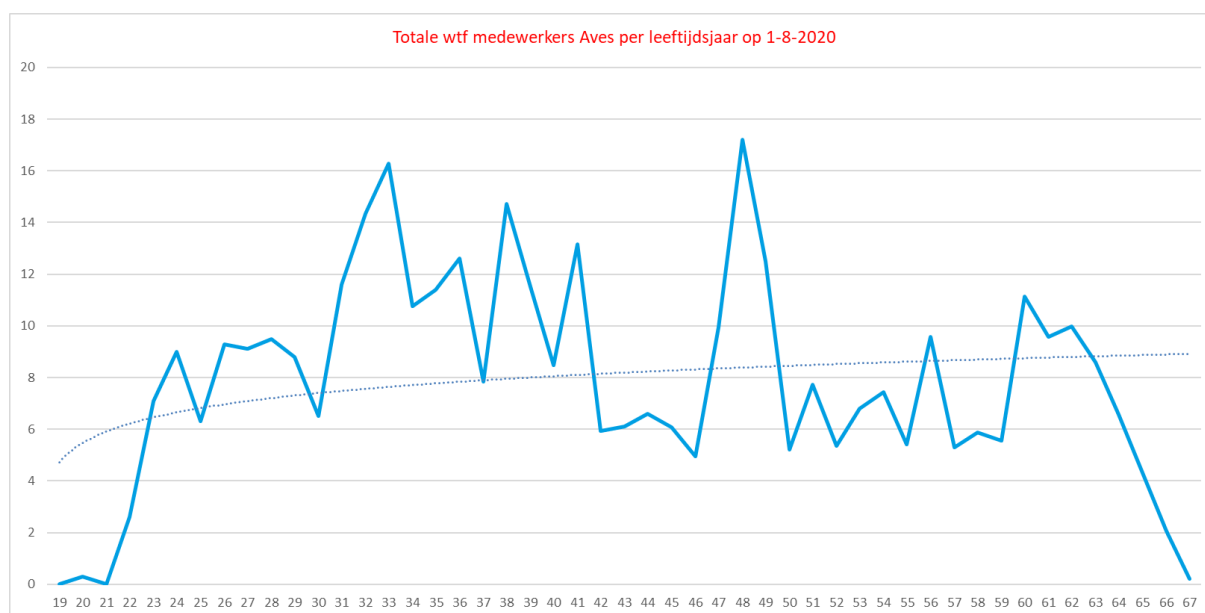
	2020	2021	2022	2023	2024
Werving & selectie	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000

Om het natuurlijk verloop en het actuele lerarentekort het hoofd te bieden heeft het college van bestuur in 2019 alle mogelijk nieuw beschikbare medewerkers een aanstelling aangeboden in de vorm van een flexcontract van meestal 0,6 fte. In werkelijkheid kwam deze groep medewerkers sneller dan voorheen geheel of gedeeltelijk in reguliere formatie op scholen terecht. In de bovenstaande tabel is te zien hoeveel uitstroom in fte er in de komende jaren zal zijn in verband met pensionering.

De reguliere uitstroom in verband met pensionering maakt onderdeel uit van het natuurlijk verloop dat in alle lagen van de organisatie jaarlijks aan de orde is. Door vertrek naar elders, het aanvaarden van een andere betrekking of door deeltijdontslag door persoonlijke omstandigheden zoals bijvoorbeeld zwangerschap heeft onze organisatie jaarlijks te maken met meer dan 2,5% natuurlijk verloop. Voor Aves betekent dit dat we jaarlijks gemiddeld minimaal 9,8 fte aan vacatures in moeten vullen.

Het college van bestuur heeft daarom besloten om een extra grote groep zij-instromers met deeltjidoopleiding te laten starten in augustus 2019 om het toekomstig tekort op te vangen. Vanaf augustus 2019 zijn er nu 20 van deze zij-instromers/deeltijders aan de slag in de scholen. Omdat Aves dit geheel voor eigen rekening doet is dit een forse investering. Waar het in 2019 om € 335.000,- aan loonkosten betreft, gaat het voor kalenderjaar 2020 om € 523.000,-. Deze zij-instromers zijn 3 dagen per week als leraarondersteuner werkzaam in onze scholen. Zij nemen daar instructiegroepen of anderszins onderwijstaken op zich. Dat zorgt voor werkdrukverlaging in de scholen.

Daarnaast vangen deze leraarondersteuners ook groepen leerlingen op als er een leraar ziek of afwezig is. Hierdoor heeft Aves ook minder vervangingsaanvragen vanuit de scholen in de teams. Het resultaat hiervan is dat er nog weinig klassen naar huis zijn gestuurd binnen de Aves scholen. Ook voor 2020 zijn er voor het aanstellen van 5 zij-instromers die de deeltijdPabo volgen, middelen begroot. Het college van bestuur kiest er hiermee voor om nog steeds uit te gaan van het aanstellen van volledig bevoegde leraren om daarmee ook de kwaliteit van het onderwijs in de scholen in de komende jaren te kunnen garanderen aan de ouders.



6.2 Begrote formatie en loonkosten

In het overzicht hieronder is te zien welke kosten er gemaakt zullen worden, verdeeld over de verschillende functiecategorieën in de komende jaren.

De terugloop in aantallen is te verklaren door het dalende leerlingenaantal en de planning van de directie, ten aanzien van de omvang van de formatie in de scholen in de komende jaren.

De "loonkosten onderwijsondersteunend personeel" lopen fors terug omdat hier de loonkosten op begroot worden van het project zij-instromers, zij verschuiven in de komende jaren van onderwijsondersteunend personeel naar de categorie onderwijzend personeel.

Formatie		2020	2021	2022	2023
Directie	Gem. WTF	32,10	31,78	31,78	31,78
	Loonkosten	2.935.617	2.945.808	2.978.012	3.001.348
Onderwijsonsd. personeel	Gem. WTF	40,9759	39,7928	36,3604	30,7758
	Loonkosten	1.966.181	1.931.705	1.786.486	1.533.091
Onderwijzend personeel	Gem. WTF	314,8998	301,162	283,6732	278,5738
	Loonkosten	21.382.041	20.795.989	19.801.847	19.676.265
Totaal WTF		388,0101	372,7319	351,8108	341,1268
Totaal loonkosten		26.283.839	25.673.502	24.566.344	24.210.704

6.3 Bestuursformatieplan

Binnen de CAO PO en WMS (Wet Medezeggenschap Scholen) is het verplicht gesteld om de PGMR vóór 1 mei instemming te vragen op het Bestuurs Formatieplan. Daarom wordt aan de PGMR, ook dit jaar, bij het indienen van deze begroting tegelijkertijd instemming gevraagd op het Bestuursformatieplan 2020-2021.

In de bijlagen zijn de formatie-overzichten van de scholen opgenomen.

6.4 Fusie en cultuur

In de aanloop naar de fusie is geïnvesteerd in de groei naar een nieuwe gezamenlijke cultuur voor Aves vanaf januari 2019. Zoiets gaat niet vanzelf. Net zoals voorafgaand aan de fusie heeft het college van bestuur in samenwerking met een communicatie-adviseur een communicatieplan opgesteld. Dat plan beschrijft alle elementen die van belang zijn voor een eenduidige opzet van de communicatie die bijdraagt aan het verder leren kennen van elkaar. Zo groeien we samen toe naar een nieuwe Avescultuur. Een aantal elementen die daarvoor zichtbaar terug zullen komen in 2020 zijn o.a. de nieuwjaarsreceptie, het afscheid van één van de bestuurders, de opzet van templates voor de schoolwebsites, een nieuwe Aveswebsite, nieuwsbrieven enz. Het spreekt voor zich dat er gestreefd wordt naar eenduidige herkenbaarheid in de uitingen, zoals brieven, website enz. Deze eenduidigheid wekt ook vertrouwen in Aves bij alle betrokkenen en stakeholders. In de meerjarenbegroting wordt jaarlijks een budget van € 30.000,- opgenomen voor representatiekosten.

	2020	2021	2022	2023	2024
Representatiekosten	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000

7. Strategisch doel 5

We werken vanuit het idee van een gekantelde organisatie waarbij kinderen centraal staan

In de beleidsnotitie het nieuwe hart wordt gesproken over Aves als gekantelde organisatie waarbinnen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk worden gelegd; de term autonomie wordt regelmatig gehanteerd. Voor het college van bestuur en de raad van toezicht is de gekantelde organisatie ook richtinggevend voor de besturingsfilosofie die er binnen Aves zal worden gehanteerd.

In het najaar 2019 werken de raad van toezicht en het college van bestuur in overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad een passende besturingsfilosofie uit voor Aves. Bij het opstellen van deze begroting zijn de concrete afspraken daarover nog niet bekend. Dat kan ertoe leiden dat de volgende meerjarenbegroting qua opzet nog enigszins aangepast zal worden. De benodigde kosten voor communicatie en representatie zijn opgenomen binnen de begroting. In de gekantelde organisatie worden verantwoordelijkheden laag belegd. En in de gekantelde organisatie zullen kinderen en ouders betrokken worden bij de totstandkoming van beleid. Dit zal veelal in de scholen gebeuren; kosten die hiermee gepaard gaan zijn in de schoolbegrotingen opgenomen. De scholen worden hiervoor gefaciliteerd in hun schoolbegrotingen. Veel budgetten worden dan ook op schoolniveau opgenomen zoals de Rijksvergoeding Onderwijsachterstandenbeleid, de Rijksvergoeding Asielzoekers, de Middelen werkdrukverlichting en de Rijksvergoeding samenvoegingsfaciliteiten.

Resultaten	2020	2021	2022	2023	2024
Scholen	286.811	136.215	183.125	284.642	293.240
Bovenschools	-949.254	-929.031	-514.514	-490.507	-520.924
Totaal resultaat	-662.443	-792.816	-331.389	-205.865	-227.684

Het financieel resultaat van de scholen voor wat betreft de personele bezetting wordt niet beïnvloed door leeftijden van personeelsleden. Binnen het begrotingsmodel van Aves wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde Genormeerde Leraar Eenheid (GLE). De rijksvergoedingen voor de personele inzet komen centraal binnen op basis van de leerlingenaantallen. Deze

budgetten worden vervolgens op basis van de eerder genoemde GLE's en Gemiddelde Personeelslast (GPL) aan de scholen ter beschikking gesteld.

De kosten die niet door de schooldirecteuren beïnvloed kunnen worden, worden bovenschools beheerd en vooraf al binnen het model aan de Rijksvergoeding voor de Materiële instandhouding onttrokken. Hierbij moet o.a. gedacht worden aan de kosten van het administratiekantoor, de identiteitsbegeleiding, de contributies van de besturenbonden Verus en de AOB en de PO-raad, verzekering IPAP (financieel vangnet bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid) en de schoolongevallenverzekering.

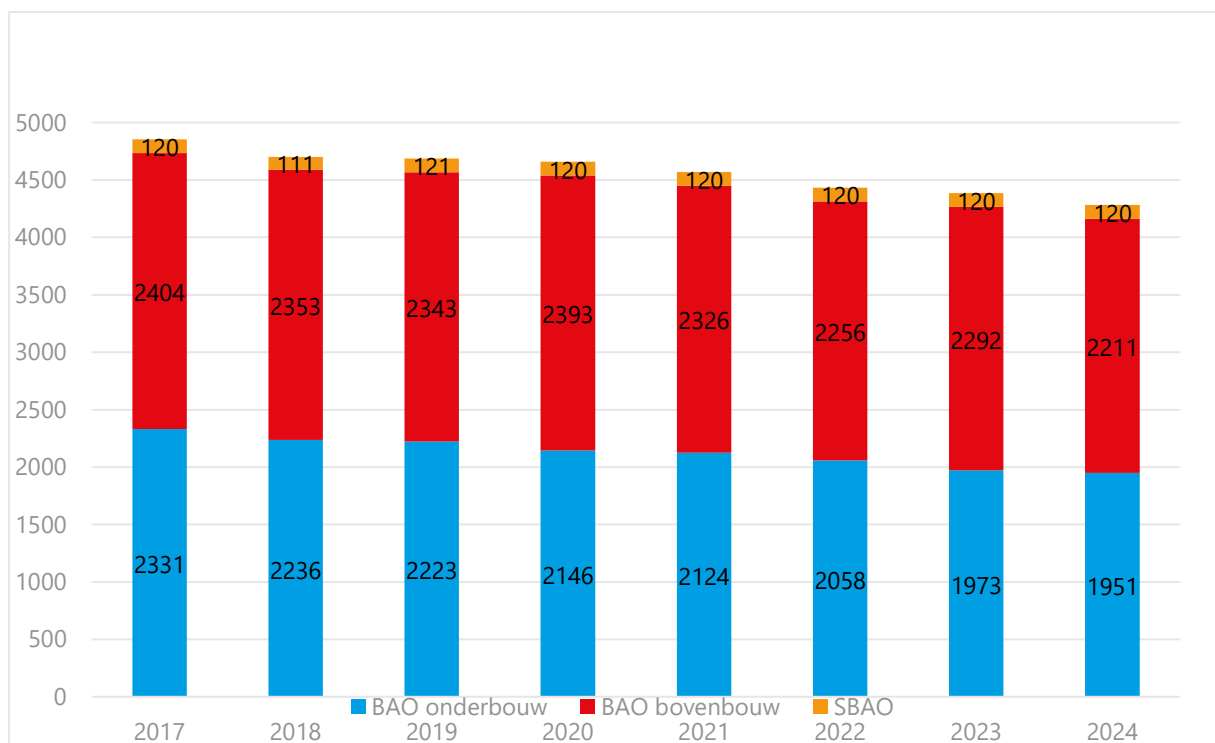
8. Strategisch doel 6

De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod.

8.1 Prognose leerlingenaantallen

In onderstaande grafiek is het verloop van de leerlingenaantallen te zien zoals die is opgenomen binnen de bestuursbegroting. De prognoses van deze leerlingenaantallen komt tot stand op aangeven van de directeuren in relatie tot prognosecijfers van de gemeenten. De directeuren kennen de omgeving van de school het beste en maken daarmee de best kloppende prognoses. Voor scholen in kleine kernen is dat eenvoudiger dan voor scholen in de grotere plaatsen zoals Vollenhove, Kampen en Emmeloord.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
BAO	2331	2236	2223	2146	2124	2058	1973	1951
Onderbouw								
BAO	2404	2353	2343	2393	2326	2256	2292	2211
Bovenbouw								
SBAO	120	111	121	120	120	120	120	120
totaal	4855	4700	4687	4659	4570	4434	4385	4282



Zoals te zien is er in onze regio nog steeds krimp van leerlingenaantallen aan de orde. Dit zal per school verschillend worden ervaren, maar op de langere termijn leidt dit tot een kleine afname van werkgelegenheid. In de begroting is deze terugloop meegenomen in de personeelsplanning op de scholen.

	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal leerlingen	4.659	4.570	4.434	4.385	4.282
<i>daling</i>	-4	-89	-136	-49	-103

Op een aantal scholen, die bovenmatige reserves kennen, is voor het komend schooljaar bewust meer personele inzet gepland. Daarmee werken ook de schooldirecteuren mee aan het terugdringen van de grote reservepositie van Aves. Deze extra inzet is altijd opgenomen in een meerjarig perspectief waarbij de school zelf de tijdelijke extra inzet bekostigt. De tijdelijk extra aanstelling van personeel is gezien het natuurlijk verloop en het ontslag op eigen verzoek in verband het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd in de komende jaren geen groot risico. De omvang van de stichting garandeert voldoende vacatureruimte op andere scholen binnen de

stichting. Uiteraard wordt in de situaties van gedwongen mobiliteit altijd rekening gehouden met de eerder ondertekende brief ten aanzien van inzet op scholen van een bepaalde identiteit.

8.2 Bezuiniging onderwijsachterstandenbeleid (OAB)

Vanaf 2009 werden extra middelen voor leerlingen met onderwijsachterstanden beschikbaar gesteld voor de schoolformatie op basis van de opleiding van de ouders, de zgn. gewichtenregeling. Om beter aan te sluiten bij de feitelijke situatie in de scholen is daarvoor in de plaats vanaf augustus 2019 de regeling voor onderwijsachterstandenbeleid (OAB) in werking getreden die is gebaseerd op meerdere parameters die aan het ministerie worden aangeleverd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Voor Avesscholen betekent dit voor veel scholen een verlaging van de inkomsten. In totaal betekent dit een verlaging van de inkomsten van € 624.923,- op het niveau van de hele stichting vanaf 2022. Deze verlaging wordt in de komende 3 jaar gefaseerd doorgevoerd in de inkomsten. In de schoolbegrotingen is deze aanpassing meegenomen.

8.3 Inkomsten van de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs

De organisatie heeft te maken met drie samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs:

- PO 2305, het samenwerkingsverband waar de beide scholen in Kampen onder vallen;
- PO 2203 waar de St. Martinusschool in Vollenhove onder valt en
- PO 2402 waar de scholen in de Noordoostpolder onder vallen.

De scholen in de Noordoostpolder ervaren in de komende 2 jaren nog de laatste gevolgen van de verevening door lagere inkomsten. Inmiddels zijn er nog voor 1 schooljaar (2020-2021) 2 leerlingen met een rugzakgebonden financiering (bekostigd door het samenwerkingsverband) aanwezig in de scholen.

8.4 Inkomsten Passend Onderwijs scholen in een overzicht

In het hiernavolgende overzicht is te zien hoeveel elke school voor kalenderjaar 2020 in zijn begroting ontvangt vanuit middelen die afkomstig zijn van het Samenwerkingsverband Passend onderwijs. Het betreft een combinatie van de "middelen lichte en zware zorg".

brinnr	school	bedrag	brinnr	school	bedrag
03QP	SWS De Fladderiep	€ 23.970,-	13TJ	CBS Op de Wieken	€ 41.947,-
03RA	RKbs De Horizon	€ 40.503,-	13WT	CBS Klimop	€ 7.965,-
04ZB	KBS Mariabasissschool	€ 27.238,-	14AD	CBS De Regenboog	€ 7.965,-
04ZX	SWS Titus Brandsma	€ 26.149,-	14CA	SWS De Wending	€ 18.250,-
05CZ	SWS Fondali	€ 23.697,-	14DL	CBS Het Lichtschip	€ 29.145,-
05HU	KBS Dr. Schaepmanschool	€ 44.890,-	14GF	CBS De Zeester	€ 22.335,-
05KH	KBS St. Martinusschool	€ 40.457,-	14HT	OBS De Carrousel	€ 17.160,-
06YL	Oec. BS De Ark	€ 29.962,-	14KI	OBS Roderik van Voorst	€ 39.495,-
07VA	KBS Mgr. Zwijsenschool	€ 49.507,-	14MX	OBS De Keerkring	€ 21.791,-
08JS	KBS Albert Schweitzer	€ 84.983,-	14YR	OBS De Zevensprong	€ 84.166,-
09JQ	KBS St. Josephschool	€ 72.099,-	15FD	OBS Windkracht 10	€ 42.410,-
10OF	CBS De Koperwiek	€ 66.107,-	15IL	OBS De Regenboog	€ 7.965,-
11QC	CBS De Triangel	€ 46.305,-	15QD	SWS De Floreant	€ 38.951,-
11QN	SWS Paulusschool	€ 21.518,-	15SN	OBS De Driesprong	€ 21.791,-
12KG	CBS De Lichtboei	€ 85.528,-	15XA	AZS De Wissel	€ 46.577,-
12ST	CBS 't Kompas	€ 65.099,-	15ZC	SWS De Sprang	€ 28.055,-
12ZH	CBS De Schalmei	€ 20.701,-	16HT	SBO De Klimboom	€ 21.000,-
13KN	CBS Sjaloom	€ 17.705,-			
Totaal					€ 1.283.389,-

Binnen de bestuursbegroting voor Passend Onderwijs zijn de volgende kosten opgenomen door het Samenwerkingsverband 2402:

Omschrijving	bedrag
coördinatie van het samenwerkingsverband (directeur),	€ 36.500,-
studiedag voor IB-ers en directeuren	€ 5.000,-
afdracht aan SBO de Klimboom	€ 21.000,-
ambulante begeleiding	€ 51.770,-
bekostiging van het expertisenetwerk	€ 250.000,-

Deze kosten van Samenwerkingsverband 2402 maken dus geen onderdeel uit van de bestuursbegroting van Aves, maar zijn ter informatie in deze toelichting opgenomen. Het bestuur van het samenwerkingsverband verantwoordt de uitgaven binnen haar jaarverslag.

De samenwerkingsverbanden 2305 en 2203 maken hun middelen over naar Aves waarna die middelen rechtstreeks toegevoegd worden aan de middelen van de scholen in Kampen en Vollenhove.

8.5 Uitbreiding bestuurskantoor

Bij de aanvang van de fusie is een blauwdruk gemaakt voor gewenste omvang van de staf van Aves in een bestuurskantoor op basis van een heldere verdeling van taken, uitgewerkt op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Voor de portefeuilles identiteit, personeel, onderwijs en materiele zaken is dat staf afdoende ingericht; voor de portefeuille organisatie is per 1 augustus 2020, na het vertrek van één van de drie bestuurders, een vacature opgenomen van wtf 0,6 voor de functie bestuurssecretaris. De kosten van de hiervoor genoemde functionaris zijn opgenomen op de kostenplaats Aves BM.

Nu het bestuurskantoor in mensen is uitgebreid bij de start van de fusie is er te weinig werkruimte. De vergaderzaal is opgedeeld in een grote werkruimte en een kleine vergaderruimte. Daarmee is echter de mogelijkheid verdwenen om met groepen van ruim veertig personen te vergaderen of scholing te organiseren. En er zijn geen gespreksruimtes die wel nodig zijn voor overleg met enkele personen en voor het onderbrengen van bijvoorbeeld de bedrijfsarts. Het college van bestuur heeft in het verleden de noodbouw overgenomen naast het bestuurskantoor en er zijn stappen gezet om de grond onder het bestuurskantoor in eigendom te verkrijgen. Burgemeester en wethouders van de gemeente Noordoostpolder besloten om de grond onder het pand Jasmijnstraat 9 en 11 te verkopen aan stichting Aves. Voor het college van bestuur was dat een voorwaarde voordat zij voor eigen rekening het bestuurskantoor zou uitbreiden zoals bij het fusiebesluit was aangekondigd. Op dit moment wordt met de gemeente gesproken over de voorwaarden van de verkoop. We hopen eind 2019 duidelijk te hebben of we de grond inderdaad kunnen verwerven.

Het college van bestuur heeft de wens om een grotere vergader- en scholingsruimte in te richten waardoor een groot aantal bijeenkomsten van Aves in het bestuurskantoor kunnen plaatsvinden. Dat zal ervoor zorgdragen dat er zoveel mogelijk contact kan worden gemaakt door medewerkers vanuit de scholen met medewerkers in het bestuurskantoor. Het bestuurskantoor is immers ten behoeve van alle medewerkers van Aves.

Binnen de begroting zijn de volgende kosten begroot als investering voor deze uitbreiding.

Uitbreiding bestuurskantoor	2020	2021	2022	2023	2024
Nieuwbouw	216.000,-	680.000,-			
Meubilair+inventaris		70.000,-			

Het huurcontract voor het kantoor aan de Distelstraat loopt af per 1 januari 2021. Tot die datum is het kantoor aan de Distelstraat nog beschikbaar voor overleggen van groepen en medewerkers binnen Aves.

De hoogte van de huurkosten van het kantoor in de Distelstraat zijn vergelijkbaar met de afschrijvingslasten van de nieuwbouw die er gerealiseerd zal worden. De besparing voor de stichting zit hem echter in het achterwege blijven van huurkosten van vergaderruimte elders voor de grotere geledingen en voor scholingsbijeenkomsten. Daarnaast is het kantoor blijvend in eigendom. Dat vertegenwoordigt een boekwaarde op de balans.

8.6 Fusietraject scholen Nagele

In najaar 2019 is op verzoek van de medezeggenschapsraden van de beide Avesscholen in Nagele (CBS Klimop en SWS Titus Brandsma) gestart met de voorbereiding van de fusie van deze beide scholen.

In de begroting van de beide scholen is rekening gehouden met de op handen zijnde fusie waarbij het brinnummer van de SWS Titus Brandsma gehandhaafd zal blijven. De beschikbare fusiemiddelen worden toegerekend aan de SWS Titus Brandsma, waarbij alle kosten, voortkomend uit de fusie ook aan deze school toegerekend zullen worden.

8.7 Scholeneiland Revelsant Emmeloord

Het college van bestuur is in gesprek met de medezeggenschapsraden en directies van SBO de Klimboom, CBS de Triangel en het bestuur Eduvier van SO-school de Optimist om te zoeken naar een samenwerking die kan leiden tot een scholeneiland waar zoveel mogelijk functionaliteit rondom kinderen tot aan 12 jaar in die wijk gecombineerd kunnen worden. De gemeente Noordoostpolder werkt actief mee aan mogelijkheden in deze wijk.

8.8 Bouw MFA Rutten

Aves participeert in de bouw van de Multi Functionele accommodatie in Rutten. Het is een langlopend proces waarbij de steun van de gemeente Noordoostpolder regelmatig nodig is om budgetten passend te krijgen in verband met de veranderende situatie in de bouwwereld in deze periode. De verwachting is dat de scholen in augustus 2020 kunnen starten in de nieuwbouw. In de begroting van de beide scholen is rekening gehouden met de benodigde investeringen hiervoor.

8.9 Integraal Huisvestingsplan (IHP)

Het college van bestuur van Aves werkt met de gemeenten en schoolbesturen samen op om de huisvesting van de scholen actueel en passend bij de tijd te houden of te maken.

Hiervoor zijn binnen de meerjarenbegroting middelen gereserveerd.

Echter zien we dat bij de concrete uitwerking, zoals voor het MFA in Rutten, voor de verbouwing van de Floreant in Luttelgeest en voor het scholeneiland Revelsant in Emmeloord budgetten onder druk komen te staan. Het schoolbestuur en de gemeente zullen samen moeten bekijken wat dit betekent voor de reeds gemaakte plannen voor de toekomst.

8.10 Oprichten verenigingen voor activiteitencommissies in PC basisscholen

In het najaar 2019 is het proces opgestart om in elke PC basisschool binnen Aves een activiteitencommissie van ouders, georganiseerd als een vereniging die ingeschreven is bij de Kamer van Koophandel, op te richten.

Hiermee realiseert het college van bestuur een heldere scheiding van publieke en private middelen binnen de Avesscholen die zorgt voor transparantie in de verantwoording van de middelen.

Dit vraagt wel een zorgvuldig implementatietraject omdat het een tegenstelde beweging betreft in vergelijking met een aantal jaren geleden binnen deze scholen. Het zorgt er tevens voor dat er een iets meer geformaliseerde groep van ouders in een bestuursvorm, met eigen bijbehorende verantwoordelijkheden, ondersteuning behoeft van de directeur in deze. Uitgaande van de gekantelde organisatie is het echter geheel passend dat deze ontwikkeling in gang wordt gezet.

9. Continuïteits- en Risicoparagraaf

Jaarlijks wordt er een geactualiseerde continuïteits- en risicoparagraaf opgenomen in de begroting, die correspondeert met de “bestemmingsreserve publiek” zoals die onderdeel uitmaakt van de balans in de jaarrekening.

Twee keer per jaar, in de begroting en in het jaarverslag, staat het college van bestuur expliciet stil bij de haar dan bekende risico's waarvan ze het belangrijk acht om die op te nemen. Het betreft dan o.a. tijdelijke budgetten, risicovolle inkomsten en het aangaan van overeenkomsten die niet op korte termijn kunnen worden beëindigd.

Personele risico's

• Inkomsten rugzakfinanciering	€ 28.000,-
• Vestiging SO Obadja op Urk	€ 109.500,-
• Inzet op middelen Schakelvoorziening	€ 24.000,-
• Vervanging wegens ziekte i.v.m. ERD ($\frac{1}{2} \times 9\% \times 388$ gle)	€ 1.187.000,-
• Inzet leraren Asielzoekersschool De Wissel i.v.m. fluctuatie	€ 700.000,-
• Detacheringen	€ 110.000,-

Overige risico's

• Herwaardering Materiële Vaste Activa	€ 3.782.249,-
--	---------------

In totaal gaat dit om	€ 5.940.749,-
-----------------------	---------------

9.1 Inkomsten rugzakfinanciering

In de meerjarenbegroting lopen deze inkomsten al enkele jaren terug; inmiddels is dit nog maar € 28.000,- in 2020. In de afgelopen jaren is het gelukt om verplichtingen aan personeel die op deze middelen waren aangegaan, om te zetten in andere aanstellingen of op te laten lossen door natuurlijk verloop.

9.2 Vestiging SO Obadja op Urk

Na een rechterlijke uitspraak is SO Obadja met ingang van augustus 2018 gestart met een nevenvestiging voor het aanbieden van speciaal onderwijs op Urk. Het college van bestuur van Aves verwacht dat er ouders zijn die in de komende jaren zullen kiezen voor deze nevenvestiging op Urk. In elk geval dat er een kind vanuit ons samenwerkingsverband wordt aangenomen door

SO Obadja zal hiervoor een rekening worden gestuurd naar ons samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Gezien de ervaringen uit 2019 schatten we het risico nu in op $3 \times € 36.500,- = € 109.500,-$ (een leerling een schoolloopbaan bekostigen naar SO Oabdja wordt ingeschat op € 36.500,-).

9.3 Inzet van Aves-medewerkers op middelen Schakelvoorziening

Op dit moment wordt een IB-er ingezet op de middelen Schakelvoorziening, zoals die door de gemeente Noordoostpolder als subsidie worden verstrekt. Kinderen van nieuwkomers in Nederland kunnen vanuit deze middelen tijdelijk in een voorziening in Emmeloord versneld de Nederlandse taal leren. De Schakelvoorziening wordt aangestuurd door de directie van AZS de Wissel in Luttelgeest.

9.4 Vervanging wegens ziekte i.v.m. ERD

Aves is eigen risicodragers voor het Vervangingsfonds. Hiermee heeft de organisatie ook een risico op zich genomen dat niet is ondervangen door een andere afgesloten verzekering. Een deel van de vervangingsbehoefte is in de vorm van leraren in een flexibele schil om de stichting heen georganiseerd. De vervangingsbehoefte is op basis van landelijk bekende ervaringsgegevens ingeschat op de helft van de ingeschatte benodigde loonkosten voor vervanging, gerelateerd aan de totale omvang van het personeelsbestand. ($\frac{1}{2} \times 9 \% \times 388 \text{ fte}$).

9.5 Inzet leraren Asielzoekersschool de Wissel i.v.m. fluctuatie

Aves heeft de asielzoekersschool in Luttelgeest in beheer. Voor wat betreft de inkomsten en uitgaven is dit een bijzondere school binnen Aves. Het leerlingenaantal van deze school schommelt binnen een schooljaar behoorlijk. Op de balans van Aves staat een bedrag van € 450.000,- ter afdekking van de personele risico's door fluctuatie. Daarmee kunnen een jaar lang voor ruim 6 fte de salariskosten worden opgevangen. De Wissel heeft voor 2020 een geplande bezetting van 17,58 GLE. De school zelf heeft inmiddels ook een algemene reserve van € 250.000,- opgebouwd. In totaal kunnen we daarmee, in combinatie met de andere reserve, voor 10 fte de personeelskosten in één jaar opvangen.

9.6 Detacheringen

Jaarlijks worden er meerder medewerkers gedetacheerd naar andere werkgevers in de regio. Dit is steeds in het belang van de organisatie en/of van de medewerker. In schooljaar 2019-2020 wordt er voor een omvang van ongeveer € 110.000,- gedetacheerd.

Detacheringen vinden plaats met medewerkers vanuit de vaste formatie. Bij het onverwachts beëindigen van een detachering door ziekte langer dan 2 weken of in geval van zwaarwegende omstandigheden kan dit tot hogere personeelslasten leiden dan verwacht. Dit risico is er in ieder geval voor de duur van de detachingsperiode. Waar mogelijk wordt in een detachingsovereenkomst opgenomen dat de medewerker na een jaar detachering vast wordt aangenomen door de nieuwe werkgever. Dit zorgt voor doorstroming van het Aves-personeelsbestand en biedt medewerkers kansen op andere banen. Aves is voorstander van een pro-actief personeelsbeleid, juist ook in het belang van de medewerkers.

9.7 Vervangingswaarde MVA

Als onderdeel van de risico-analyse wordt 50% opgenomen van de vervangingswaarde MVA (Materiële Vaste Activa) zoals aangegeven door de Commissie Don. Voor Aves gaat dat om een bedrag van € 3.782.249,-.

9.8 Conclusie

Aves kent voor 2020 voor € 5.940.749,- minus € 1.450.500,- en minus € 3.782.249,- =
€ 708.000,- aan inkomsten waarvoor de stichting op korte, dan wel middellange termijn financiële risico's ten behoeve van personeel aan verbonden zijn.
€ 5.940.749,- betreft het totaalbedrag van risico's, genoemd in de continuïteits- en risicoparagraaf.
€ 1.450.500,- betreft de personele reserve zoals die is opgenomen op de balans per 31-12-2018.
€ 3.782.249,- betreft 50% van de Materiële Vaste Activa per 31-12-2018.

Het college van bestuur stelt jaarlijks opnieuw vast of de personele risico's zijn afgedekt binnen de Algemene Reserve en of dat reden is om met een flexibele schil van personeel te werken in de vorm van verschillende aanstellingscontracten. Sinds het laatste jaar merken we dat ondanks het verlangen om een grotere flexibele schil te hanteren de realiteit duidelijk maakt dat dat niet lukt. Er is te weinig benoembaar personeel in onze regio voorhanden. Volgens de uitgangspunten van de commissie Don is belangrijk wat de omvang is van de bufferliquiditeit (weerstandsvermogen) van een organisatie. Aves kent in de jaarrekening 2018 een bufferliquiditeit van € 6.179.660,-. Het kengetal als signaleringspercentage voor bufferliquiditeit van de commissie Don is 5%. Het percentage van Aves in de jaarrekening 2018 is 30%.

9.9 Treasury

Het college van bestuur spreidt de liquide middelen van de stichting over bankrekeningen bij meerdere banken. Op die manier wordt gebruikt gemaakt van de afspraken die gelden vanuit het depositogarantiestelsel.

Passend binnen de afspraken van het Treasurystatuut van stichting Aves wil het college van bestuur een bedrag van € 4.000.000.- langjarig onderbrengen in obligaties binnen het ASR OnderwijsFonds (voorheen Onderwijsbureau Liquiditeitenfonds).

10. Meerjarenbegroting 2020-2024

De financiële vertaling van de 6 doelstellingen vanuit “het nieuwe hart” heeft plaatsgevonden in de meerjarenbegroting, waardoor er opnieuw een beleidsrijke meerjarenbegroting afgegeven kan worden.

10.1 Meerjarenexploitatie

In de voorgaande jaren heeft de gefuseerde organisatie de volgende resultaten behaald.

Exploitatie	2015	2016	2017	2018
Resultaten	558.638	1.773.079	1.533.121	232.969

Dit heeft geleid tot een verdere vermogensopbouw en het op peil blijven van de reserves van de stichting. Dat is duidelijk zichtbaar in de positieve kengetallen van de stichting.

Gezien de hoogte van de reserves die in de afgelopen jaren zijn ontstaan en gezien de risico's voortkomend uit het huidige lerarentekort in combinatie met de uitstroom van personeel in verband met pensioenleeftijd kiest het college van bestuur ervoor om extra middelen in te zetten voor het bekostigen van de aanstelling en opleiding van zij-instromers en hun deeltijdopleiding. Het college van bestuur acht het daarom verantwoord om voor de komende jaren een negatief exploitatieresultaat te begroten.

Exploitatie	2020	2021	2022	2023	2024
Rijksbijdragen	32.504.585	31.741.911	31.201.664	30.852.259	30.489.613
Ov. overheidsbijdragen	113.819	80.838	43.338	43.338	43.338
Overige baten	355.697	343.313	340.013	334.713	334.613
Subtotaal baten	32.974.102	32.166.062	31.585.015	31.230.310	30.867.564
Personeelslasten	27.228.044	26.575.068	25.537.695	25.178.335	24.890.056
Afschrijvingen	1.347.031	1.442.052	1.448.514	1.374.225	1.343.888
Huisvestingslasten	2.211.629	2.130.166	2.129.903	2.120.209	2.120.348
Overige lasten	2.949.841	2.911.591	2.900.291	2.863.406	2.841.256
Subtotaal lasten	33.736.545	33.058.877	32.016.404	31.536.175	31.195.548
Financiële baten	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Resultaat	-662.443	-792.816	-331.389	-205.865	-227.984

10.2 Meerjarenbalans

In de onderstaande tabel is de meerjarenbalans weergegeven. Deze is gebaseerd op periode 9 van 2019.

Balansprognose	2020	2021	2022	2023	2024
Activa					
materiele vaste activa	9.257.593	9.756.741	9.347.672	8.523.836	7.929.922
financiële vaste activa	2.826.978	2.826.978	2.826.978	2.826.978	2.826.978
Totaal vaste activa	12.084.571	12.583.719	12.174.650	11.350.814	10.756.900
vorderingen	1.810.261	1.783.541	1.761.135	1.739.516	1.723.300
Liquide middelen	6.477.812	5.369.407	5.212.368	5.857.192	6.630.686
Totaal vlottende middelen	8.288.073	7.152.948	6.973.503	7.596.708	8.353.986
Totaal activa	20.372.644	19.736.667	19.148.153	18.947.522	19.110.886
Passiva					
algemene reserve	13.309.832	12.517.017	12.185.628	11.979.763	11.751.779
bestemmingsreserve publiek	1.450.500	1.450.500	1.450.500	1.450.500	1.450.500
bestemmingsreserve privaat	1.130.002	1.130.002	1.130.002	1.130.002	1.130.002
Totaal eigen vermogen	15.890.334	15.097.519	14.766.130	14.560.265	14.332.281
voorzieningen	1.492.997	1.708.630	1.538.476	1.586.332	2.007.996
langlopende schulden	15.553	15.553	15.553	15.553	15.553
kortlopende schulden	2.973.760	2.914.965	2.827.994	2.785.372	2.755.056
Totaal overige passiva	4.482.310	4.639.148	4.382.023	4.387.257	4.778.605
Totaal passiva	20.372.644	19.736.667	19.148.153	18.947.522	19.110.886

De materiële vaste activa zal stijgen in 2021 als gevolg van de geplande investeringen.

De daling van de liquide middelen in 2021 is tevens een gevolg van de geplande investeringen.

De mutaties op de algemene reserve zijn het gevolg van de verwachte resultaten over de komende boekjaren.

10.3 Kengetallen

De meerjarenbegroting en de meerjarenbalans leiden tot de volgende kengetallen.

	grens	2020	2021	2022	2023	2024
Liquiditeit (VA/KS)	1,5% - 2,0%	2,79	2,45	2,47	2,73	3,03
Solvabiliteit (EV+VZ/TV)	< 30%	85,33%	85,15%	85,15%	85,22%	85,50%
Rentabiliteit (RES/TB)	3- jarig < 0% 2-jarig < -0,05% 1-jarig < -0,10%	-2,01%	-2,46%	-1,05%	-0,66%	-0,74%
Weerstandsvermogen (EV-MVA/TB)	5% -20%	20,12%	16,60%	17,16%	19,33%	20,74%

Alle kengetallen blijven langjarig binnen de huidige signaleringsgrenzen van het ministerie.

Hoewel er in 2021 en 2022 een daling zichtbaar is van de kengetallen, laten de jaren erna wederom een stijging zien door een minder groot negatief begroot resultaat.

In het voorjaar van 2020 worden de grenzen opnieuw vastgesteld door het ministerie. Aves zal ook ná 2021 moeten laten zien hoe toegewerkt zal worden naar een "nieuw normaal" oftewel gestuurd gewerkt kan worden naar kengetallen die dichterbij de nieuwe signaleringsgrenzen liggen.

Er is zicht op de te beïnvloeden onderdelen van de kengetallen én de onderlinge verhouding van deze onderdelen. Daarbij is Aves "in-control", waardoor aan alle voorwaarden wordt voldaan om dit gecontroleerd te laten plaatsvinden.

11. Bijlage Schoolformatieplannen

School	2020		2021		2022		2023	
	gem. wtf	loonkosten €	gem. wtf	loonkosten €	gem. wtf	loonkosten €	gem. wtf	loonkosten €
03QP SWS De Fladderiep	7,57	538.596	6,97	500.741	6,97	505.558	6,97	508.720
03RA RKbs De Horizon	7,22	488.297	6,67	462.507	6,67	466.520	6,54	460.449
04ZB KBS Mariabasisschool	7,22	475.617	6,72	464.486	6,14	444.943	5,90	441.149
04ZX SWS Titus Brandsma	8,96	595.278	10,56	689.858	9,62	629.673	9,14	602.826
05CZ SWS Fondali	8,80	560.877	7,82	501.284	6,80	437.173	6,16	400.263
05HU KBS Dr. Schaep- manschool	11,83	796.023	11,83	814.880	11,83	824.941	11,83	832.330
05KH KBS St. Martinus- school	8,75	581.311	8,60	594.068	8,43	592.418	8,19	585.168
06YL Oec. BS De Ark	8,11	557.222	8,11	567.798	8,11	577.079	8,11	585.877
07VA KBS Mgr. Zwijsen- school	12,20	829.591	11,29	773.459	10,46	720.624	10,13	705.128
08JS KBS Albert Schweitzerschool	19,37	1.267.273	18,30	1.230.583	17,58	1.210.139	16,98	1.195.521
09JQ KBS St. Josephschool	15,46	1.083.217	14,51	1.037.603	13,61	969.500	13,01	929.410
10OF CBS De Koperwiek	12,80	876.362	12,01	842.946	11,41	807.494	11,41	814.012
11QC CBS De Triangel	9,40	654.077	8,38	599.970	7,70	561.316	7,58	557.023
11QN SWS Paulusschool	6,41	460.713	6,40	464.335	5,97	437.078	5,37	396.447
12KG CBS De Lichtboei	17,91	1.262.753	17,85	1.268.040	17,49	1.248.485	17,49	1.255.306
12ST CBS 't Kompas	13,91	966.544	13,91	972.053	13,91	977.883	13,91	983.773
12ZH CBS De Schalmei	6,08	398.305	5,78	383.520	5,36	355.897	5,23	349.649
13KN CBS Sjaloom	5,48	363.611	5,06	343.402	4,97	340.313	4,85	334.744
13TJ CBS Op de Wieken	9,46	650.677	9,23	644.710	9,23	651.290	9,23	657.121
13WT CBS Klimop	3,35	224.951						
14AD CBS De Regenboog	5,12	342.842	4,87	332.785	4,87	335.884	4,87	339.227
14CA SWS De Wending	6,13	397.155	5,70	387.673	5,10	350.024	4,89	340.871
14DL CBS Het Lichtschip	7,07	485.200	7,28	509.766	6,74	480.924	6,74	485.374
14GF CBS De Zeester	6,11	418.786	5,40	373.260	5,18	362.397	4,89	345.345
14HT OBS De Carrousel	7,55	506.199	7,11	493.702	6,88	482.786	6,88	488.198
14KI OBS Roderik van Voorst	10,24	722.463	9,74	702.786	9,22	677.785	8,98	668.285
14MX OBS De Keerkring	8,84	620.969	8,24	583.680	7,64	543.663	7,64	547.700
14YR OBS De Zevensprong	19,57	1.309.969	18,86	1.288.330	18,28	1.260.712	17,80	1.240.082
15FD OBS Windkracht 10	8,69	584.114	7,48	517.620	6,88	487.351	6,88	493.112

School	2020		2021		2022		2023	
	gem. wtf	loonkosten €	gem. wtf	loonkosten €	gem. wtf	loonkosten €	gem. wtf	loonkosten €
15IL OBS De Regenboog	4,61	315.890	4,53	329.467	4,28	316.655	4,10	308.511
15QD SWS De Floreant	11,28	735.002	10,78	723.621	10,78	736.532	10,52	729.356
15SN OBS De Driesprong	6,47	407.599	5,69	360.749	5,33	344.865	5,33	355.252
15XA AZS De Wissel	19,22	1.316.914	19,57	1.339.514	17,09	1.179.532	16,50	1.162.683
15ZC SWS De Sprang	7,07	491.136	7,07	497.603	6,90	490.621	6,66	478.783
16TH SBO De Klimboom	16,40	1.206.857	16,75	1.258.764	16,75	1.271.143	16,75	1.281.571
Totalen	344,67	23.492.390	329,08	22.855.561	314,20	22.079.200	307,48	21.859.270