



# Inhoudsopgave

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                           | <b>3</b>  |
| <b>1. Het schoolbestuur</b>                                | <b>4</b>  |
| 1.1 Organisatie                                            | 4         |
| 1.2 Profiel                                                | 8         |
| <b>2. Beleid</b>                                           | <b>12</b> |
| 2.1 Onderwijs & Kwaliteit                                  | 13        |
| 2.2 Personeel & professionalisering                        | 17        |
| 2.3 Bedrijfsvoering & organisatie                          | 20        |
| 2.4 Financieel beleid                                      | 23        |
| 2.5 Risico's en risicobeheersing                           | 25        |
| <b>3. Financiën</b>                                        | <b>27</b> |
| 3.1 Exploitatiebegroting 2022                              | 27        |
| 3.2 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief                | 31        |
| 3.3 Staat van baten en lasten en balans                    | 33        |
| 3.4 Financiële positie                                     | 38        |
| <b>4. Bestuursbesluit</b>                                  | <b>40</b> |
| <b>Bijlage 1 Beleidsvoornemens</b>                         | <b>41</b> |
| <b>Bijlage 2 Scholenoverzicht Openbaar Onderwijs Emmen</b> | <b>44</b> |

## Voorwoord

Voor u ligt de begroting 2022 en de meerjarenbegroting 2022 t/m 2026.

In het bestuursakkoord 2018-2022 is opgenomen dat Openbaar Onderwijs Emmen (OOE) binnen de huidige bestuursperiode zal verzelfstandigen. Conform eerdere besluitvorming zijn in 2020 reeds stappen gezet om intern te verzelfstandigen. Het jaar 2021 is gebruikt om volledige verzelfstandiging te realiseren. OOE is per 1 januari 2022 volledig verzelfstandigd. Ter voorbereiding van de verzelfstandiging is sprake geweest van ontvlechting uit de gemeentelijke organisatie en zijn werkprocessen opnieuw ingericht. Ook zijn de kadastrale grenzen bepaald voor het juridische eigendom van OOE per 1-1-2022 en zijn nieuwe contracten afgesloten dan wel zijn oude contracten omgezet.

Het bestuur wil OOE verzelfstandigen omdat uit vooronderzoek is gebleken dat een verzelfstandiging het beste bijdraagt aan de positionering van het openbaar onderwijs. Als verzelfstandigde organisatie krijgt OOE exclusieve aandacht vanuit het bestuur. Dit in tegenstelling tot de huidige situatie, waarbij het college van B&W schoolbestuur is en dus ook andere belangen heeft dan uitsluitend die van OOE. Daarnaast kan OOE ook volledig voldoen aan de Code Goed Bestuur.

Vanuit het Bestuurlijk Koersplan 2019-2023 willen we naast de verzelfstandiging focussen op de onderwerpen kwaliteit en personeel. Daarnaast is implementatie van de onderwijsvisie van OOE een belangrijk aandachtspunt.

In 2021 is verder ingezet op de kwaliteit van het onderwijs en het zicht op de kwaliteit. Kwaliteit van onderwijs staat of valt met goed gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Daarom zijn in 2021 de eerste contouren van het strategisch personeelsbeleid vormgegeven en is er een handboek en praatplaat voor het thema personeel gerealiseerd. Ook is er een gezamenlijk kader vastgelegd voor een 'vlootschauw'.

Het streven is om te komen tot steeds meer beleidsrijk begroten en ook nu kunnen we concluderen dat we opnieuw een stap hebben gemaakt.

Emmen, november 2021

Y. Boxem – Klein  
Algemeen directeur  
Openbaar Onderwijs Emmen

## 1. Het schoolbestuur

De begroting 2022 is gebaseerd op de plannen voor 2022, de prognoses voor 2021, de begroting 2021, de jaarrekening 2020.

In hoofdstuk 1 beschrijven we in het kort de organisatie en de ontwikkelingen die er gaande zijn. De hoofdlijnen van het beleid voor 2022 worden in hoofdstuk 2 beschreven. De exploitatiebegroting en de meerjarenbegroting voor de periode 2022 t/m 2026 komen in hoofdstuk 3 aan de orde.

### 1.1 Organisatie

#### Contactgegevens

- Naam: Stichting Openbaar Onderwijs Emmen (per 1-1-2022)
- Bestuursnummer: 10249 (vanaf 1 januari 2022 nieuw bestuursnummer)
- Adres: Smedingeslag 1A
- Postcode + plaats: 7824 HK Emmen
- Telefoonnummer: 0591-240000
- E-mail: [secretariaat@oo-emmen.nl](mailto:secretariaat@oo-emmen.nl)
- Website: [www.oo-emmen.nl](http://www.oo-emmen.nl)

#### Scholen

Zie bijlage 2 scholenoverzicht Openbaar Onderwijs Emmen.

#### Bestuur tot 1-1-2022

- College van Burgemeester en Wethouders Gemeente Emmen (integraal schoolbestuur)
- Verantwoordelijk wethouder: de heer R. Wanders
- Algemeen directeur: mevr. Y. Boxem-Klein

#### Bestuur vanaf 1-1-2022

Vanaf 1 februari 2022 is dhr. E. Vredeveld aangesteld als voorzitter van het College van Bestuur voor de stichting.

Van 1 januari tot 1 februari 2022 neemt mevr. Y. Boxem-Klein de taken waar als interim-bestuurder.

#### Intern toezichtsorgaan tot 1-1-2022

De gemeenteraad van Emmen

#### Extern toezichtsorgaan RvT vanaf 1-1-2022

| Naam                  | Functie        | Aandachtgebied      |
|-----------------------|----------------|---------------------|
| De heer J.P. Wassens  | Voorzitter RvT | Bestuur en overheid |
| Mevrouw C.J. Japenga  | Lid RvT        | Onderwijs           |
| Mevrouw M. Oldenziel  | Lid RvT        | HRM/ organisatie    |
| De heer K. de Groot   | Lid RvT        | Financiën           |
| De heer L.S. Slinkman | Lid RvT        | Juridisch           |

## **Juridische structuur**

Bij Openbaar Onderwijs Emmen (OOE) is tot 1-1-2022 sprake van integraal schoolbestuur. Dit betekent dat het College van Burgemeester en wethouders in de gemeente Emmen het bevoegd gezag (schoolbestuur) is van OOE. De gemeenteraad van Emmen is toezichthoudend orgaan voor OOE tot 1-1-2022. Voorbereidend op de verzelfstandiging is OOE per 1 januari 2020 reeds 'intern verzelfstandigd' en zijn alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden belegd binnen de onderwijs organisatie. Het bevoegd gezag is hiervan uitgezonderd. Deze verantwoordelijkheid ligt tot 1 januari 2022 nog binnen de gemeente Emmen. Met het inrichten van dit 'eigen werkbedrijf' van OOE hanteert OOE haar eigen plannings- en verantwoordingscyclus, die voldoet aan de eisen gesteld door het ministerie van OC&W.

Vanaf 1 januari 2022 wordt OOE ondergebracht binnen de Stichting Openbaar Onderwijs Emmen en worden de verantwoordelijkheden en bevoegdheden overgedragen van de gemeente Emmen naar het bevoegd gezag van de stichting.

## **Governance**

Het bestuur van OOE is zich bewust van het belang van een goed functionerend bestuur en toezicht hierop. Het college van Burgemeester en Wethouders heeft daarom vastgesteld te handelen conform de Code Goed Bestuur. In december 2018 heeft de inspectie gevraagd om dit verder te concretiseren. Met de interne verzelfstandiging per 1 januari 2020 heeft OOE hieraan invulling gegeven binnen de mogelijkheden en kaders van het integraal schoolbestuur en de bijbehorende structuur in de gemeentelijke organisatie. De gemeenteraad wordt momenteel in zijn rol als toezichthouder van alle belangrijke ontwikkelingen op de hoogte gehouden worden zij geïnformeerd over strategische vraagstukken, zoals bijvoorbeeld het Bestuurlijk Koersplan, Begroting en Jaarrekening. Met regelmaat worden raadsinformatieavonden georganiseerd door OOE, om de raad als toezichthouder te informeren over alle ontwikkelingen binnen OOE. In het kader Wet Versterking Bestuurskracht zijn er avonden georganiseerd tussen toezichthouder en GMR.

Aangezien de gemeenteraad toezichthouder is, wordt geen jaarverslag gemaakt in die hoedanigheid voor OOE. Alle besluiten worden wel vastgelegd conform protocol van de gemeente Emmen en maakt het onderdeel uit van het jaarverslag van de gemeente Emmen.

Bij het laatste inspectiebezoek aan het bestuur in november/december 2020 is een oordeel gevormd dat de Code Goed Bestuur nog niet optimaal is ingericht. De oorzaak hiervan is dat er in Emmen nog sprake is van integraal schoolbestuur. De rol van toezichthouder kan daarom binnen de gemeentelijke kaders niet worden ingericht volgens de wettelijke vereisten.

Vanaf 1 januari 2022 heeft Stichting OOE een eigen Raad van Toezicht, waardoor gehandeld kan worden conform de Code Goed Bestuur. De scheiding tussen bestuur en toezichthouder is helder, de rollen zijn duidelijk, waardoor een ieder zijn taken en verantwoordelijkheden goed kan uitvoeren.

De inspectie zal in het 1e en 3e kwartaal 2022 in gesprek gaan met de stichting of de Code Goed Bestuur voldoende is gewaarborgd.

## **Maatschappelijk verantwoord ondernemen + maatschappelijke opdracht**

Als schoolbestuur zijn we ons continu bewust van het maatschappelijk speelveld waarin wij ons bevinden en de noodzaak om op maatschappelijk verantwoorde wijze het onderwijs binnen het schoolbestuur inhoud te geven. In het Bestuurlijk Koersplan is dit beschreven bij het onderdeel "Omgeving". Partners in de (jeugd)zorg, maar ook partners op het gebied van sport, kunst en cultuur dragen bij aan de ontwikkeling van onze leerlingen en is belangrijk om veilig op te groeien.

OOE realiseert zich terdege dat het van belang is om zaken te doen en afspraken te maken met regionale partners en ondernemers. In het Bestuurlijk Koersplan is daarom opgenomen dat iedere school zijn eigen maatschappelijke opgave heeft, maar dat er ook centraal belangrijke

maatschappelijke thema's zijn.

## Organisatiestructuur

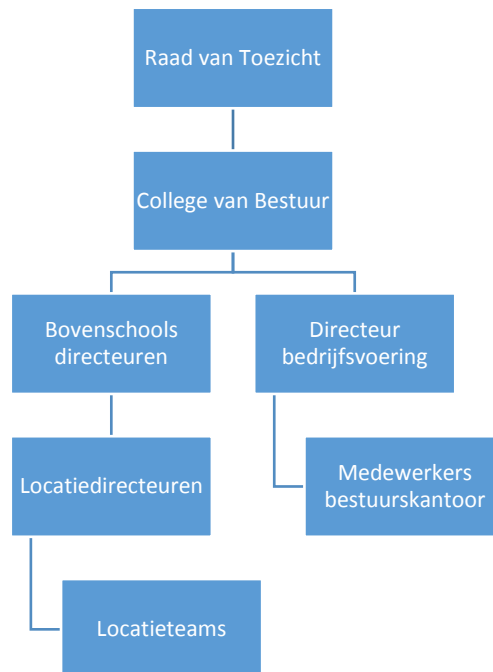
### Stichting OOE

Vanaf 1 januari 2022 wordt de organisatiestructuur van OOE gewijzigd. Dit heeft te maken met de verzelfstandiging van OOE. Vanaf deze datum zullen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden overgedragen worden van de gemeente Emmen als schoolbestuur naar het bevoegd gezag van de Stichting Openbaar Onderwijs Emmen. Stichting OOE heeft vanaf 1 januari een bestuurder (College van Bestuur) en een eigen Raad van Toezicht. Tot deze datum heeft het College van Burgemeester en wethouders de rol van bevoegd gezag en de gemeenteraad van Emmen de rol van toezichthouder.

### Besturingsfilosofie

Vanaf 1 augustus 2021 is de besturingsfilosofie 'op eigen benen' van toepassing. Dit heeft geleid tot een wijziging in de directiestructuur van OOE. De functie van clusterdirecteur is vervallen. Daarvoor in de plaats zijn vier bovenscholse directeuren aangesteld. Samen met de directeur bedrijfsvoering zijn zij verantwoordelijk voor onderwijs en bedrijfsvoering onder aansturing van de bestuurder. Met deze nieuwe besturingsfilosofie is OOE voorbereid op een zelfstandige en toekomstbestendige organisatie. De structuurvisie zoals in de besturingsfilosofie is opgenomen, draagt bij aan een meer organisatie brede en strategische benadering vanuit de directie en bestuur. Vanuit een matrix-organisatie komt er meer focus op de kerntaken, kan er nog meer kennis en expertise worden gedeeld, komt er meer gevoel van samen waardoor de organisatie effectiever en slagvaardiger kan handelen. Er is hiermee een duidelijkere taak- en rolverdeling tussen functionarissen.

De organisatie ziet er vanaf 1 januari 2022 als volgt uit.



#### *Werken met bovenschoolse directie onderwijs en directeur bedrijfsvoering 2022-2026*

De aanleiding om voorstellen te doen voor aanpassingen in de structuur is opgebouwd uit meerdere factoren. De verzelfstandiging, de ontwikkeling van het aantal locaties en de (tussen)evaluatie van Duurzaam en Sterk, waar werken in clusters op is gebaseerd, zijn hiervan de belangrijkste.

We zijn vanaf schooljaar 2021-2022 gaan werken met vier grotere eenheden om de samenwerking en uitwisseling tussen de scholen te bevorderen en een meer eenduidige aansturing mogelijk te maken. We maken de span of support vanuit de bovenschoolse directeuren groter en streven hierbij naar een span of support voor de bovenschoolse directeur van maximaal 8 locaties. De bovenschools directeur is hiërarchisch leidinggevende van de locatiedirecteur in de scholengroep en wordt ondersteund door een adviseur Onderwijs op het gebied van kwaliteit. Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor de kwaliteit op de scholen, het behalen en vertalen van de bestuurlijke doelen. De directeur bedrijfsvoering is verantwoordelijk voor adequate onderwijsondersteuning en is leidinggevende van de medewerkers in het bestuurskantoor. De directeur-bestuurder (CvB) is eindverantwoordelijke. De directeur-bestuurder verantwoordt aan de RvT en draagt zorg dat de RvT de toezichthoudende taken adequaat kan uitvoeren.

We werken in een matrixorganisatie, waarbij de dialoog centraal staat.

#### **De (gemeenschappelijke) medezeggenschap**

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) bij OOE heeft van iedere school een lid in de GMR. De GMR hanteert een rooster van aftreden, zodat er altijd sprake is van een evenwichtige verdeling tussen oudergeleding en personeelsgeleding. Voorafgaand aan een GMR vergadering stemt het dagelijks bestuur van de GMR af met de directeur-bestuurder over de agenda. Alle verplichte documenten conform Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) passeren de GMR ter instemming en/of advies. Ook wordt de GMR geïnformeerd over andere relevante ontwikkelingen binnen OOE. De GMR geeft ook ongevraagd adviezen aan het bestuur.

## 1.2 Profiel

### Missie & visie

*Onze missie is goed onderwijs*

Omdat wij kwalitatief hoogwaardig, toekomstgericht en eigentijds onderwijs aan willen bieden, streven we naar optimale toegankelijkheid voor alle kinderen. Wij zien het onderwijs als venster naar de wereld. We willen onze leerlingen alle kansen geven hun talenten te ontplooiën en hun vaardigheden te ontwikkelen. Dat komt later goed van pas, school is immers de start van een leven lang leren!

*Visie 'Oog voor de wereld'*

'Wij hebben oog voor de wereld en leiden onze leerlingen op tot wereldburgers.' Zo kijken wij naar de toekomst. 'Oog voor de wereld' is dan ook het motto van onze onderwijsvisie. Want de wereld houdt niet op bij je eigen stad, dorp of wijk. En de samenleving verandert snel. We kijken daarom samen met de kinderen over grenzen, stimuleren een open blik naar de wereld en gaan respectvol om met levens- en geloofsovertuigingen. Ook geven we de kinderen de ruimte om hun eigen leren vorm en betekenis te geven, zodat ze zich kunnen ontwikkelen tot wereldburgers. Dit doen we met eigentijdse faciliteiten, zoals passend onderwijsaanbod, digitale middelen en aantrekkelijke schoolgebouwen.

Deze visie is in 2017 door OOE vastgesteld en bestaat uit negen 'onderwijstegels', waarop de scholen vorm en inhoud kunnen geven aan de onderwijsvisie van OOE.



### Kernwaarden OOE

In het Bestuurlijk Koersplan 2019-2023 zijn de normen en waarden, strategische opgaven en ontwikkelingen van Openbaar Onderwijs Emmen in beeld gebracht. In drie kernwaarden is beschreven waar Openbaar Onderwijs Emmen voor staat. Deze waarden vormen de leidraad voor ons denken en doen, voor het adequaat aanpakken van opgaven en kansen. De geformuleerde kernwaarden zijn: **open, samen en gelijkwaardig**.

## Bestuurlijk Koersplan 2019-2023

Binnen OOE is een strategisch plan opgesteld voor vier jaar, waarin bovenstaande missie en visie verder zijn uitgewerkt op bestuurlijk niveau. In dit plan zijn de ambities, doelen en resultaten voor vier jaar beschreven. Er is gekozen voor drie pijlers, namelijk: het toepassen van de onderwijsvisie “Oog voor de wereld” en twee bestuurlijke thema's: kwaliteit en personeel. Binnen deze pijlers zijn de volgende doelen opgenomen:

1. Eigentijds en toekomstgericht onderwijs
2. Eigentijds en toekomstgerichte organisatie
3. Eigentijds en toekomstgerichte schoolgebouwen

Het toepassen en realiseren van de ambities en doelstellingen doen we in een lerende, financieel gezonde en zelfstandige organisatie, waarin planmatig en cyclisch gewerkt wordt aan kwaliteitsontwikkeling en de monitoring daarvan.

In 2021 stond het thema kwaliteit opnieuw centraal. Naast dit onderwerp is het thema personeel nadrukkelijk opgepakt. Aan de twee andere thema's 'omgeving' en 'organisatie' zijn eveneens doelstellingen gekoppeld. Ook in 2022 wordt hier verder op doorontwikkeld.



## Kernaktivitäten

De kernactiviteit van OOE is het verzorgen van basisonderwijs aan leerlingen tussen 4 en 12 jaar oud. Daarnaast verzorgt OOE onderwijs aan leerlingen in het speciaal (voortgezet) onderwijs, leerlingen in het speciaal basisonderwijs en realiseert OOE onderwijs aan nieuwkomers.

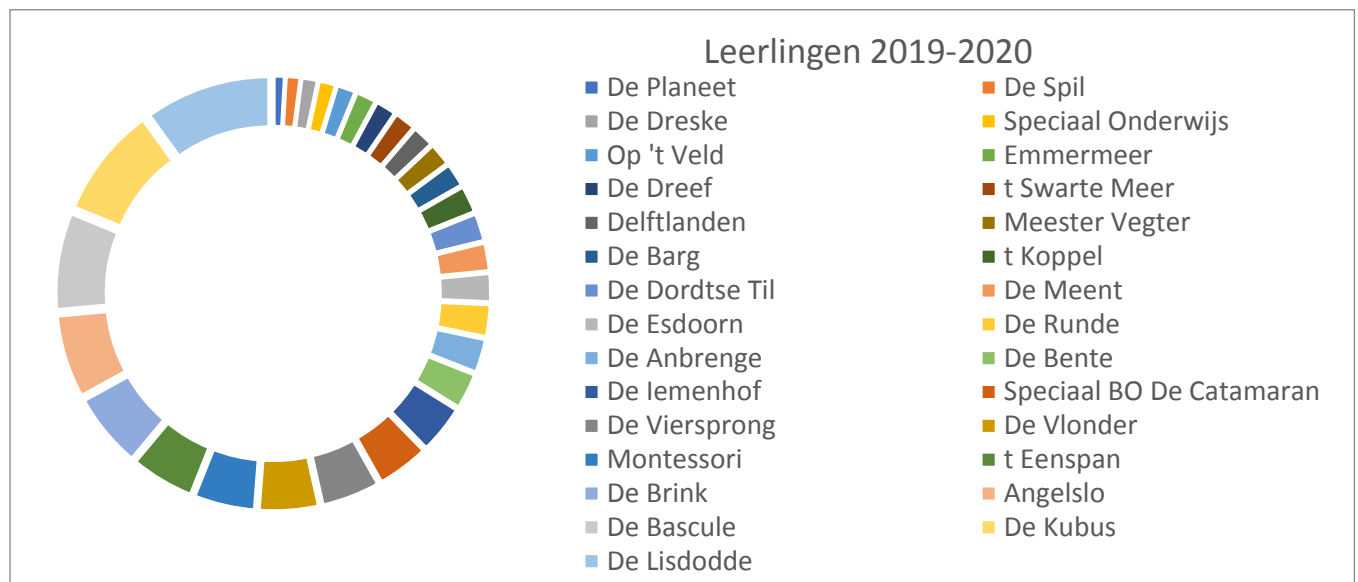
Voor een goede start werkt OOE intensief samen met de voorscholen op iedere basisschool (2,5 tot 4 jaar). In het kader van voorbereiding op het voortgezet onderwijs is ook een samenwerking met het voortgezet onderwijs in POVO verband. In het bijzonder noemen we het Juniorcollege in Klazienaveen, maar we willen op meer plekken deze aansluiting bieden.

### Toegankelijkheid & toelating

OOE heeft een openbaar karakter. Iedere leerling, ongeacht afkomst of religie, is welkom bij OOE.

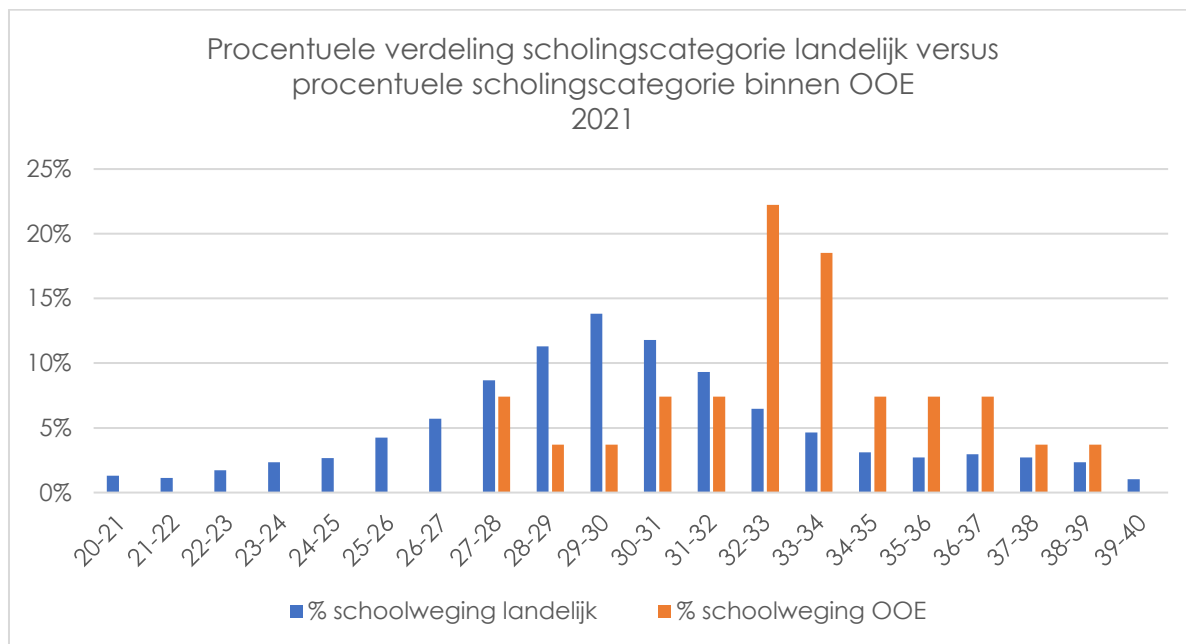
### Profiel van de scholen & schoolweging

OOE heeft op de teldatum 1 oktober 2021 4359 leerlingen op het basisonderwijs, speciaal basisonderwijs en het (voortgezet) speciaal onderwijs. OOE heeft in totaal 29 scholen (Brinnummers) en 32 locaties. In grafiek 1 is een procentuele weergave opgenomen naar schoolgrootte. OOE heeft relatief veel kleine scholen en een paar grotere scholen (de schoolgrootte varieert van 26 leerlingen tot 393 leerlingen).



Grafiek 1

OOE heeft relatief veel scholen met een hoge schoolweging in vergelijking met het landelijk gemiddelde (zie grafiek 2). Dit betekent dat scholen in deze regio mogelijk om een andere aanpak vragen dan scholen met een lagere schoolweging. Dit hoeft overigens geen (negatief) effect te hebben op de leerresultaten van de leerlingen. De leerlingen bij OOE scoren op of boven het landelijk gemiddelde. Voor alle scholen binnen OOE is het de ambitie om in ieder geval gelijk of hoger aan het gemiddelde van scholen uit dezelfde schoolgroep te functioneren.



Grafiek 2

## 2. Beleid

### Strategische koers en bestuurlijke doelstellingen

In 2019 is het Bestuurlijk Koersplan vastgesteld voor de schooljaren 2019-2023. Hierin is de koers voor deze periode bepaald voor OOE. Voor 2022 richten we ons voornamelijk op de volgende uitgangspunten:

- Werken vanuit onze missie vraagt om een organisatie die richting geeft en ruimte biedt. In de komende planperiode zal de omvorming naar volledig zelfstandig schoolbestuur plaatsvinden;
- Onze onderwijsvisie 'Met oog voor de wereld' is gestoeld op de visie dat kinderen ontwikkelbaar en leerbaar zijn. Wij streven naar wereldburgers die zichzelf kennen, oog hebben voor hun naasten en de wereld;
- Onze doelen en onderwijsresultaten worden middels een kwaliteitscyclus geborgd, verbeterd of aangepast. We werken conform het vastgestelde handboek kwaliteit en het ondersteuningsplan OOE. Er is een dashboard ontwikkeld zodat op bestuurlijk, maar ook op schoolniveau niveau kan worden gemonitord;
- Onze inzet en middelen zijn effectief en doelmatig ingezet en gericht op het investeren in kwalitatief uitstekend, toekomstgericht en eigentijds onderwijs. Daarnaast wordt ingezet op duurzame en kwalitatief goede schoolgebouwen;
- Het onderwijsaanbod is passend bij de leerling populatie. De leer- en ontwikkelbehoefte van leerlingen staat in het aanbod centraal;
- Daartoe wordt geïnvesteerd in professioneel en bekwaam personeel. Van belang is om personeel te binden en te boeien voor onze organisatie;
- Op basis van een omgevingsanalyse samen te werken met onderwijspartners, ketenpartners en gemeenten aan de kansen en uitdagingen in onze omgeving om het onderwijs aan kinderen te versterken;
- Een effectieve en efficiënte onderwijsorganisatie die werkt binnen de rijksvergoeding en andere middelen die ten goede komen aan het onderwijs. Van belang hierin is dat het onderwijs en het kind centraal staat en waarbij de organisatie slim, slank, soepel en samen dient te werken.

Voor 2022 hebben we op basis van bovenstaande uitgangspunten een concrete vertaling gemaakt met plannen per deelgebied. Zie hiervoor onderstaande paragrafen.

## 2.1 Onderwijs & kwaliteit



### Zicht en sturing op onderwijskwaliteit

In 2020 is een uniform handboek kwaliteit voor geheel OOE opgesteld. Afgesproken is dat alle scholen handelen conform dit handboek. Sinds 2020 heeft OOE ook een dashboard tot haar beschikking om de kwaliteit (onderwijsresultaten/-opbrengsten) op de scholen te kunnen meten, monitoren, vergelijken en analyseren. Op basis daarvan kunnen scholen onderling vergelijken, maar ook de behaalde resultaten afzetten tegen scholen op landelijk niveau rekening houdend met het schoolgewicht. Analyses op bestuurs- en schoolniveau zorgen voor zicht en sturing op kwaliteit. Twee keer per jaar worden de onderwijsresultaten gerapporteerd aan het bestuur. De resultaten worden afgezet tegen landelijke normen en bestuursnormen. Jaarlijks worden de bestuursnormen onder de loep genomen en daar waar nodig bijgesteld. Voor 2022 hanteert OOE de norm, dat er minimaal op het gewogen landelijk gemiddelde wordt gescoord voor de vakken rekenen, taal, technisch lezen en begrijpend lezen. Daarnaast bepaalt iedere school voor zichzelf een ambitieus, maar realistisch doel op deze resultaatgebieden.

Ook veiligheid en sociaal welbevinden worden sinds 2021 op bestuursniveau gemeten en geanalyseerd. De inspectie hanteert op deze onderwerpen een norm waaraan scholen minimaal moeten voldoen, namelijk 75% van de leerlingen scoort op deze onderdelen voldoende. OOE neemt deze norm over voor 2022, maar wil voor de jaren daarna een ambitieuzere norm vaststellen.

### Managementrapportages

In de managementrapportages, die twee keer per jaar worden opgesteld, verantwoorden de bovenschoolse directeuren zich over de behaalde onderwijsresultaten, het onderwijsaanbod en – innovaties en de implementatie van het beleid, maar over ook de doelen die benoemd worden in het handboek kwaliteit. Zij leggen hierover verantwoording af aan de bestuurder en kunnen indien nodig op basis van de verkregen informatie bijsturen. Daarnaast verantwoorden zij zich over de inzet van middelen en formatie.

De directeur bedrijfsvoering legt verantwoording af over de kwaliteit van de onderwijsondersteuning, adequate werkprocessen en effectiviteit.

De rapportages zijn onderlegger voor de bestuursrapportage van OOE. Het uiteindelijke doel/ de ambitie is om toe te groeien naar strategisch kwaliteitsmanagement in 2023. De laatste fase volgens de vier fasen van kwaliteit (zie onderstaande schema).



### Onderwijsinspectie/ audits

De onderwijsinspectie bepaalt jaarlijks op basis van onderwijsresultaten welke scholen zij bezoekt. Daarnaast laat OOE iedere school eens per vier jaar bezoeken door een (intern of extern) auditteam. Het interne auditteam van OOE is in het schooljaar 2020-2021 gestart. In het schooljaar 2021-2022 worden weer minimaal zes medewerkers hiervoor opgeleid. Dit auditteam beoordeelt de school vanuit hetzelfde toezichtskader als de onderwijsinspectie. Daarnaast wordt jaarlijks een zelfevaluatie ingevuld door de betreffende school. De verkregen informatie is jaarlijks input voor het cyclisch en continu werken aan de kwaliteit.

Vanaf het schooljaar 2021-2022 word iedere bovenschools directeur ondersteund door een adviseur onderwijs. Deze adviseur onderwijs analyseert, vanuit het bovenschoolse dashboard, de onderwijsresultaten en de kwaliteit van de scholen van OOE en adviseert IB'ers/ directies over eventuele verbetering van de kwaliteit. De kwaliteitsgesprekken hierover zijn cyclisch, vanuit PDCA, ingepland.

De bovenschools directeur heeft vanaf schooljaar 2021-2022 drie keer per schooljaar een kwaliteitsgesprek met de locatiedirecteur. In deze gesprekken is het levend schoolplan een terugkerend onderwerp, maar ook worden de thema's kwaliteit en personeel vanuit o.a. de zelfevaluatie besproken. De behaalde onderwijsresultaten en de interventies worden besproken en waar nodig bijgesteld.

Vanuit de analyses en gesprekken worden de managementrapportages op schoolniveau en bestuursniveau gemaakt. In deze rapportages worden vergelijkingen gemaakt t.o.v. landelijke gegevens en scholen onderling. Op basis hiervan wordt bepaald of de bestuurlijke doelen zijn behaald en of deze al dan niet moeten worden bijgesteld.

Op deze manier wordt zicht en sturing op kwaliteit gerealiseerd. Om het zicht op kwaliteit te houden en te verbeteren wordt o.a. ingezet op scholing van medewerkers. Ook wordt voor 2022 rekening gehouden met de inhuur van externe expertise om een impuls te geven aan kwaliteitsverbeteringen op onze scholen. Daarvoor begroten we een bedrag van €50.000.

### Nationaal Programma Onderwijs

In 2021 is het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) door het Ministerie van OCW geïntroduceerd, wat als doel heeft de gevolgen van de corona pandemie binnen het onderwijs te herstellen voor leerlingen. Ondanks alle inspanningen is namelijk de verwachting dat leerlingen achterstanden dan wel leervertraging hebben opgelopen op cognitief, executief gebied en/of sociaal welbevinden. Er wordt een bedrag ter beschikking gesteld voor de komende twee schooljaren (schooljaar 2021-2022 (€ 3.900.000) en schooljaar 2022-2023 (€ 2.600.000)). In 2020 is reeds ingezet op het vergroten van de kennis en kwaliteit van de rekencoördinatoren en is extra aandacht geweest voor didactiek bij rekenonderwijs.

In 2021 hebben scholen een plan van aanpak opgesteld op basis van een schoolscan. Dit plan bevat o.a. een analyse van onderwijsresultaten en interventies om de opbrengsten te verbeteren (landelijke menukaart). Deze plannen zijn voorgelegd aan de medezeggenschapsraden van de scholen.

Voor 1 november 2021 zijn de interventies voor executieve vaardigheden in kaart gebracht en voor 1 januari 2022 is de scan "Wereldtijd" afgerond. Vanuit deze scans is er een beredeneerd plan van aanpak opgesteld. Dit plan van aanpak zal in juli 2022 worden geëvalueerd en eventueel worden aangepast. Het uiteindelijke doel is dat de leerlingen van OOE op een prettige wijze de basisschool verlaten op het uitstroomniveau dat gelijk of hoger is dan de verwachting, die was opgesteld voor de corona pandemie.

Tussentijdse analyses dienen zichtbaar te maken wat de opbrengsten zijn geweest door de specifieke inzet van de NPO middelen en eventueel leiden tot bijstelling.

Op bestuursniveau wordt in 2022 gekeken naar effectieve onderwijstijd. Op welke wijze kan OOE haar onderwijstijd het beste inzetten, wat leidt tot een positieve bijdrage in de leeropbrengsten van de leerlingen.

### Passend onderwijs

Per augustus 2014 is de wet Passend Onderwijs in werking getreden. Vanaf dat moment maakt OOE onderdeel uit van het samenwerkingsverband 22-02 PO. Voor 2022 ontvangt OOE vanuit het samenwerkingsverband € 1.700.000. Dit bedrag wordt volledig besteed. Het schoolbestuur heeft door de wet Passend Onderwijs een zorgplicht voor elk ingeschreven kind. Het samenwerkingsverband 22-02 PO wordt gevormd door 9 schoolbesturen in de gemeente Emmen en Borger-Odoorn.

Vanaf schooljaar 2014/2015 is structureel personeel ingezet op onze scholen ten aanzien van onderwijs op maat en thuisnabij. In de klassen op onze reguliere scholen wordt gewerkt aan het ontwikkelen van individuele ondersteuning van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften. Elke school heeft een eigen schoolondersteuningsprofiel waarin duidelijk naar ouders kan worden gemaakt welke ondersteuning een school kan bieden.

Door gerichte inzet van Passend Onderwijsgelden voorkomen we o.a. dat een kind naar het speciaal (basis)onderwijs (SBO/(V)SO) moet. De inzet gebeurt onder andere door onderstaande inzet / interventies:

- Individuele begeleiding en coaching van de leerling binnen of buiten de groep.
- Consultatieve begeleiding van de leerkracht, onderwijsassistent of het schoolteam.
- Afstemming met de ouders in de vorm van voortgangsgesprekken/evaluaties van het ontwikkelingsperspectief (OPP).

Er wordt hierbij handelings- en oplossingsgericht gewerkt. Bovengenoemde interventies worden op maat ingezet. Naast de ondersteuning op de scholen, is een plusklas ingericht om hoogbegaafde leerlingen (groep 7 en 8) waarbij aangetoond is dat het IQ 130 of hoger is, een passend aanbod te geven. De personele component van deze ondersteuning wordt bekostigd vanuit de lumpsum, de materiële component wordt bekostigd uit het budget passend onderwijs.

Binnen het SWV 22.02 PO kennen we de zogenaamde brede basisondersteuning. Dit betekent dat naast onderwijsvoorzieningen (V)SO en SBO alle ondersteuning zoveel mogelijk op de reguliere basisschool plaatsvindt. De adviseurs Onderwijs ondersteunen de scholen bij het onderwijsleerproces in de klas, doen observaties, coaching van leerkrachten, het opstellen van toelaatbaarheidsverklaringen en bemiddelen/ ondersteunen in oudergesprekken. Samen met de bovenschoolse directeuren organiseren zij de IB-leernetwerken en studiedagen over o.a. leerlijnen en werken aan een passende leeromgeving. Ook de scholing voor onderwijsassistenten en teams of delen van teams georganiseerd. Er zijn bijeenkomsten (matrixorganisatie: stimuleren van leernetwerken) voor taal-, reken-, ICC-coördinatoren en ICT'ers, werkgroep Jonge Kind.

Daarnaast participeert OOE in het samenwerkingsverband 22.02 VO vanwege de VSO Thrianta (cluster 3). Hierin participeren de scholen voor voortgezet (speciaal) onderwijs in de gemeenten Emmen, Borger-Odoorn, Westerwolde en Coevorden.

### **Integrated Care**

In 2022 wordt vervolg gegeven aan het project Integrated Care bij obs de Bascule. Hierin worden ouders/verzorgers en kinderen geholpen om de juiste hulp en/of ondersteuning te krijgen. Bij voorkeur preventief. Daarnaast voorziet Integrated Care als (laagdrempelig) loket waar gezinnen met vragen terecht kunnen. Hier wordt een inschatting gemaakt wie de ondersteuning kan bieden zodat er niet te veel verschillende instanties bij betrokken zijn. Het voorkomen van ernstige Multi Problem situaties is een van de kerntaken. Samen met de gemeente en Tinten wordt gekeken op welke wijze dit project verder kan worden uitgebreid. In het kader van Kansen4Kinderen gaan obs de Kubus en obs Angelslo werken met een kansencoach in 2022.

### **Nieuwkomersonderwijs**

OOE verzorgt NT2 onderwijs via het Expertisecentrum Anderstaligen voor alle besturen in gemeente Emmen en Borger-Odoorn. Daarnaast ontvangt OOE subsidie voor de zogeheten Schakelklas. Deze middelen worden ingezet voor het bieden van ambulante begeleiding aan nieuwkomers. Op het asielzoekerscentrum is een school (obs Hesselanden) voor de leerlingen die op de gezinslocatie verblijven.

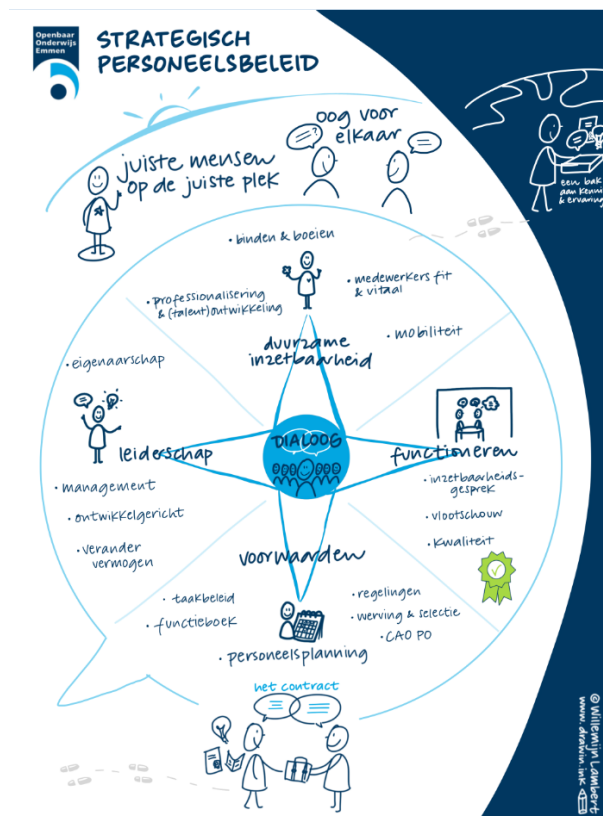
## 2.2 Personeel & professionalisering

Het Bestuurlijk Koersplan 2019 – 2023 geeft het duidelijk aan: om de kwaliteit van het onderwijs te garanderen is kwalitatief goed personeel een voorwaarde. Wij willen goed onderwijs bieden en zien onderwijs als venster naar de wereld. Daarvoor hebben wij medewerkers nodig die – direct of indirect- onze leerlingen de kans geven hun talenten te ontplooiën en vaardigheden te ontwikkelen. Wij geloven erin dat we die medewerkers kunnen binden en boeien als zij zelf ook hun talenten ontplooiën en hun vaardigheden ontwikkelen. Daarmee investeren we in professioneel en bekwaam personeel.

We doen dit zoals beschreven is in onze onderwijstegels. De kernwaarden Open, Samen en Gelijkwaardig gelden niet alleen voor de wijze waarop we met leerlingen, ouders en andere relaties omgaan, maar nadrukkelijk ook voor de wijze waarop wij binnen OOE interacteren met elkaar. Centraal hierin staat dialoog.

### Strategisch personeelsbeleid

Om deze visie te kunnen implementeren is strategisch personeelsbeleid belangrijk. In 2021 zijn de eerste stappen gezet en acties op dit onderwerp geweest. Zo is er een (concept) praatplaat en een personeelshandboek ontwikkeld.



In 2022 en verder werken we eraan dat de P&O instrumenten herijkt worden, gericht op de bestuurlijke en organisatiedoelen en met de instrumenten rondom kwaliteit van onderwijs cyclisch neergezet worden. In 2022 bereiken we fase 2 van de ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid. Hierin worden de diverse activiteiten en instrumenten op elkaar afgestemd. We willen zicht en grip krijgen op wat er is en wat er in de toekomst nodig is om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen, te binden en te boeien en om te gaan met de externe uitdagingen, zoals lerarentekort.

*Strategische personeelsplanning (vlootschouw)*

Om zicht te krijgen op ons personeel gaan we een vlootschouw doen. Het doel van de vlootschouw is samen de wijze van kijken naar en beoordelen van medewerkers opnieuw af te stemmen. Door een gemeenschappelijk referentiekader te ontwikkelen leren we zoveel mogelijk met dezelfde bril naar de organisatie te kijken.

Met de vlootschouw brengen we onze medewerkers in kaart: hoe functioneren ze, zitten op de juiste plek in de organisatie, wat zijn hun talenten en ambities, hoe professioneel zijn ze op dit moment, is er behoefte aan scholing?

De schouw levert informatie op voor de organisatie. Leidinggevendenden verzamelen hiermee uitgebreide informatie over hun medewerkers om hen op de juiste wijze te sturen en te begeleiden in functioneren, professionaliseren en ontwikkelen. We verzamelen als organisatie (bovenschools) strategische informatie over de huidige en toekomstige inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast zal deze informatie gebruikt worden voor de verdere implementatie van het mobiliteitsbeleid. Tevens bekijken we of ons functiehuis in evenwicht is.

*Scholingsbeleid*

Via opleiding en ontwikkeling werken medewerkers aan professionalisering om aan de actuele eisen en wensen te voldoen. Tevens volgen ze opleidingen en trainingen om ambities voor de toekomst dichterbij te brengen. Door te focussen op talenten en deze verder te ontwikkelen bewerkstelligen we dat medewerkers die rollen pakken die echt goed bij ze passen en waar ze blij van worden. Om blijvend in ontwikkeling te zijn dagen we onze medewerkers uit om regelmatig de verantwoordelijkheid voor een nieuwe klas, een nieuwe school of een nieuwe rol te nemen (mobiliteit). Hoe beter mensen in staat zijn om zich in dit soort veranderingen staande te houden en te ontwikkelen, hoe meer vertrouwen ze hebben om mogelijke toekomstige ontwikkelingen aan te kunnen.

De scholing in 2022 betreft o.a. (incompany) masteropleidingen voor leerkrachten, opleiding voor intern-begeleiders, onderwijsassistenten, schoolleiders en het scholen van leerkrachten voor gym, digitalisering en andere gezamenlijke OOE-onderwerpen. Tevens is er een bedrag gereserveerd om de lerende netwerken voor de rekencoördinatoren, de taal coördinatoren, de ICT'ers, de interne cultuurcoaches en het nog op te starten netwerk 'het jonge kind' inhoudelijk te kunnen ondersteunen. We beogen hiermee verdere professionalisering en verhoging van de kwaliteit. OOE wil verder aanscherping in zicht op onderwijs, zicht op kwaliteit en resultaten, zicht op personeel en zicht op veiligheid en welbevinden in 2022.

*Mobiliteitsbeleid*

Medewerker en leidinggevende hebben zicht op de kwaliteiten, talenten en ambities: door middel van een vlootschouw met het bijbehorende inzetbaarheidsgesprek zal zowel de medewerker als leidinggevende meer zicht krijgen op de kwaliteiten, talenten en ambities. Op basis hiervan zullen we meer kunnen sturen op mobiliteit en kwaliteit met als resultaat: de juiste persoon op de juiste plek.

**Lerarentekort**

Eén van de grootste uitdagingen op personeelsgebied op dit moment is het lerarentekort. Waar dit in voorgaande jaren nog redelijk op te vangen was, voelen we nu steeds meer de tekorten in de scholen. We werken op verschillende manieren om deze tekorten op te kunnen vangen. Door een aanscherping van het aannamebeleid in combinatie met arbeidsmarktcommunicatiebeleid willen we de instroom te bewaken. Door volgend jaar nog meer in te zetten op vitaliteitsbeleid gaan we medewerkers fit en vitaal houden en het ziekteverzuim te verminderen. We zetten in op het behouden van mensen door bijvoorbeeld het starterstraject met extra ondersteuning en begeleiding voor startende leerkrachten bij OOE. We herijken het taakbeleid en we werken met een arbeidsmarkttoelage voor het gehele personeel gedurende 2021-2022.

#### *Aannamebeleid/ Arbeidsmarktcommunicatie*

In 2022 nemen we het aannamebeleid onder de loep. We gaan kijken waar er mogelijkheden zijn om beter aan te sluiten bij de wensen van nieuwe medewerkers om ook hen te binden en te boeien. Dit doen we in combinatie met arbeidsmarktcommunicatiebeleid om ons goed en zichtbaar te positioneren bij de juiste mensen.

#### *Vitaliteitsbeleid*

Om duurzaam inzetbaar te zijn is het belangrijk dat medewerkers fit en vitaal zijn. Gezonde medewerkers die goed in hun vel zitten. Daarbij hoort weinig verzuim, in ieder geval het beïnvloedbaar verzuim wordt continu gemonitord. Daarbij horen ook goede afspraken over de verantwoordelijkheden van leidinggevende en medewerker bij een verminderde inzetbaarheid om medische redenen. Het streven is om het verzuimpercentage te laten dalen naar 6,5%. In de kosten zien we dit terug bij de coaching en begeleiding.

#### *Startertraject*

Vanaf schooljaar 2021-2022 gaan we m.b.t. nieuwe leerkrachten hier extra aandacht aanbesteden. Nieuwe leerkrachten worden d.m.v. persoonlijke ondersteuning en begeleiding, wegwijz gemaakt binnen OOE en het vak leerkracht. Twee professionele coaches zorgen voor een warm ontvangst, waarbij de nieuwe leerkrachten extra informatie en uitleg krijgen over OOE. Door middel van coaching en begeleiding gaan we de betrokkenheid van onze nieuwe collega's vergroten en de bekendheid met de organisatie versnellen. De coaching gaan we ook uitbreiden naar andere medewerkers (directie/interne begeleiders).

#### *Aanscherping taakbeleid*

Door de verschillende arbeidsomvang, maar ook de verschillende schooltijden zien we verschillen ontstaan in het taakbeleid. We willen meer uniformiteit in de organisatie hetgeen de uitwisselbaarheid vergroot. We gaan in samenspraak met directie en GMR een discussie voeren over schooltijden, kwaliteit van onderwijsaanbod en meer uniforme inzetbaarheid.

#### *Arbeidsmarkttoelage*

In 2021 is voor het schooljaar 2021-2022 een arbeidsmarkttoelage van 5% vastgesteld voor het gehele personeel van OOE. Zie voor een verdere toelichting hoofdstuk 2.4 Financieel beleid.

#### *CAO*

Eind 2021 is de CAO over 2021 afgesloten. De nog af te sluiten CAO 2022 laat nog op zich wachten. De CAO 2022 zal uiteindelijk een effect hebben op enig moment in 2022 aan zowel de lasten als baten kant.

#### **Bestuursformatieplan**

Het Bestuursformatieplan moet op basis van artikel 2.1 van de CAO-PO door het bevoegd gezag worden vastgesteld, jaarlijks voor 1 mei. Het Bestuursformatieplan geeft informatie over de toekomstige bekostiging ten opzichte van de benodigde werkgelegenheid. Het geeft inzicht in onze personeelsopbouw, de personele verplichtingen en natuurlijk verloop op bestuursniveau. Het bestuursformatieplan leidt tot verdeling van formatie per school. De formatieplannen lopen van 1 augustus tot 1 augustus.

#### **Professioneel statuut / gedragscode**

In 2022 willen we een breed gedragen professioneel statuut. Met de verzelfstandiging is er een natuurlijk moment om in 2022 de volgende stappen te zetten over de wijze waarop zeggenschap van medewerkers wordt georganiseerd in een professionele dialoog op schoolniveau en de vertaling op hoofdlijnen daarvan op bestuursniveau. Maar ook willen in een toenemende digitalisering afspraken over gedrag op social media en afspraken over professioneel gedrag op school.

## 2.3 Bedrijfsvoering & Organisatie

### 2.3.1 ICT

De ontwikkelingen binnen ICT ondersteunen de organisatie om de gestelde doelen te behalen om een betrouwbare organisatie neer te zetten en de juiste ondersteuning te bieden rondom de doelstellingen voor kwaliteit (educatieve ondersteuning van middelen.)

Hiertoe gebruikt OOE vanaf 1 januari 2022 'eigen' systemen, waarin adequate (bron)informatie is opgenomen. De systemen corresponderen met elkaar of er is een samenhang aangebracht binnen de systemen en/of informatie.

Komend jaar (2022) zal in het teken staan van de doorontwikkeling van ICT binnen OOE en het neerzetten van een bestendige organisatie rondom ICT gerelateerde zaken. De ontwikkeling bevat o.a. de volgende onderwerpen:

- Invoering van diverse applicaties, zoals Snappet op de scholen.
- Onderwijs in 'digitale geletterdheid' van leerlingen.
- Vervanging materialen zoals chromebooks, borden, bordcomputers en overige ICT gerelateerde middelen.
- In kaart brengen en merken van alle ICT gerelateerde middelen binnen Topdesk.
- Invoeren van Microsoft 365.
- In gebruikname van het nieuwe personeelsadministratie en financieel systeem (ERP).
- Aanbesteding ICT ondersteunende diensten en herinrichting van de taken.

Voor de implementatie van de visie is het van belang dat leerkrachten en leerlingen de juiste digitale vaardigheden beheersen. Op deze ontwikkeling wordt vanaf 2022 meer ingezet (ondersteuning bij digitale vaardigheden). En hebben we meer aandacht voor digitaal leren: onder andere VR en robotica.

#### **Centrale telefonie**

In de nieuwe besturingsfilosofie van OOE is één van de uitgangspunten 'focus op de kerntaak' en 'centraal wat kan en decentraal wat moet'. Mede naar aanleiding daarvan is in het najaar van 2020 een pilot gestart om de telefonie van scholen centraal door te geleiden naar het bestuurskantoor van OOE. In 2021 is deze pilot geëvalueerd en positief beoordeeld. In 2021 is deze ontwikkeling afgerond voor geheel OOE. Tevens zijn op alle scholen Narrowcasting borden geplaatst om op deze manier informatie te delen die relevant is voor personeelsleden van alle scholen van OOE.

### 2.3.2 Huisvesting

Goede, eigentijdse en toekomstgerichte schoolgebouwen zijn belangrijk voor het goed functioneren van leerlingen en het onderwijzend personeel. Belangrijk is om de kwaliteit van huisvesting op een acceptabel, dan wel hoger niveau te krijgen met behulp van de daarvoor beschikbare financiële middelen. In 2022 zullen diverse acties worden ondernomen t.b.v. dat doel.

#### **Onderhoud**

Voor het uitvoeringsprogramma onderhoud van de schoolgebouwen wordt gebruik gemaakt van een meerjarenonderhoudsplanning. Aan de meerjarenonderhoudsplanning ligt een strategische visie ten grondslag, waarin rekening wordt gehouden met ontwikkelingen in de komende jaren. Hierbij zijn onder andere de volgende ontwikkelingen van belang: het leerlingenaantal, verduurzaming, staat van onderhoud van de gebouwen en het energieverbruik.

### **Integraal huisvestingsplan**

Door de gemeente Emmen is er een integraal huisvestingsplan (IHP) vastgesteld m.b.t. de onderwijskundige voorzieningen in de gemeente Emmen. Een eigen huisvestingsplan OOE is in 2021 opgesteld en de verwachting is dat deze begin 2022 kan worden vastgesteld. In dit plan wordt de onderwijsvisie vertaald en wordt rekening gehouden met de ligging van het gebouw, het aantal leerlingen (prognosecijfers), regio-functie, de staat van het gebouw en andere belangrijke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld fusies.

In het kader van de verzelfstandiging zijn de kadastrale grenzen per perceel beschreven en in een notariële akte vastgelegd. Hiermee is het juridische eigendom per 1-1-2022 geregeld. Op basis hiervan wordt een bestek opgesteld voor 2022 voor onderhoud.

### **Nieuwbouwtrajecten/ verhuizingen**

- Thriantaschool VSO

Voor Thriantaschool VSO wordt een nieuw gebouw geplaatst op de Meerdijk in Emmen. De bouw is in 2020 gestart en wordt naar verwachting per 1 augustus 2022 in gebruik genomen door de school.

- Obs De Spil, De Planeet en De Viersprong (Juniorcollege)

Voor de 3 openbare scholen in Klazienaveen is vervangende nieuwbouw gepland, namelijk voor obs de Spil, obs de Planeet en obs de Viersprong. Deze scholen gaan per 1 augustus 2022 fuseren en worden gezamenlijk gehuisvest in nieuwbouw aan het Esdalcollege (voortgezet onderwijs) in Klazienaveen. De betreffende openbare basisscholen hebben al een samenwerking met het Esdalcollege. Door deze 'inhuizing' kan de samenwerking voor het inrichten van een juniorcollege nog verder worden vormgegeven en kan de doorlopende leerlijn van PO naar VO nog verder worden verdiept. De deels nieuwbouw en deels verbouwing zijn naar verwachting op 1 augustus 2022 gereed.

- Obs De Runde en obs De Meent (obs de Mende)

Voor obs de Runde, obs de Meent, één rk basisschool en één pc basisschool bouwt de gemeente een Multi Functionele Accommodatie (MFA) in het centrum van Emmer-Compascuum. Naar verwachting zullen beide scholen in het najaar/de winter van '22 verhuizen naar het MFA. De 2 openbare scholen zullen als fusieschool 'obs de Mende' verder gaan. In de MFA zullen worden ook voorscholen gerealiseerd.

- Obs De Brink, obs de Barg en het Expertise Centrum (ECA)

In de wijk Bargeres in Emmen zijn twee openbare scholen van OOE gevestigd, namelijk obs de Brink (inclusief ECA) en obs de Barg. Obs de Barg heeft reeds een samenwerking met Kentalis (TOS leerlingen). Voor deze drie partijen is nieuwbouw toegekend op de plek van obs De Barg. In 2022 e.v. worden de plannen verder geconcretiseerd. Naar verwachting zal medio 2024 deze nieuwbouw gereed zijn. De ambitie is om op deze plek gezamenlijk een taalexpertisecentrum te realiseren.

De verwachting is dat de Hesselanden als zelfstandige school op het asielzoekerscentrum met een eigen brinnummer verder gaat.

- Obs Delftlanden

In het IHP van de gemeente Emmen staat dat er in 2023 geld beschikbaar komt voor nieuwbouw van deze school. Momenteel is er echter ook al sprake van een 'uitdaging' t.a.v. het goed huisvesten van de leerlingen en het onderwijzend personeel. Hierover worden gesprekken gevoerd tussen OOE, Viviani en gemeente. Samen met Viviani wordt de nieuwbouw voorbereid. De kosten voor dit traject (50.000) worden voorgefinancierd.

- Thriantaschool SO

In het IHP staat dat er in 2024 geld beschikbaar komt voor nieuwbouw van deze school. Medio 2022 wordt er al gestart met 'de verkenning' van dit traject.

- Obs De Dreef en obs De Anbrenge

In het IHP staat dat er in 2027 geld beschikbaar komt voor nieuwbouw van deze scholen. Voorbereiding wordt opgestart vanaf 2025.

### 2.3.3 Facilitaire zaken

#### **Meubilair**

In 2021 hebben de eerste leveringen na de aanbesteding plaats gevonden. Voor de komende jaren is een planning gemaakt voor de vervanging van meubilair.

#### **Verhuur/medegebruik**

Bij leegstand in de schoolgebouwen van OOE, kan OOE indien gewenst een gedeelte daarvan verhuren aan een derde. Uitgangspunt hierbij is dat huurder/ medegebruiker onderwijs gerelateerde werkzaamheden moet verrichten, waarbij de school dan wel de leerlingen baat hebben bij deze dienstverlening. Met deze partijen worden contracten afgesloten voor maximaal twee jaar met de mogelijkheid tot verlenging.

#### **Schoonmaak**

In verband met de corona pandemie is in 2020 en 2021 extra ingezet op schoonmaak van de scholen. We verwachten dat dit voor 2022 lager zal uitvallen.

#### **Inkoopbeleid**

Met de verzelfstandiging vanuit de gemeente vallen we niet meer onder de voorwaarden en het beleid dat de gemeente heeft opgesteld. We voldoen aan de Gids Proportionaliteit en hier handelen we naar. In 2021 hebben we inkoopvoorwaarden opgesteld. In 2022 stellen we OOE specifiek beleid op rondom inkoop.

#### *Duurzaamheid*

Per school en per (project)plan wordt gekeken welke duurzame maatregelen te realiseren zijn. Waar mogelijk is o.a. ingezet op energiebesparende maatregelen zoals bijvoorbeeld LED-verlichting en zonnepanelen. In het kader van de verzelfstandiging worden per 1-1-2022 voor drie scholen de zonnepanelen overgenomen van de gemeente Emmen.

### 2.3.4 AVG/ Privacy

Sinds mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming van kracht. De organisatie heeft in de afgelopen jaren meerdere verplichte en 'open documenten' opgesteld om aan de wet te voldoen.

De toenemende afhankelijkheid van internet in het maatschappelijke en zakelijke verkeer, het toegenomen gebruik van sociale netwerken en de opslag van informatie in de Cloud creëren nieuwe beveiligingsrisico's voor de integriteit en vertrouwelijkheid van persoonsgegevens. Om de veiligheidscultuur binnen de organisatie te kunnen veranderen en verbeteren is het noodzakelijk om een integrale aanpak te organiseren, middels een bewustwording programma.

In het jaar 2022 zal ook de focus gericht zijn op het actualiseren van het beleid, protocollen en "open documenten", een centrale plek creëren waar informatie over privacy voor iedereen te vinden is.

### 2.3.5 PR en Communicatie

Eind 2021 is het interne en externe communicatieplan vastgesteld. In 2022 geven we hier uitvoering aan. De focus ligt hierin op de interne communicatielijnen en –kanalen helder neerzetten bijvoorbeeld binnen de mogelijkheden van Microsoft 365 (intranet) en externe communicatie rondom arbeidsmarktcommunicatie en positionering.

In het kader van de verzelfstandiging is aandacht voor profilering, invoering eigen huisstijl en communicatie.

## 2.4 Financieel beleid

### Doelen en resultaten

Het Bestuurlijk Koersplan is richtinggevend en geeft de kaders aan waarbinnen de openbare scholen hun schoolplan 2019-2023 vormgeven. Een specifieke en gedetailleerde uitwerking vindt jaarlijks plaats in het bestuurlijk jaarplan. Deze is vertaald naar de begroting van OOE.

### Toekomstige ontwikkelingen

Vanaf 1 januari 2022 is OOE verzelfstandigd en is vanaf dat moment een stichting. In de afgelopen 2 jaar zijn voorbereidingen getroffen voor deze verzelfstandiging. Het meerjaren financieel beleid is hiermee niet gewijzigd.

### Vereenvoudiging van de bekostiging per 1-1-2023

Door de vereenvoudiging van de bekostiging per 1 januari 2023 en daarmee de overstap van bekostiging naar kalenderjaar in plaats van schooljaar vervalt de vordering op het ministerie van OCW. De te verantwoorden baten (rijksbijdrage) dalen hierdoor in de laatste vijf maanden van boekjaar 2022 eenmalig, waardoor bij gelijkblijvende kosten er voor besturen een negatieve impact op het resultaat zal ontstaan. Zo ook voor OOE.

De financiële kengetallen laten voor de komende jaren zien dat OOE financieel gezond is. Door de verzelfstandiging neemt de liquiditeit in 2022 toe doordat de gelden dan overgaan van de financiële activa naar de liquide middelen. Door de verzelfstandiging gaat het kengetal weerstandsvermogen meer naar de norm die het Ministerie als maximaal hanteert. Wij zitten boven deze norm. Wat voor het ministerie duidt op een te hoog weerstandsvermogen. De overige kengetallen voldoen aan de norm. Er is voldoende weerstandsvermogen en de nieuwe stichting is in staat aan de verplichtingen te voldoen.

Het voeren van de financiële administratie (o.a. betalingsverkeer en debiteurenbeheer) is vanaf 2022 onder eigen regie van OOE in samenwerking met Mercedes.

OOE heeft een eigen treasurystatuut ontwikkeld die per 1-1-2022 van toepassing zal zijn. Het treasurybeleid vindt plaats binnen de kaders van de Regeling beleggen, lenen en derivaten door instellingen voor onderwijs en onderzoek OCW 2016.

Op basis van de door de accountant goedgekeurde jaarrekening en balans (en onderliggende boekhouding) per 31-12-2021 wordt de financiële afrekening met de gemeente bepaald. Openstaande vorderingen en schulden worden per die datum met elkaar verrekend. Het resultaat van beide wordt in liquide middelen beschikbaar gesteld aan OOE. Eind 2021 wordt alvast een voorschot van voldoende omvang uitgekeerd aan OOE, zodat OOE vanaf 1 januari 2022 aan haar verplichtingen kan voldoen.

### Corona

De corona pandemie heeft de afgelopen periode zijn invloed gehad op de kosten door de uitgaven die wel en niet zijn gedaan. De verwachting is dat in 2022 minder kosten worden gemaakt voor extra schoonmaak en hygiëne artikelen. Vanuit het ministerie is voor het

Nationaal Programma Onderwijs bekostiging beschikbaar gesteld voor de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023.

### **NPO middelen herstel onderwijsachterstanden/leervertraging**

Het Ministerie van OCW heeft zoals gezegd vanuit Nationaal Programma Onderwijs extra middelen beschikbaar gesteld voor het inhalen van leerachterstanden/-vertraging. De scholen hebben plannen gemaakt voor inzet van deze middelen. In de kwaliteitsgesprekken bespreekt de bovenschools directeur de behaalde resultaten met de locatiedirecteuren in zijn/haar scholengroep. De bovenschools directeur verantwoordt zich hier vervolgens weer over bij de bestuurder. Op basis daarvan worden plannen eventueel bijgesteld voor 2022-2023.

### **NPO arbeidsmarkt**

Het Ministerie heeft vanuit het Nationaal Programma Onderwijs een extra regeling opgesteld voor een arbeidsmarkttoelage. Een aantal scholen van OOE komt hiervoor in aanmerking. Voor het schooljaar 2021-2022 heeft OOE besloten een arbeidsmarkttoelage van 5% (minimum vanuit de regeling) toe te kennen aan alle personeelsleden. OOE heeft hiertoe besloten na een analyse van de huidige situatie:

- Alle scholen hebben te maken gehad met de effecten van de pandemie.
- Op alle scholen binnen het bestuur zijn vacatures moeilijk op te vullen.
- De achterstanden op de scholen die in aanmerking komen voor een arbeidsmarkttoelage zijn niet groter dan de achterstanden op andere scholen.

De bestuurlijke koers is gericht op 'samen' en op solidariteit. Dit heeft geleid tot het besluit om iedereen een arbeidsmarkttoelage toe te kennen gedurende één jaar. In 2022 volgt een besluit voor het schooljaar 2022-2023.

### **Allocatie van middelen**

De allocatie van middelen vindt plaats bij de begroting en bij de inzet van de bestuursformatie. Jaarlijks wordt aan de hand van de door het ministerie van OC&W gehanteerde variabelen en de leerlingentelling de baten voor de schoolbegroting toebedeeld. Het gaat hierbij om een percentage van de materiele instandhouding, een percentage van personeel en arbeidsmarktbeleid en cultuur uit de prestatiebox. OOE ontvangt middelen voor scholing. De voorscholen ontvangen subsidie vanuit de gemeente.

In de begroting wordt rekening gehouden met een groot gedeelte aan personele lasten. De middelen vanuit het bestuursformatieplan worden verdeeld aan de scholen tijdens het formatieproces.

Naast de personele lasten worden de overige materiele bovenschoolse zaken ingezet. Bovenschoolse zaken zijn onder andere: overige personele lasten zoals arbo dienstverlening, ICT kosten, contributies en kosten bestuurskantoor (administratie en beheer).

Bij het toekennen van formatie aan de scholen wordt uitgegaan van de lumpsumbekostiging op bestuursniveau. Het bevoegd gezag verdeelt de inkomsten over de scholen door middel van het vaststellen van een bestuursformatieplan. Het bestuursformatieplan geeft een meerjarenbeeld en geeft de verhouding aan tussen leerlingaantallen, lumpsumbekostiging en bestuursverplichtingen. Op basis van deze gegevens wordt per schooljaar bepaald of tijdelijke aanstellingen omgezet kunnen worden in vaste aanstellingen. Bij teveel verplichtingen wordt overgegaan tot plaatsing in het risicodragend deel van de formatie (RDDF). Hiervan is de laatste jaren geen sprake, aangezien er juist tekorten ontstaan bij personeel.

OOE streeft ernaar om zoveel mogelijk FTE's voor de klas te houden. De bovenschools directeuren verantwoorden zich tijdens gesprekken met directeur-bestuurder over de percentages "voor de klas" en het percentage "buiten de klas" voor elke school van hun scholengroep.

### Onderwijsachterstandenmiddelen

De onderwijsachterstandenmiddelen worden verdeeld op basis van ontvangst van de bekostiging, op basis van de schoolscores van het CBS. De middelen worden ingezet in het formatieplan.

## 2.5 Risico's en risicobeheersing

Om nu en in de toekomst de verantwoordelijkheden ten aanzien van de beheersing van zowel de personele als de materiële kosten te kunnen nemen, is een goed werkende planning en control cyclus van groot belang. Openbaar Onderwijs Emmen stuurt er actief op om de financiële administratie op alle niveaus in de organisaties op orde te hebben. De sturing en verantwoording gebeurt middels planning en control documenten. De directeur bedrijfsvoering legt hierover verantwoording af aan de directeur-bestuurder. Het gaat hierbij om de volgende documenten :

- Bestuurlijk jaarverslag en bestuurlijk jaarplan \*
- Bestuursformatieplan
- Begroting
- Bestuurlijke doelstellingen \*
- Jaarrekening
- Managementrapportages \*
- Bestuur rapportages
- Diverse maandafsluitingen
- Elektronisch Financieel Jaarverslag
- Rechtmatigheidscontroles
- Subsidieverantwoordingen

(\*) in afstemming met bovenschools directie

- Schooljaarverslagen en schooljaarplannen worden verantwoord door bovenschools directeuren

### Belangrijkste risico's en onzekerheden

- Corona pandemie  
De corona pandemie heeft ook zijn effect nog in de komende jaren. Er wordt de komende jaren ingezet op het wegnemen van leerachterstanden, maar ook op sociaal-emotioneel gebied. Hiervoor zijn NPO middelen ter beschikking gesteld.
- Verzelfstandiging OOE  
Veranderende en nieuwe processen vanaf januari 2022 als gevolg van de eigen inrichting kunnen opstartproblemen kennen.
- Lerarentekort  
Sinds 2021 kampt ook Zuidoost Drenthe met tekorten aan personeel. Het is voor OOE steeds lastiger om aan gekwalificeerd personeel te komen. Het risico hierbij is dat we klassen moeten combineren of in het ergste geval naar huis moeten sturen. OOE zoekt in creatieve mogelijkheden om de personeelstekorten op te kunnen vangen.
- Daling leerlingenaantal  
Het leerlingenaantal in het basisonderwijs neemt af in deze regio. Door de daling van het leerlingenaantal neemt ook de te ontvangen rijksvergoeding af. De kosten zullen evenredig mee moeten dalen. Hiervoor worden en zijn diverse maatregelen genomen, zoals bijvoorbeeld het prioriteren van huisvestingsuitgaven op basis van de beschikbare budgetten, inzet van flexibel personeel, etc. Daarnaast zetten we in op voorscholen om de instroom van leerlingen te waarborgen

- Verklaring omtrent gedrag (VOG)  
Het is een wettelijke verplichting dat personeelsleden een VOG overleggen indien men wordt ingezet voor de klas. OOE staat niet toe dat medewerkers worden ingezet, zonder VOG. Het risico hierbij is dat klassen naar huis gestuurd moeten worden omdat er nog geen geldige VOG in bezit is. We sturen hierop aan de voorkant.
- Vereenvoudiging bekostiging  
De vereenvoudiging van de bekostiging per 1-1-2023 zorgt, zoals de huidige modellen laten zien, voor de daling van de bekostiging voor OOE. Hoeveel de daadwerkelijke daling wordt en welke overgangsperiode en normen worden gehanteerd is afwachten. Dit zal een langer effect hebben op de bekostiging. Het afboeken van de vordering als gevolg van de vereenvoudiging van de bekostiging is een eenmalig effect in 2022 van ongeveer € 1.650.000.

### 3. Financiën

#### 3.1 Exploitatiebegroting 2022

| Baten                                    | Werkelijk<br>2020 | Begroting<br>2021 | Begroting<br>2022 |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>3.1 (Rijks)bijdragen OCW</b>          |                   |                   |                   |
| 3.1.1 Normatieve rijksbijdrage           | 32.046.011        | 30.161.424        | 33.250.551        |
| 3.1.2 Overige subsidies OCW              | 1.695.127         | 2.893.398         | 2.306.975         |
| 3.1.4 Doorbetalingen rijksbijdragen SWV  | 1.645.858         | 1.578.800         | 1.756.230         |
| <b>Totaal (Rijks)bijdragen OCW</b>       | <b>35.386.996</b> | <b>34.633.622</b> | <b>37.313.756</b> |
| <b>3.2 Overige overheidsbijdragen</b>    |                   |                   |                   |
| 3.2.1 Gemeentelijke bijdragen            | 50.000            | 45.787            | 50.000            |
| 3.2.2 Overige overheidsbijdragen         | 94.008            | 0                 | 0                 |
| <b>Totaal overige overheidsbijdragen</b> | <b>144.008</b>    | <b>45.787</b>     | <b>50.000</b>     |
| <b>3.5 Overige baten</b>                 |                   |                   |                   |
| 3.5.1 Verhuur onroerende zaken           | 206.357           | 210.000           | 235.000           |
| 3.5.2 Detachering                        | 2.900             | 0                 | 0                 |
| 3.5.6 Overige baten                      | 50.453            | 113.011           | 0                 |
| <b>Totaal Overige baten</b>              | <b>259.710</b>    | <b>323.011</b>    | <b>235.000</b>    |
| <b>Totaal baten</b>                      | <b>35.790.714</b> | <b>35.002.420</b> | <b>37.598.756</b> |

| Lasten                                          | Werkelijk<br>2020 | Begroting<br>2021 | Begroting<br>2022 |
|-------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>4.1 Personele lasten</b>                     |                   |                   |                   |
| 4.1.1 Lonen en salarissen                       | 28.890.668        | 28.276.303        | 31.211.040        |
| 4.1.2 Overige personele lasten                  | 2.095.854         | 1.358.913         | 1.415.200         |
| 4.1.3 Uitkeringen                               | -152.028          | -70.000           | -70.000           |
| <b>Totaal personele lasten</b>                  | <b>30.834.494</b> | <b>29.565.216</b> | <b>32.556.240</b> |
| <b>4.2 Afschrijvingen</b>                       |                   |                   |                   |
| 4.2.2 Afschrijvingen ICT, methoden en meubilair | 847.147           | 888.819           | 864.630           |
| <b>Totaal afschrijvingen</b>                    | <b>847.147</b>    | <b>888.819</b>    | <b>864.630</b>    |
| <b>4.3 Huisvestingslasten</b>                   |                   |                   |                   |
| 4.3.1 Huur                                      | 215.515           | 235.750           | 216.400           |
| 4.3.3 Onderhoud                                 | 876.751           | 871.000           | 691.000           |
| 4.3.4 Energie en water                          | 535.669           | 587.000           | 648.000           |
| 4.3.5 Schoonmaakkosten                          | 725.519           | 628.100           | 590.700           |
| 4.3.6 Heffingen                                 | 140.346           | 150.500           | 151.620           |
| 4.3.8 Overige huisvestingslasten                | 66.523            | 20.000            | 25.000            |
| <b>Totaal huisvestingslasten</b>                | <b>2.560.323</b>  | <b>2.492.350</b>  | <b>2.322.720</b>  |
| <b>4.4 Overige lasten</b>                       |                   |                   |                   |
| 4.4.1 Administratie en beheer                   | 770.921           | 218.826           | 305.500           |
| 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen    | 1.470.025         | 1.879.275         | 2.123.952         |
| 4.4.3 Overige dotaties                          |                   |                   |                   |
| 4.4.4 Overige instellingslasten                 | 134.420           | 400.550           | 314.550           |
| <b>Totaal overige lasten</b>                    | <b>2.375.366</b>  | <b>2.498.651</b>  | <b>2.744.002</b>  |
| <b>Totaal lasten</b>                            | <b>36.617.330</b> | <b>35.445.036</b> | <b>38.487.591</b> |

| Financiële baten en lasten               | Werkelijk<br>2020 | Begroting<br>2021 | Begroting<br>2022 |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 5.1 Financiële baten                     | 0                 | 0                 | 0                 |
| 5.5 Financiële lasten                    | 64.344            | 37.384            | 40.000            |
| <b>Totaal financiële baten en lasten</b> | <b>-64.344</b>    | <b>-37.384</b>    | <b>-40.000</b>    |
| <b>Exploitatieresultaat</b>              | <b>-890.960</b>   | <b>-480.000</b>   | <b>-928.836</b>   |

**Toelichting op de exploitatiebegroting 2022**

Vanwege eenmalige mutaties wordt het resultaat negatief beïnvloed. Het resultaat wordt enerzijds positief beïnvloed door de NPO middelen en anderzijds negatief door het afboeken van de vordering op het ministerie van OCW. De reguliere begroting laat een gezonde exploitatie zien.

De begroting 2022 is begroot met een negatief financieel resultaat van € 928.836. Dit resultaat wordt gedekt middels een onttrekking aan de reserve van het schoolbestuur Openbaar Onderwijs Emmen (OOE).

De NPO middelen voor 2022 hebben nog niet allemaal een bestedingsdoel. De middelen zullen in de daaropvolgende jaren aangewend worden. Daarnaast wordt 25% van de NPO middelen opzij gezet voor risico dekking van uitkeringskosten en transitievergoedingen, maar ook wordt hier een gedeelte bovenschoolse inzet op geboekt. Dit is in totaal €721.164,-.

Door de vereenvoudiging van de bekostiging per 1 januari 2023 en daarmee de overstap naar kalenderjaar in plaats van schooljaar bekostiging vervalt de vordering op het ministerie van OCW. De te verantwoorden baten (rijksbijdrage) dalen hierdoor in de laatste vijf maanden van boekjaar 2022 eenmalig, waardoor bij gelijkblijvende kosten er voor besturen een negatieve impact op het resultaat zal ontstaan. Hierdoor zal het eigen vermogen gaan dalen. Verwacht wordt een effect van € 1.650.000,-.

|                |                    |
|----------------|--------------------|
| Resultaat 2022 | € 928.836 -/-      |
| NPO            | € 721.164 -/-      |
| Vordering      | <u>€ 1.650.000</u> |
|                | € 0                |

Zonder de beïnvloeding van NPO en het afboeken van de vordering wordt een resultaat behaald van € 0,- op de reguliere begroting.

In de exploitatie is een stijging van de inkomsten en personele lasten te zien in 2022. Dit heeft te maken met de doorwerking van de NPO middelen. De ontvangen baten worden voor de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023 ingezet voor de interventies die uit de schoolscans naar voren zijn gekomen.

**Baten****3.1 Rijksbijdragen OCW****3.1.1 Normatieve rijksbijdrage OCW**

Onder deze post zijn de baten afkomstig van het ministerie van OC&W opgenomen. Dit zijn:

- De reguliere personele bekostiging (lumpsum) en bekostiging Personeel- en arbeidsmarktbeleid. De bekostiging is gebaseerd op de leerlingaantallen en de gewogen gemiddelde leeftijd (GGL) van de leerkrachten. Hieronder valt onder andere de kleine scholen toeslag en de werkdrukmiddelen.
- De bekostiging voor de materiële instandhouding groeps- en leerling afhankelijk (onder andere voor leermiddelen, afschrijvingen en huisvestingslasten), gebaseerd op de leerlingaantallen per 1 oktober 2020.
- Hieronder vallen ook de middelen administratie, beheer en bestuur (ABB). Dit deel wordt gebruikt ter dekking van de kosten voor het staffbureau.
- Onderwijsachterstandenbeleid. Het ministerie gebruikt hiervoor de onderwijsachterstandenindicator die het CBS in opdracht van het ministerie heeft ontwikkeld.
- Bekostiging nationaal programma onderwijs (NPO) is voor de schooljaren 2021/2022 en 2022/2023. Deze is gebaseerd op het leerlingaantal en een bedrag per leerling.

- Arbeidsmarkttoelage. Voor de jaren gelijk aan de bekostiging van het NPO heeft het ministerie van OCW geld beschikbaar gesteld voor die scholen die theoretisch de meeste moeite hebben met het invullen van hun formatie.

### 3.1.2 Overige subsidies OCW

Onder deze post vallen de overige subsidies die van het Ministerie van OCW worden ontvangen:

- De middelen voor onderwijsachterstanden. Vanaf schooljaar 2019/2020 worden deze middelen gerubriceerd onder 'overige subsidies OCW'. Voorheen waren deze middelen opgenomen onder 'normatieve rijksbijdrage OCW'.
- De middelen uit de prestatiebox zijn overgegaan naar het budget personeel en arbeidsmarktbeleid en naar de bekostiging professionalisering en begeleiding starters schoolleiders.
- Bekostiging eerste opvang vreemdelingen; bekostiging die wordt ontvangen voor vreemdelingen die korter dan 2 jaar in Nederland zijn.

### 3.1.3 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdragen SWV

Het betreft hier de basisbekostiging die wordt ontvangen van het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Deze gelden zijn hoofdzakelijk bestemd om een passende leeromgeving te creëren voor leerlingen die extra begeleiding en zorg nodig hebben.

## 3.2 Overige overheidsbijdragen

### 3.2.1 Gemeentelijke bijdragen

Onder de gemeentelijke bijdragen zijn de bijdragen opgenomen van de gemeente Emmen voor schakelklassubsidie. Andere subsidies van de gemeente zijn niet voorzien.

## 3.5 Overige baten

Verhuur: dit betreft de huuropbrengsten die wordt ontvangen voor medegebruik van lokalen voor bijvoorbeeld voorscholen, kinderopvang of andere instellingen. Lege lokalen worden zoveel mogelijk verhuurd aan school gerelateerde instellingen om de kosten van leegstand tegen te gaan, maar ook samenwerking met andere instellingen te bevorderen.

## Lasten

### 4.1 Personele lasten

#### 4.1.1 Lonen en salarissen

Het begrote bedrag aan lonen en salarissen is een optelsom van alle loonkosten. Het grootste deel van deze kosten wordt gemaakt via eigen verloning. Daarnaast wordt een klein aantal medewerkers ingezet op detacheringsbasis. Wellicht dat dit deel toeneemt door inhuur vanwege het lerarentekort, hiervoor is een bedrag voorzien. De lonen en salarissen zijn doorgerekend op basis van de huidige inzet. Voor het schooljaar 2021-2022 is een inschatting gemaakt van de benodigde inzet rekening houdend met de ontwikkeling van het aantal leerlingen en het beschikbare budget. Waarbij rekening is gehouden met de invulling van de bekostiging NPO.

#### 4.1.2 Overige personele lasten

De overige personele lasten bestaan onder andere uit kosten voor bedrijfsgezondheidszorg, scholing, verbetertrajecten, reiskostenvergoeding en dotatie aan de voorziening voor jubileumuitkeringen en ziekteverzuim.

#### 4.1.3 Ontvangen uitkeringen

Dit betreft een schatting van de te ontvangen uitkeringen van het UWV voor zwangerschapsverlof.

## 4.2 Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn gebaseerd op de investeringen in meubilair, leermiddelen, ICT en groot onderhoud.

De volgende afschrijvingstermijnen worden gehanteerd:

1. ICT 5 jaar
2. Meubilair 15 jaar
3. Leermiddelen 8 jaar
4. Overige materiële vaste activa 10 jaar
5. Groot onderhoud 5 tot 40 jaar (gemiddeld 20 jaar)

Onderstaand de investeringsbegroting 2022.

### 1. ICT (afschrijving 5 jaar)

| Onderdeel              | Investeringskrediet | Afschrijving jaarlijks | Afschrijvingslast 2022 |
|------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Bovenschools ICT       | € 500.000           | € 100.000              | € 50.000               |
| Schoolse ICT-begroting | € 30.000            | € 6.000                | € 3.000                |
| Bestuurskantoor ICT    | € -                 | € -                    | € -                    |
| Nieuwbouw scholen ICT  | € 71.100            | € 14.220               | € 7.110                |
| ICT NPO                | € 25.850            | € 5.170                | € 2.585                |

### 2. Meubilair (afschrijving 15 jaar)

| Onderdeel                  | Investeringskrediet | Afschrijving jaarlijks | Afschrijvingslast 2022 |
|----------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Meubilair 2022 cf planning | € 425.000           | € 28.333               | € 14.167               |
| Meubilair overig           | € 177.850           | € 11.857               | € 5.928                |

### 3. OLP (afschrijving 8 jaar)

| Onderdeel              | Investeringskrediet | Afschrijving jaarlijks | Afschrijvingslast 2022 |
|------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Schoolse OLP-begroting | € 80.000            | € 10.000               | € 5.000                |
| OLP NPO                | € 204.975           | € 25.622               | € 12.811               |

### 4. Overige MVA (afschrijving 10 jaar)

| Onderdeel          | Investeringskrediet | Afschrijving jaarlijks | Afschrijvingslast 2022 |
|--------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Geen investeringen | € -                 | € -                    | € -                    |

### 5. Onderhoud (afschrijving 20 jaar)

| Onderdeel                     | Investeringskrediet | Afschrijving jaarlijks | Afschrijvingslast 2022 |
|-------------------------------|---------------------|------------------------|------------------------|
| Planmatig                     | € 100.000           | € 5.000                | € 2.500                |
| Schoolpleinen                 | € 50.000            | € 2.500                | € 1.250                |
| Energiebesparende maatregelen | € 110.000           | € 5.500                | € 2.750                |
| LIGG                          | € 50.000            | € 2.500                | € 1.250                |
| Projecten                     | € 150.000           | € 7.500                | € 3.750                |
| Overname zonnepanelen         | € 220.000           | € 11.000               | € 11.000               |
|                               | € 2.194.775         | € 235.202              | € 123.101              |

## 4.3 Huisvestingslasten

De huisvestingslasten bestaan uit kosten voor huur, onderhoud, energie en water, schoonmaak, heffingen en overige huisvestingslasten. De begrote bedragen zijn tot stand gekomen op basis van ervaringscijfers en verwachtingen voor de toekomst. De lasten voor energie zijn gestegen in relatie tot de begroting 2021 in verband met stijgende gasprijzen. De verwachting is dat het reguliere verbruik lager uitvalt maar dat door extra stoken in verband met ventileren in de winter dat voordeel teniet gedaan wordt. Daarnaast zijn de schoonmaakkosten lager begroot doordat de extra kosten vanwege corona naar verwachting wegvallen. Basis voor het planmatig onderhoud is het meerjarenonderhoudsplan.

#### 4.4 Overige instellingslasten

##### 4.4.1 Administratie- en beheerslasten (ABB)

De kosten voor administratie en beheer zijn kosten voor onder andere de dienstverlening via Mercedes, de accountantscontrole, kantoorbenodigdheden en deskundigenadvies. De kosten nemen in 2022 toe in vergelijking met voorgaand jaar. Dit wordt veroorzaakt door een verschuiving van kosten, van overige personele kosten (personeel derden) naar administratie en beheer.

##### 4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen

De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen zijn kosten voor onder andere ICT (zoals licenties, websites, beheer en onderhoud), leermiddelen, educatieve software en reproductie). De schoolbegrotingen maken onderdeel uit van deze rubriek.

##### 4.4.4 Overige instellingslasten

De overige lasten bestaan uit kosten voor onder andere contributies aan bestuurlijke organisaties, medezeggenschapsraad en PR & marketing.

#### **Financiële baten en lasten**

Onder de financiële baten en lasten zijn de bankkosten en de rentekosten opgenomen. De rentekosten worden veroorzaakt door een negatieve rente in de markt voor uitstaande liquide middelen.

### 3.2 Ontwikkelingen in meerjarig perspectief

#### **Ontwikkeling leerlingaantallen**

De prognose van het aantal leerlingen is een belangrijke basis voor de meerjarenbegroting waarin de baten en lasten meebewegen met de ontwikkeling van de leerlingaantallen. De leerlingenaantallen zijn gebaseerd op de leerlingenprognoses die zijn afgegeven door de directeuren van Openbaar Onderwijs Emmen. Deze prognoses worden gebaseerd op overzichten van kinderen van 0-jarigen tot en met 13-jarigen in het desbetreffende gebied (Basisregistratie Personen), overzichten van het marktaandeel van de desbetreffende school en ontwikkelingen van het leerlingenaantal in de afgelopen jaren. De prognoses van de directeuren worden tevens afgestemd en getoetst door het bestuurskantoor. Op basis van deze informatie is de prognose dat het leerlingenaantal tussen 2022 en 2026 daalt met 0,7 %.

De leerlingendaling wordt tevens beïnvloed door het effect van fluctuaties van het leerlingenaantal op de asielzoekersschool obs de Hesselanden. Ontwikkelingen omtrent asielzoekers worden dan ook actief gevolgd om te kunnen anticiperen. Het verloop van de formatie is gebaseerd op de gemiddelde personele bezetting gedurende het kalenderjaar met daarin uitsluitend verdisconteert het natuurlijk verloop. Hierbij is de aanname gedaan dat het natuurlijk verloop altijd plaatsvindt aan het begin van het schooljaar. De bezetting is gebaseerd op alle personeel dat in dienst is geweest gedurende het jaar, naast vaste dienstbetrekkingen is dat onder andere ook vervanging en inzet voor arrangementen.

**Leerlingen**

|               | 1-10-2020   | 1-10-2021   | 1-10-2022   | 1-10-2023   | 1-10-2024   | 1-10-2025   |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| BO            | 4041        | 4003        | 3992        | 3994        | 3999        | 3998        |
| SBO           | 200         | 196         | 190         | 180         | 180         | 175         |
| SO/VSO        | 159         | 160         | 154         | 154         | 154         | 154         |
| <b>Totaal</b> | <b>4400</b> | <b>4359</b> | <b>4336</b> | <b>4328</b> | <b>4333</b> | <b>4327</b> |

In de komende twee jaar zet de leerlingendaling naar verwachting nog door. Vervolgens verwachten we minder krimp en meer stabilisatie in het leerlingenaantal. De demografische ontwikkelingen zijn hiervan onder andere de oorzaak. OOE anticipeert hierop door een Integraal Huisvestingsplan te maken. Hierin worden uitgangspunten en ambities geformuleerd op het gebied van huisvesting. Dit plan zal bijdragen om te kunnen anticiperen aan de hand van het leerlingenaantal. Er worden strategische keuzes vastgelegd om meer te sturen op groei van het aantal leerlingen op bepaalde scholen door aantrekkingskracht i.v.m. kwalitatief goede scholen en nieuwbouw van scholen. Een andere manier waarop OOE stabilisatie of groei nastreeft is professionalisering van het onderwijs en door zichzelf te profileren.

**FTE**

| Aantal FTE              | Werkelijk 2020 | Begroting 2022 | Begroting 2023 | Begroting 2024 | Begroting 2025 | Begroting 2026 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Bestuur / management    | 37,9           | 35,0           | 34,0           | 34,0           | 34,0           | 34,0           |
| Onderwijzend personeel  | 288,9          | 295,9          | 293,7          | 293,6          | 293,1          | 290,8          |
| Ondersteunend personeel | 72,8           | 83,2           | 83,2           | 83,2           | 82,2           | 82,2           |

In 2022 is strategische personeelsplanning een actiepoint vanuit het bestuurlijk koersplan. Middels de strategische personeelsplanning kunnen we beter anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, zoals de leerlingendaling, pensioneringen en krapte op de arbeidsmarkt. De wijziging in directiestructuur zie je terug bij het aantal fte voor bestuur/management per 2022. De stijging bij ondersteunend personeel wordt onder andere veroorzaakt door de verzelfstandiging waarbij we taken die belegd waren bij de gemeente zelf gaan uitvoeren, zoals op het gebied van huisvesting en ICT. Daarnaast zijn er voor de scholen conciërges aangenomen.

### 3.3 Staat van baten en lasten en balans

In onderstaande tabel is de meerjarenbegroting op hoofdlijnen (verdicht) weergegeven.

#### Staat van baten en lasten

|                                                    | Begroting<br>2021 | Begroting<br>2022 | Begroting<br>2023 | Begroting<br>2024 | Begroting<br>2025 | Begroting<br>2026 |
|----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>BATEN</b>                                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Rijksbijdragen                                     | 34.633.622        | 37.313.756        | 36.311.410        | 34.294.912        | 34.234.132        | 34.101.930        |
| Overige<br>overheids-<br>bijdragen en<br>subsidies | 45.787            | 50.000            | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Overige baten                                      | 323.011           | 235.000           | 235.000           | 235.000           | 235.000           | 235.000           |
| <b>TOTAAL BATEN</b>                                | <b>35.002.420</b> | <b>37.598.756</b> | <b>36.546.410</b> | <b>34.529.912</b> | <b>34.469.132</b> | <b>34.336.930</b> |
| <b>LASTEN</b>                                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Personeels-<br>lasten                              | 29.565.215        | 32.556.240        | 30.736.691        | 28.678.808        | 28.574.447        | 28.401.503        |
| Afschrijvingen                                     | 888.820           | 864.630           | 907.577           | 957.810           | 1.004.196         | 1.045.683         |
| Huisvestings-<br>lasten                            | 2.492.350         | 2.322.720         | 2.314.000         | 2.314.000         | 2.314.000         | 2.314.000         |
| Overige lasten                                     | 2.498.651         | 2.744.002         | 2.548.143         | 2.539.294         | 2.536.489         | 2.535.743         |
| <b>TOTAAL LASTEN</b>                               | <b>35.445.036</b> | <b>38.487.591</b> | <b>36.506.410</b> | <b>34.489.912</b> | <b>34.429.132</b> | <b>34.296.930</b> |
| <b>SALDO</b>                                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Saldo baten en<br>lasten                           | -442.616          | -888.836          | 40.000            | 40.000            | 40.000            | 40.000            |
| Saldo financiële<br>baten en lasten                | -37.384           | -40.000           | -40.000           | -40.000           | -40.000           | -40.000           |
| Saldo<br>buitengewone<br>baten en lasten           | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>TOTAAL<br/>RESULTAAT</b>                        | <b>-480.000</b>   | <b>-928.836</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |

#### Baten

De rijksbijdragen in de meerjarenbegroting zijn gebaseerd op de ontwikkeling van de leerlingaantallen. De leerlingenaantallen dalen de komende jaren. Waardoor de baten ook mee dalen. De overige overheidsbijdragen en overige baten zijn nagenoeg gelijk gehouden de komende jaren. De NPO middelen zijn in de meerjaren begroting verwerkt. In 2022 houden we een groot deel van het eerste schooljaar NPO 2021/2022 'over'. Dit gaat naar de bestemmingsreserve NPO. De besteding in 2023 is budgetneutraal, daar dan de kosten van risico aannemen personeel geëffectueerd kunnen worden.

**Lasten**

De in de meerjarenbegroting opgenomen lasten zijn gebaseerd op de bedragen uit de begroting 2022. De overige personele lasten en de overige instellingslasten bewegen mee met de ontwikkeling van het aantal leerlingen. Incidentele uitgaven in 2022 zijn in het meerjarenperspectief niet meegenomen. Voor de personele lasten is uitgegaan van een daling in de loonkosten directie vanwege vermindering van locaties (wegens fusie). Daarnaast een daling in de loonkosten leerkrachten op basis van de leerlingendaling. En een taakstelling om een sluitende begroting te krijgen (2023 2 fte, 2025 1 fte en 2026 2 fte). In 2022 wordt naar de personeelsplanning gekeken zodat dit goed gemonitord kan worden.

De afschrijvingslasten stijgen de komende jaren. Dit wordt veroorzaakt doordat de lasten voor groot onderhoud vanaf 2019 worden geïnvesteerd en daarmee geactiveerd i.p.v. rechtstreeks in de exploitatie te verwerken. Op groot onderhoud zien we een daling in de exploitatie ten opzichte van de situatie waarbij niet geactiveerd werd van € 250.000 tot € 300.000. De afschrijvingslasten stijgen de aankomende 15 jaar ongeveer. Daarna zal het stabiliseren. De afschrijvingslasten voor ICT, overige MVA en meubilair dalen mee met het leerlingenaantal.

De huisvestingslasten bewegen niet vanzelfsprekend mee met de leerlingaantallen. Deze zijn gelijk gehouden in de meerjarenbegroting.

**Balans in meerjarig perspectief**

|                             | Werkelijk<br>2020 | Begroting<br>2021 | Begroting<br>2022 | Begroting<br>2023 | Begroting<br>2024 | Begroting<br>2025 | Begroting<br>2026 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVA</b>               |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>VASTE ACITVA</b>         |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Materiële vaste activa      | 4.486.145         | 4.295.760         | 5.625.905         | 5.718.328         | 5.760.518         | 5.756.322         | 5.710.639         |
| Financiële vaste activa     | 12.787.327        | 12.307.327        | 215.850           | 215.850           | 215.850           | 215.850           | 215.850           |
| <b>VLOTTENDE ACTIVA</b>     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Vorderingen                 | 2.241.796         | 2.192.420         | 406.144           | 394.776           | 372.994           | 372.338           | 370.910           |
| Liquide middelen            | 230.949           | 230.949           | 5.973.448         | 5.701.025         | 5.658.836         | 5.663.030         | 5.708.714         |
| <b>TOTAAL ACTIVA</b>        | 19.746.217        | 19.026.456        | 12.041.347        | 12.029.979        | 12.008.197        | 12.007.540        | 12.006.113        |
| <b>PASSIVA</b>              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>EIGEN VERMOGEN</b>       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Algemene reserve            | 10.390.071        | 9.910.071         | 8.981.236         | 8.981.235         | 8.981.236         | 8.981.235         | 8.2981.236        |
| <b>VOORZIENINGEN</b>        | 1.308.006         | 1.400.000         | 1.400.000         | 1.400.000         | 1.400.000         | 1.400.000         | 1.400.000         |
| <b>LANGLOPENDE SCHULDEN</b> | 4.486.145         | 4.295.760         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>KORTLOPENDE SCHULDEN</b> | 3.561.995         | 3.420.625         | 1.660.111         | 1.648.744         | 1.626.962         | 1.626.305         | 1.624.877         |
| <b>TOTAAL PASSIVA</b>       | 19.746.217        | 19.026.456        | 12.041.347        | 12.029.979        | 12.008.197        | 12.007.540        | 12.006.113        |

Bovenstaande meerjarige balans is gebaseerd op de goedgekeurde jaarrekening 2020, de meerjarenbegroting zoals weergegeven in hoofdstuk 4.1, de investeringsbegroting en de meerjarenonderhoudsplanning.

**Activa**

De materiële vaste activa betreffen geactiveerde lesmethoden, ICT-middelen (digiborden, computers etc.), meubilair en groot onderhoud gebouwen. Voor het totale investeringsbedrag is uitgegaan van de begroting 2022 met in de jaren daarna een stabiel investeringsbedrag van € 1.000.000. In 2022 wordt veel geïnvesteerd in ICT en mede door de nieuwbouw van 2 scholen veel in meubilair. Door de wijziging van verwerken van groot onderhoud in de administratie zullen de investeringen op dat vlak toenemen in de komende jaren. Aan de andere kant zie je bij het onderwijs leerpakket juist een verlaging vanwege de digitalisering.

De financiële vaste activa heeft betrekking op uitstaande gelden bij de gemeente. Deze fluctueert met het resultaat van het betreffende jaar. Vanaf 2022 vervalt de financiële vaste activa door de externe verzelfstandiging waarbij de financiële vaste activa verrekend wordt met de langlopende schuld. Het andere deel vervalt dan in de liquide middelen.

In de meerjarenbalans is verondersteld dat de vorderingen meebewegen met de stijgingen en dalingen van de baten. Waarbij de afboeking van de vordering op het ministerie van OCW een grote daling van de vorderingen veroorzaakt.

### **Passiva**

Het jaarlijkse exploitatieresultaat wordt toegevoegd cq. onttrokken aan het eigen vermogen. Zichtbaar is dat het eigen vermogen eerst afneemt door de negatieve resultaten en daarna stabiel blijft doordat het resultaat naar nul gaat.

De voorzieningen voor personeel worden jaarlijks verhoogd met een dotatie. De jaarlijkse uitgaven worden weer in mindering gebracht op de voorziening. De hoogte van de voorzieningen kan sterk wisselen terwijl de exploitatie door de (vrijwel) gelijkblijvende dotatie niet sterk wijzigt.

De kortlopende schulden in de meerjarenbalans bewegen mee met de stijgingen en dalingen in de lasten. Een belangrijke post hierin is de schuld per 31-12 aan de belastingdienst, de pensioenmaatschappij en de rechten van de medewerkers op vakantiegeld.

Door een begroot resultaat rond de 0,00 en doordat de hoogte van de investeringen nagenoeg gelijk is aan de afschrijvingen gedurende 2023 en verder zijn er niet veel wisselingen in de balans in die jaren.

**Kasstroomoverzicht**

In onderstaande tabel is kasstroomoverzicht weergegeven.

|                                                | Begroting<br>2021 | Begroting<br>2022 | Begroting<br>2023 | Begroting<br>2024 | Begroting<br>2025 | Begroting<br>2026 |
|------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Saldo exploitatie                              | -480.000          | -928.836          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Afschrijvingen                                 | 888.819           | 864.630           | 907.577           | 957.810           | 1.004.196         | 1.045.683         |
| Mutaties werkkapitaal:                         |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| - vorderingen                                  | 49.376            | 1.786.276         | 11.367            | 21.782            | 657               | 1.428             |
| - schulden                                     | -141.370          | -1.760.515        | -11.369           | -21.785           | -661              | -1.432            |
| Mutaties eigen vermogen                        | -480.000          | -928.836          | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Mutaties voorzieningen                         | 91.994            | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
|                                                | <b>-71.180</b>    | <b>-967.276</b>   | <b>907.576</b>    | <b>957.811</b>    | <b>1.004.195</b>  | <b>1.045.684</b>  |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| (Des)investeringen materiële vaste activa      | 698.434           | 2.194.775         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         |
| (Des)investeringen financiële vaste activa     | -480.000          | -12.091.477       | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
|                                                | <b>-289.614</b>   | <b>8.929.423</b>  | <b>-92.424</b>    | <b>-42.189</b>    | <b>4.195</b>      | <b>45.684</b>     |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Mutatie kredietinstellingen                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Mutatie overige langlopende schulden           | -190.386          | -4.295.760        | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Mutatie liquide middelen</b>                | <b>-480.000</b>   | <b>4.633.664</b>  | <b>-92.424</b>    | <b>-42.189</b>    | <b>4.195</b>      | <b>45.68</b>      |
| 4Beginstand liquide middelen                   | 230.949           | -249.051          | 4.384.613         | 4.292.189         | 4.250.000         | 4.254.195         |
| Mutatie liquide middelen                       | -480.000          | 4.633.664         | -92.424           | -42.189           | 4.195             | 45.684            |
| <b>Eindstand liquide middelen</b>              | <b>-249.051</b>   | <b>4.384.613</b>  | <b>4.292.189</b>  | <b>4.250.000</b>  | <b>4.254.195</b>  | <b>4.299.879</b>  |

### 3.4 Financiële positie

#### Kengetallen

| Kengetal                | Werke<br>lijk<br>2020 | Begro<br>-ting<br>2021 | Begro<br>-ting<br>2022 | Begro<br>-ting<br>2023 | Begro<br>-ting<br>2024 | Begro<br>-ting<br>2025 | Begro<br>-ting<br>2026 | Signalering                                         |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------|
| Solvabiliteit           | 0,59                  | 0,52                   | 0,75                   | 0,75                   | 0,75                   | 0,75                   | 0,75                   | Ondergrens: <0,30                                   |
| Weerstands-<br>vermogen | 29,03                 | 16,21                  | 8,99                   | 8,99                   | 9,39                   | 9,42                   | 9,59                   | Ondergrens: < 5%                                    |
| Liquiditeit             | 0,69                  | 0,70                   | 3,70                   | 3,70                   | 3,70                   | 3,70                   | 3,70                   | Ondergrens: <0,75                                   |
| Rentabiliteit           | -2,49                 | -1,37                  | -2,47                  | 0,00                   | 0,00                   | 0,00                   | 0,00                   | Afhankelijk van<br>reservepositie<br>schoolbestuur. |
| Reserve-<br>positie     | 39,60                 | 38,99                  | 16,43                  | 15,98                  | 16,64                  | 16,72                  | 17,30                  | Bovengrens: >0%.                                    |

#### *Solvabiliteit*

De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen eigen en vreemd vermogen en geeft zo inzicht in de financieringsopbouw. Ook geeft de solvabiliteit aan in hoeverre aan de verplichtingen op langere termijn kan worden voldaan.

- Solvabiliteit 2 (inclusief voorzieningen) is eigen vermogen en voorzieningen gedeeld door totaal vermogen.

De solvabiliteit 2 van Openbaar Onderwijs Emmen bedraagt 75% en is dus ruim boven de ondergrens van 30%. Overigens heeft in het primair onderwijs meer dan de helft van de schoolbesturen een ruime solvabiliteit.

#### *Weerstandsvermogen*

Het weerstandsvermogen wordt berekend door het eigen vermogen min de materiële vaste activa te delen door de rijksbijdrage OCW. Het weerstandsvermogen van Openbaar Onderwijs Emmen is 8,9%. De signaleringsgrens is beneden de 5%.

#### *Liquiditeit*

De liquiditeit is de verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden en geeft aan in hoeverre op korte termijn aan de betalingsverplichting kan worden voldaan.

- Liquiditeit (current ratio) is vlottende activa plus liquide middelen gedeeld door het totaal van de kortlopende schulden.

De liquiditeit ratio van Openbaar Onderwijs Emmen bedraagt 3,70.

Deze liquiditeitsratio in combinatie met het solvabiliteitscijfer (zoals bij Openbaar Onderwijs Emmen), veroorzaakt een relatief laag risico. Op langere termijn is men immers in staat om aan de financiële verplichtingen te voldoen.

*Rentabiliteit*

De rentabiliteit zegt iets over het rendement. Het toont aan in welke mate baten en lasten met elkaar in evenwicht zijn. De rentabiliteit wordt berekend door het resultaat uit gewone bedrijfsvoering te delen door de totale baten uit de gewone bedrijfsvoering. Aangezien de onderwijssector geen winstoogmerk kent, is een rentabiliteit tussen de 0% en 5% acceptabel. De rentabiliteit van Openbaar Onderwijs Emmen bedraagt -2,47%. Veroorzaakt door het negatieve resultaat.

*Reservepositie*

De reservepositie (normatief eigen vermogen) van OOE is kijkend naar de signaleringswaarde boven niveau. Rekenkundig gezien is er sprake van bovenmatig eigen vermogen. In 2022 zie je echter een flinke daling van de signaleringswaarde. Dit wordt onder andere veroorzaakt door:

6. In 2022 zal de vordering op het ministerie afgeboekt worden. Dit heeft een negatief effect op het resultaat 2022 en daarmee op het eigen vermogen. Hierdoor daalt de signaleringswaarde.
7. Een stijging wordt momenteel veroorzaakt door de NPO middelen, de besteding hiervan zal langer nodig hebben dan het laatste jaar waarvoor bekostigt wordt (2022/2023). Dit deel is niet bovenmatig, dit heeft een bestemming.
8. Doordat we in de afgelopen jaren zijn begonnen met het activeren van groot onderhoud zie je dat de waarde van de activa stijgt, waardoor de signaleringswaarde gaat dalen.
9. De vereenvoudiging van de bekostiging heeft een negatief effect voor OOE in de jaren 2023 tm 2026. In die jaren zullen we moeten besparen op onder andere loonkosten. Als we die keuze niet maken teren we in op ons vermogen.

Door de ontwikkelingen omtrent de NPO middelen en de verzelfstandiging hebben we nog niet een volledig bestedingsplan voor het bovenmatige eigen vermogen. Door het afboeken van de vordering in 2022 is dit deel al wel flink gedaald. Voor de inzet voor de bovenmatige reserves wordt een plan opgesteld door de stichting in 2022.

## 4. Bestuursbesluit

Het college van Burgemeester en wethouders heeft de begroting 2022 en de meerjarenbegroting voor de jaren 2022 t/m 2026 vastgesteld en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht (de gemeenteraad).

Het college heeft de stukken vastgesteld in de vergadering van .. december 2021.

Dhr. R. Wanders

Wethouder Werk, Inkomen en Volksgezondheid

(optredend als bestuurder Schoolbestuur Openbaar Onderwijs Emmen)

---

De GMR heeft in haar vergadering van 25 november 2021 een positief advies gegeven over de vaststelling van de hoofdlijnen van het financieel meerjarenbeleid voor de scholen zoals beschreven in de meerjarenbegroting 2022-2026.

Voorzitter GMR:

Secretaris GMR:

Dhr. Hemme

---

---

**Bijlage 1 Beleidsvoornemens**

Realisatie beleidsvoornemens kwaliteit van het onderwijs

| <b>Aanleiding</b>                                                | <b>Ambitie</b>                                                                                                                                        | <b>Verwacht resultaat</b>                                                                                                                                          | <b>Activiteiten</b>                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Toekomstgericht en eigentijds onderwijs</b>                   | Onderzoekend leren is onderdeel van het curriculum in alle scholen                                                                                    | Proeftuin Wereldtijd afgerond en verspreid binnen OOE                                                                                                              | Proeftuin Wereldtijd evaluatie en implementatieplan                                                       |
|                                                                  | Op alle scholen is een vertaling van toekomstgericht en eigentijds werken opgenomen in het curriculum                                                 | Expertgroepen rondom innovatieve thema's ingesteld                                                                                                                 | Advies en onderzoek naar innovatie en toekomstgerichte thema's in het onderwijs zoals filosofie en ethiek |
| <b>Passend onderwijs</b>                                         | Op de helft van de scholen is een doorgaande leerlijn van 0-14                                                                                        | Proeftuin IKC: Procesbeschrijving opgesteld ism de kinderopvangpartners                                                                                            | Opstellen proces Proeftuin IKC uitwerken ontwikkeling taal, rekenen, sociaal emotionele ontwikkeling      |
|                                                                  | Passend aanbod voor talenten op het gebied van sport en cultuur                                                                                       | Sport- en cultuurbeleid is herijkt                                                                                                                                 | Evaluatie en herijking (top)sport- en cultuurbeleid                                                       |
| <b>Omgevingsfactor: taalontwikkeling</b>                         | Toename van scores op toetsresultaten                                                                                                                 | Proeftuin taalexpertisecentrum                                                                                                                                     | Kennis over taalontwikkeling en taalonderwijs samenbrengen en uitdragen                                   |
| <b>Omgevingsfactor: bevorderen positie netwerk zorgstructuur</b> | OOE wordt gezien als belangrijke netwerkpartner rondom zorg en zorgt waar mogelijk voor samenwerking om betere zorg voor leerlingen mogelijk te maken | Beleidsontwikkeling o.b.v. individuele scholen op het gebied van zorgstructuren<br>Onderzoek naar netwerkpartners en visie op de rol en positie van OOE daarbinnen | Beleid ontwikkelen, implementeren en evalueren                                                            |

## Realisatie beleidsvoornemens op het gebied van personeel

| Aanleiding                                                              | Ambitie                                                               | Verwacht resultaat                                                                                  | Activiteiten                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aanpak lerarentekort</b>                                             | Werven van kwalitatief sterke medewerkers                             | 50% vakbekwame leerkrachten opgeleid tot mentor                                                     | Scholingsprogramma aanbieden + stimuleren op schoolniveau                                                       |
|                                                                         | Binden en boeien van kwalitatief sterke medewerkers                   | Scholingsprogramma invallers opgezet                                                                | Opstellen scholing en begeleiding voor invallers                                                                |
|                                                                         |                                                                       | Inwerkprogramma ontwikkeld                                                                          | Opzetten inwerkprogramma                                                                                        |
| <b>Kwaliteit van de medewerkers verhogen en ontwikkeling stimuleren</b> | Alle medewerkers worden gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen. | Strategisch personeelsbeleid opgesteld en geïmplementeerd                                           | Beleidsontwikkeling o.b.v. binden en boeien                                                                     |
|                                                                         |                                                                       | Specialisatie trajecten aangeboden evenals zitting nemen in proeftuinen, denktanks en expertgroepen | Behoeftepeiling en inzet in de diverse trajecten                                                                |
|                                                                         |                                                                       | Medewerker en leidinggevende hebben zicht op de kwaliteiten, talenten en ambities                   | Opstellen, bijstellen en vaststellen van de beleidsnotitie gesprekkencyclus                                     |
|                                                                         |                                                                       |                                                                                                     | Uniform middel om talenten en kwaliteiten te achterhalen wordt onderzocht en aangeboden                         |
|                                                                         | 60% van de medewerkers zit niet langer dan 7 jaar op zijn plek.       | Mobiliteitsbeleid opgesteld en geïmplementeerd                                                      | Mobiliteitsbeleid opstellen, bijstellen en vaststellen. Daarbij nieuwe activiteiten ter stimulering ontwikkelen |
| <b>Focus op de kerntaak</b>                                             | Effectieve onderwijstijd is verhoogd                                  | Onderzoek belemmeringen en plan van aanpak                                                          | Onderzoek, opstellen en uitvoeren van evt. verbetermaatregelen                                                  |
|                                                                         | Heldere rollen, taken en verantwoordelijkheden                        | Duidelijk wat wel en niet bij de kerntaak hoort                                                     | Functieboek bijstellen                                                                                          |
|                                                                         |                                                                       | Uniforme aanpak m.b.t. functies                                                                     | Evaluatie en herziening personeelsbeleid                                                                        |

## Realisatie beleidsvoornemens op het gebied van organisatie

| <b>Aanleiding</b>                     | <b>Ambitie</b>                                         | <b>Verwacht resultaat</b>                                                    | <b>Activiteiten</b>                                                   |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Een slimme organisatie</b>         | Onderwijs effectief en efficiënt inrichten             | OOE is zichtbaar voor de buitenwereld                                        | Extern communicatieplan opstellen en uitvoeren                        |
|                                       | Duurzame, aantrekkelijke en eigentijdse schoolgebouwen | Strategisch huisvestingsplan OOE met daarin slimme verbindingen met partners | Opstellen plan en uitvoering geven                                    |
|                                       |                                                        | Huisvestingsjaarplan OOE                                                     | Opstellen en vaststellen jaarplan                                     |
| <b>Een slanke organisatie</b>         | Centraal wat kan, decentraal wat moet                  | Centrale inkoop                                                              | Mogelijkheden onderzoeken en uitvoeren                                |
| <b>Een soepele organisatie</b>        | Heldere werkprocessen                                  | Herijkte werkprocessen                                                       | Doornemen van de processen, aanpassen en implementeren                |
|                                       | Juiste sturingsinformatie op het juiste moment         | Ontwikkelen management-dashboard                                             | Data analyse en behoeftepeiling en implementatie                      |
|                                       | Intern uitwisselen van kennis en informatie            | Intranet                                                                     | Onderzoek naar mogelijkheden en implementeren                         |
|                                       | Planmatig handelen vergroten                           | PDCA cyclus in de managementrapportages                                      | Heldere sturingsinformatie bepalen en PDCA cyclus inrichten en borgen |
| <b>Een organisatie die samenwerkt</b> | OOE als netwerk-partner                                | Onderzoek waar dit verbeterd kan worden                                      | Onderzoek en implementatie                                            |

