



RAAD / CIE

dd

nr

Aan het college van Burgemeester en Wethouders  
en de gemeenteraad van de gemeente Steenbergen  
t.a.v. wethouder de heer N. Reijngoudt  
Postbus 6  
4650 AA STEENBERGEN

Gem. STEENBERGEN		Kopie aan: GFLVM.	
26 NOV 2012		Vertrouwelijk	
MO			
R.R.			

Datum : donderdag 22 november 2012

Onderwerp : begroting 2013; meerjarenraming 2013-2016

Geacht college, geachte raadsleden,

In gevolge de regelgeving in het kader van de Wet op het primair Onderwijs artikel 48 sturen wij u de begroting 2013 van de stichting SOM.

Graag ben ik bereid hierop een toelichting te geven.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

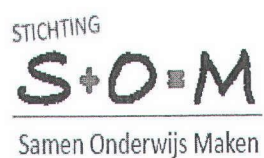
Met vriendelijke groet,

L.L.M. Soffers  
Algemeen directeur / bestuurder



# BEGROTING 2013

## Meerjarenraming 2013-2016



**Openbaar Onderwijs in West-Brabant en Zeeland**

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	3
<b>1. De exploitatiebegroting 2013</b>	11
<b>2. Toelichting op de exploitatiebegroting</b>	12
2.1 Rijksbijdragen OCW	12
2.2 Overige overheidsbijdragen	13
2.3 Overige baten	13
2.4 Personele lasten	14
2.4.1 De bovenschoolse organisatie	15
2.5 Afschrijvingen	16
2.6 Huisvestingslasten, overige instellingslasten en leermiddelen	17
2.6.1 Huisvestingslasten	17
2.6.2 Overige instellingslasten	17
2.6.3 Leermiddelen	17
2.6.4 Treasury	17
<b>3. Meerjarenraming</b>	18
3.1 Meerjarenraming 2013 – 2016	18
3.2 Verloopoverzicht Eigen vermogen	19
3.3 Liquiditeitsbegroting 2013 – 2016	20
<b>Bijlage I</b>	
Beleidsvoornemens	21
<b>Bijlage II</b>	
Streefrichting	23
<b>Bijlage III</b>	
Personeel	24
<b>Bijlage IV</b>	
Huisvesting en Financien	26
<b>Bijlage V</b>	
Kwaliteit	28
<b>Lijst met afkortingen</b>	31

## Voorwoord

Stichting SOM vormt de overkoepelende organisatie voor Openbaar Onderwijs in de regio West-Brabant en de Gemeente Reimerswaal, Zeeland.

De Stichting SOM is met ingang van 1 januari 2009 ontstaan uit de fusie van de Stichting FOORZES (Zeeland) en Stichting NAMS (Brabant). Onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallen negen scholen en een dependance. In onderstaand overzicht zijn deze scholen met de leerlingaantallen en prognoses weergegeven:

Onderbouw/Bovenbouw		1-10-2011	1-10-2012	1-10-2013	1-10-2014	1-10-2015	1-10-2016
De Regenboog	O	47	39	37	35	33	33
	B	39	49	53	50	43	43
	<b>Totaal</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>85</b>	<b>76</b>	<b>76</b>
De Noordster	O	84	88	86	85	80	80
	B	116	122	114	110	105	105
	<b>Totaal</b>	<b>200</b>	<b>210</b>	<b>200</b>	<b>195</b>	<b>185</b>	<b>185</b>
Parelmoer	O	48	43	50	55	58	58
	B	67	72	65	59	54	54
	<b>Totaal</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>115</b>	<b>114</b>	<b>112</b>	<b>112</b>
De Eendracht	O	35	33	25	22	20	20
	B	31	31	35	34	35	35
	<b>Totaal</b>	<b>66</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>56</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
De Reigersberg	O	29	26	22	18	10	6
	B	24	16	21	27	22	29
	<b>Totaal</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>35</b>
De Klimroos	O	53	48	48	44	39	39
	B	26	35	36	41	52	52
	<b>Totaal</b>	<b>79</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>91</b>	<b>91</b>
D'n Bogerd	O	12	13	0	0	0	0
	B	21	18	0	0	0	0
	<b>Totaal</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
De Kreek	O	131	111	94	82	60	60
	B	133	156	153	149	140	140
	<b>Totaal</b>	<b>264</b>	<b>267</b>	<b>247</b>	<b>231</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
De Dobbelsesteen	O	149	147	129	104	94	94
	B	139	135	154	160	148	148
	<b>Totaal</b>	<b>288</b>	<b>282</b>	<b>283</b>	<b>264</b>	<b>242</b>	<b>242</b>
Voorhoute	O	37	45	45	50	47	47
	B	44	48	47	42	45	45
	<b>Totaal</b>	<b>81</b>	<b>93</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>92</b>
		1265	1275	1214	1167	1085	1088
O		625	593	536	495	441	437
B		640	682	678	672	644	651
		<b>1265</b>	<b>1275</b>	<b>1214</b>	<b>1167</b>	<b>1085</b>	<b>1088</b>

### De organisatie

Stichting SOM heeft een professioneel bestuursbureau en integraal verantwoordelijke directies van scholen, school overstijgende directiekoppels en specialismen ingericht. Daarbinnen wordt op een projectmatige manier op basis van taak en budget gewerkt.

Stichting SOM heeft ook een aantal taken uitbesteed zoals de salarisadministratie en onderhoud gebouwen.

Indien een korttijdelijke specifieke expertise nodig blijkt te zijn die intern niet aanwezig is wordt die van buitenaf ingehuurd.

### **De financiële en onderwijskundige ontwikkeling**

De Onderwijsinspectie heeft stichting SOM een positief oordeel toegekend over het financieel beleid wat momenteel gevoerd wordt. Bovendien heeft de Inspectie voor het Onderwijs aangegeven dat alle 10 scholen goed onderwijs verzorgen. De scholen zijn allemaal in positieve zin beoordeeld. Stichting SOM is met al haar scholen in staat gebleken om op onderwijskundig en financieel vlak blijvend progressie te maken. Hechte samenwerking en afstemming tussen teams, directies en bestuur liggen aan dit resultaat ten grondslag.

### **Factoren die van invloed zijn op de exploitatie**

De begroting 2013 laat een verwacht negatief exploitatieresultaat zien van € 55.331,-. Verklarende factoren zijn onder andere:

- De kleine scholen zijn relatief gezien duurder in het bekostigen, de kleine scholen toeslag is niet toereikend;
- Vanaf het schooljaar 2012-2013 ook de extra bekostiging voor de nevenvestiging d'n Bogerd komen te vervallen: in geldwaarde ca € 91.000,--.
- Verschil tussen de bekostiging van het Rijk voor de loonkosten per formatieplaats € 55.839,79 en de gemiddelde personeelslast per formatieplaats van de Stichting € 58.150,-.
- Vervangingspool is reeds in gebruik genomen.
- Teruglopende rentebaten
- Sluiting van obs D'n Bogerd te Waarde per 1 augustus 2013
- Vertrek 0,9272 Fte DA directeur De Eendracht te Hansweert per 1 januari 2013

### **Noodzakelijke financiële beleidsaanpassing**

Stichting SOM gaat op de kortst mogelijke termijn haar financieel beleid aanpassen. De benodigde ombuiging is van die aard, dat sprake is van een **reorganisatie**.

De van toepassing zijnde werkgelegenheidsgarantie als beleid, impliceert dat aan het reorganisatieplan vervolgens een sociaal plan met de vakcentrales moet worden overeengekomen conform bepaalde in de CAO PO 2009 artikel 10.2 lid 5 en binnen de kaders van artikel 10.3.

Betreffende het reorganisatieplan heeft de werkgever instemming verkregen van de PGMR op 4 juni 2012.

Betreffende het sociaal plan is er een akkoord met de vakbonden op 29 augustus 2012 tot stand gekomen.

NB: er is een post PM voor 2013 van €124.000,- en voor 2014 van € 65.000,- in verband met reorganisatiekosten.

## **Reorganisatieplan Bezuinigingstaakstelling Stichting S+O=M 2012-2014**

Stichting SOM vormt de overkoepelende organisatie voor Openbaar Onderwijs in de regio West-Brabant en de Gemeente Reimerswaal, Zeeland.

De Stichting SOM is op 1 januari 2009 ontstaan uit de fusie van de Stichting FOORZES (Zeeland) en de Stichting NAMS(Brabant). Onder de verantwoordelijkheid van het bestuur vallen negen scholen en één nevenvestiging.

Op 1 oktober 2009 telde de Stichting SOM 1278 leerlingen en per 1 oktober 2010 1286 leerlingen. In het voorjaar van 2011 werd per 1 oktober 2011 een leerlingenaantal verwacht van 1293, waarna een afname werd geprognostiseerd naar 1200 leerlingen per 1 oktober 2014.

Naast de daling van het leerlingenaantal bleek in het voorjaar ook het financieel perspectief niet positief te zijn. Op basis van de toen opgestelde meerjarenbegroting 2011-2014, in combinatie met de ontwikkeling van de algemene reserves, kon slechts worden gesteld dat sprake was van een toenemende financiële disbalans bij ongewijzigd beleid.

Dat heeft geleid tot een met de GMR overeengekomen Reorganisatieplan 2011 en 2012. Met de vakcentrales is vervolgens een onderliggend Sociaal Plan afgesproken om de personele gevolgen van de noodzakelijke bezuinigingstaakstelling 2011 en 2012 proberen op te vangen zonder te moeten overgaan tot gedwongen ontslag per 1 augustus 2013.

In het voorjaar van 2012 kon worden geconstateerd, dat het effect van de werking van het Sociaal Plan in combinatie met het daadwerkelijk gaan inzetten van een drietal fte groepsleraren LA in de vervangingspool – met een verwacht bezuinigingsresultaat van ca. 70% van de loonkosten van deze werknemers (ca. €135.000,--) – een zodanig resultaat gaf, dat inderdaad rddf-plaatsing per 1 augustus 2012 niet meer aan de orde behoefde te zijn. Daardoor kon toen worden geconstateerd dat deze reorganisatie als gerealiseerd kon worden beschouwd.

### **De financiële ontwikkeling**

Tussentijds gaven veranderend inzicht, c.q. veranderende omstandigheden vanaf het najaar 2011 echter steeds meer aan, dat voor de Stichting SOM geenszins sprake was van een ontstane situatie van een financiële balans tussen inkomsten en uitgaven.

De in het voorjaar 2012 opgestelde meerjarenbegroting – nu op schooljaar – 2012/13 t/m 2015/16 (zie bijlage 1) laat **opnieuw een jaarlijks exploitatietekort** zien bij ongewijzigd beleid **vanaf augustus 2012**. Het jaarlijks exploitatietekort zal op basis van de bijgestelde leerlingenaantallen (zie bijlage 2) van een tekort van € 363.785,-- middels € 681.711,-- en € 941.497,-- oplopen naar € 1.158.093,--.

Positief te noemen is, dat over 2011 in financiële zin een zodanig resultaat is geboekt, dat de liquide middelen slechts afnamen met €117.170,--, waardoor deze per 1 januari 2012 nog groot waren € 1.141.549,--. De algemene reserve/eigen vermogen bedroegen per 1 januari 2012 € 1.464.849,-- exclusief de voorzieningen.

Gegeven het hiervoor geduid exploitatietekort van de komende jaren, in relatie tot de algemene reserves, blijkt dat deze toereikend zijn om de tekorten te betalen over 2012/13 en 2013/14. Hierbij dient te worden aangetekend, dat hiervoor geduide exploitatietekorten nog zullen oplopen vanaf 2013/14 ten gevolge van het te nemen besluit van sluiting van "D'n Bogerd" per 1 augustus 2013. De bekostiging van deze locatie stopt van rijkswege per 1 augustus 2012. Het verlies hiervan - ca. € 90.000,-- - i.v.m. het reeds drie jaar onder de opheffingsnorm zijn, is in de onderliggende meerjarenbegroting al meegenomen.

Gedurende het schooljaar 2012/2013 wordt deze locatie nog open gehouden. Per 1 augustus 2013 dient echter sprake te zijn van sluiting. Ondanks het feit dat bij sluiting de 32 leerlingen niet naar een andere school van Stichting SOM gaan, is dit besluit op langere termijn financieel gezien voor de Stichting SOM het minst nadelig, als daarmee samenhangend ook minimaal een evenredige personele reductie wordt geëffectueerd. Het openhouden van deze vestiging zou een negatief financieel effect hebben van ca. € 200.000,-- over 2015 ev. naast de in de begroting reeds opgenomen terugloop in de rijksbekostiging.

Het effect van het extra verloop van het leerlingenaantal vanaf 1 augustus 2013 heeft voor de exploitatieverwachting 2014/15 en 2015/16 een extra negatief resultaat van ca. € 144.000,-- over 2014/15 en van € 135.000,-- over 2015/2016.

**Dit alles meenemende geeft aan, dat de omvang van de financiële tekorten over 2014/15 en 2015/16 derhalve dichter komen te liggen bij een tekort van € 1.085.497,-- en van € 1.293.000,--.**

Verder zij aangehaald, dat "De Reigersberg" ook een leerlingenaantal heeft van onder de opheffingsnorm en dat die bekostiging van rijkswege vervalt per 1 augustus 2013.

Als het besluit wordt genomen om deze school dan ook per 1 augustus 2013 of per 1 augustus 2014 te sluiten, moet er ook van worden uitgegaan, dat de 36 leerlingen per 1 oktober 2013 naar andere scholen buiten de Stichting SOM zullen vertrekken.

Een mogelijk alternatieve keuze, die nog nadere bestudering vereist, zou kunnen zijn om voorlopig "De Reigersberg" als nevenvestiging van "De Klimroos" in stand te houden.

### **De leerlingen-ontwikkeling**

De nieuwe prognose (zie bijlage 2) laat duidelijk een verdere daling van het aantal leerlingen zien dan in 2011 nog geprognostiseerd.

Per 1 oktober 2012 wordt een aantal verwacht van 1238 i.p.v. de eerdere 1254 en vervolgens via 1166 (oud 1220), 1103 (oud 1200) naar 1035 per 1 oktober 2015 (hierbij zijn de lln van De Reigersberg nog meegenomen).

**Hier ligt dan ook een van de oorzaken van de nieuwe financiële onbalans.**

**Een verdere oorzaak ligt in het feit, dat de feitelijke gpl per fte € 2310,21,-- duurder is dan de ontvangen rijksbekostiging, in het feit dat we een lage ratio leraar/leerling 1 op 19 hebben, in het feit dat we jaarlijks minder bijdrage WSNS/FZPO van € 30.000,-- gaan ontvangen vanwege de leerlingdaling en in het feit dat de materiële instandhouding structureel ca. 10% - overeenkomend met ca. € 150.000,-- - tekort schiet om dekkend te zijn.**

### **Nieuwe Reorganisatie**

**Het behoeft derhalve geen verder betoog, dat de Stichting SOM moet overgaan tot een nieuwe reorganisatie en wel in principe vanaf heden, c.q. 1 augustus 2012: feitelijk een doorstart. Dit reorganisatieplan behoeft de instemming van de GMR.**

**Dit impliceert ook, dat de Stichting SOM met de vakcentrales wederom in overleg zal moeten gaan om te komen tot een nieuw Sociaal Plan, vanaf 1 augustus 2012, gebaseerd op het bepaalde in de cao po 2009 artikel 10.2 lid 5 en binnen de kaders van artikel 10.3.**

**Om, uitgaande van de huidige gegevens: lees personele bezetting per 1 augustus 2012, te komen tot een financiële balans zal een verdere personele reductie moeten plaatsvinden.**

Deze zal een omvang moeten hebben van een vermindering van 12 fte per 1 augustus 2014.

De hiermee gemoeid zijnde te bezuinigen loonsom per 1 augustus 2014 – gebaseerd op een feitelijke gpl van € 60.056,-- - is dan € 700.718,--. De noodzakelijk te realiseren verminderingen per 1 augustus 2015 en volgend, worden jaarlijks voorafgaand overeengekomen bij het evaluatieoverleg reorganisatie met de GMR.

Nog opgemerkt dient te worden, dat de te bezuinigen loonsommen leidend zijn. Dit impliceert dan ook, dat aan de betrokken werknemers gekoppelde feitelijke loonsommen en het aantal fte uiteindelijk een andere omvang kan hebben. De omvang van de feitelijke fte's is dus afhankelijk van o.a. het wel of niet kunnen toepassen van het afspiegelingsbeginsel en de feitelijke loonkosten van de vrijwillig participerende werknemers.

In bijlage 3 wordt de concretisering hiervan aangegeven in de te verminderen fte per functie. Dit betekent:

	<u>Naar 1 augustus 2014 toe:</u>	
Directeur DA/DB	2,8544 fte	€ 229.000,--
Adjunct-directeur	1,5494 fte	€ 107.600,--
Groepsleraar LA/LB	3,0000 fte	€ 180.168,--
Onderwijsassistent	2,4743 fte	€ 79.200,--
Conciërge	0,8000 fte	€ 30.500,--
Personeelsfunctionaris	1,0000 fte	€ 59.600,--
Administratief Medewerker	0,3255 fte	€ 14.650,--
<b>Totaal:</b>	<b>12,0036 fte</b>	<b>€ 700.718,--</b>

Vanwege het feit dat niet alle groepsleraren op hun maximumsalaris zullen zijn, zal het feitelijk bedrag iets lager worden.

Uiterlijk 1 mei 2013 wordt de balans opgemaakt van de personele reductie die dan gerealiseerd is. Indien blijkt dat het daadwerkelijke leerlingenaantal op SOM totaal niveau op 1 maart 2013 hoger is dan volgens de prognoses is aangegeven per 1 oktober 2012, (1238 II), geldt de volgende berekening. Voor iedere leerling die SOM meer heeft op 1 maart 2013 dan 1238, wordt in de functiecategorie LA/LB 1 fte/20 = 0,05 fte minder in mindering gebracht op de bezuinigingstaakstelling\*.

- Opgemerkt dient te worden, dat mogelijk effect van het niet kunnen verlenen van deeltijdontslag dan meegenomen dient te worden.

Op uiterlijk 1 mei 2013 wordt de balans opgemaakt van de opbrengsten van de bezuinigingen. De oplossingsrichtingen naar 2015 en naar 2016 worden dan nader besproken en overeengekomen.

Bij de taakstelling van de benodigde personele reductie is tevens reeds meegenomen een jaarlijkse opbrengst van ca. € 23.000,-- door de verhuizing van het bestuursbureau naar een vrije ruimte in een van de scholen. Jaarlijks zal dit meerjaren reorganisatieplan op basis van telkens geactualiseerd en met de pGMR overeengekomen meerjarenbestuursformatieplan dienen te worden bijgesteld.

### **Personele consequenties**

In het overzicht personele bezetting per 1 augustus 2012 is het effect van de te reduceren omvang van het personeel weergegeven in de perspectief overzichten per 1 augustus 2014, 2015 en 2016.

Gegeven de omvang van de organisatie, in relatie met de omvang van de noodzakelijke personele reductie, dienen duidelijke keuzes te worden gemaakt om te voorkomen dat in principe alleen de functiecategorie leerkrachten de vermindering moeten gaan opvangen.

Als daarvoor zou worden gekozen, dan is dat wel het slechts denkbare voor het belang van de leerlingen. Ondanks de moeilijke situatie moet toch het streven zijn om hun een zo kwalitatief best mogelijk onderwijskundig/opvoedkundig niveau te kunnen blijven aanbieden.

Het is dan ook om deze redenen, dat de personele reductie in eerste instantie zoveel mogelijk dient te worden gerealiseerd buiten het directe groeps-leerproces, hetgeen impliceert dat:



- een verdere reductie wordt geëffectueerd in de aansturing naar nog maximaal 3 clusterdirecteuren per 1 augustus 2016;
- het opheffen van de functie van adjunct-directeur per 1 augustus 2014;
- het binnen de categorie OOP opheffen van de functies conciërge, administratief medewerker en personeelsfunctionaris;
- het verminderen van de gehele functie onderwijsassistent

Het opheffen van de functies van personeelsfunctionaris impliceert, dat enerzijds de algemeen directeur/bestuurder en de clusterdirecteuren, met ondersteuning van de secretaresse huidige werkzaamheden gaan uitvoeren en dat voor een beperkte omvang mogelijk P-advies en/of ondersteuning zal worden ingehuurd. Naar verwachting betreft het dan een omvang van ca. 100 tot 160 uren inhuur op jaarbasis waarvan dan een bedrag inclusief BTW mee gemoeid is van € 14.280,-- tot 22.848,--. Dat levert op korte termijn dan een bezuiniging op van minimaal ca. € 32.000,-- en op de wat langere termijn van minimaal ca. € 45.082,-- (bij een afname van 160 P-advies/ondersteuning).

Het geheel opheffen van een of meerdere functies past in principe niet in de lijn van een vrijwillig karakter van een Sociaal Plan. Gegeven de specifieke situatie van de omvang van het totale personeel in relatie tot de benodigde omvangrijke bezuinigingstaakstelling en de keuze voor een zo maximaal mogelijk behoud van kwaliteit betreffende het primaire proces, kan dit binnen Stichting SOM echter niet worden voorkomen.

#### **Natuurlijk verloop**

De hiervoor weergegeven noodzakelijke taakstelling van de personele reductie is inclusief het te verwachten natuurlijk verloop vanaf 1 augustus 2012. In principe wordt hierbij dan uitgegaan van een natuurlijk verloop bij het bereiken van de pensioenleeftijd van 65 jaar, daar alle overheidsmaatregelen zijn gericht op een langer doorwerken tot dan.

Binnen de Stichting SOM bereiken de oudste nog in dienst zijnde 5 werknemers in 2012 de leeftijd van 61 jaar. Deze werknemers worden in 2016 derhalve 65 jaar.

In 2017 zal vervolgens 1 werknemer de leeftijd van 65 jaar bereiken en in 2018 nog 2, in 2019 nog 4, in 2020 nog 6 en in 2020 nog 5.

Het normaal natuurlijk verloop strikt zal/kan dan ook geen bijdrage leveren aan een personele reductie per 1 augustus 2014 en 2015. Dit impliceert derhalve dat het nieuwe voortschrijdende Sociale Plan 2012-2015 ev. een eerdere vrijwillige personele reductie moet gaan opleveren om zoveel mogelijk gedwongen ontslagen te voorkomen.

#### **Conclusie:**

Per 1 augustus 2014 dient een personele reductie te zijn geëffectueerd van 12 fte overeenkomende met een te bereiken structurele financiële bezuiniging vanaf die datum van € 700.718,--.

Voor de aard en omvang van de te realiseren vermindering wordt verwezen naar bijlage 3.

De GMR heeft op 4 juni 2012 haar instemming verleend aan dit reorganisatieplan.

NB: einde bekostiging obs De Reigersberg te Rilland is onder voorbehoud.

#### **Reeds genomen maatregelen:**

- Verscherping en waar mogelijk beëindiging van kostenposten op materiële zaken: schoonmaak, abonnementen, advertentiekosten, contributies, energie, onderhoud van gebouwen en reprokosten zijn kritisch onder de loep genomen;
- Verdergaande efficiëntie en schaalvoordeel moet hier leiden tot verdere kostenreductie;

- De kosten behorende bij de locatie van het bestuurskantoor worden ook in 2012 weer kritisch onder de loep genomen; versobering, efficiënter gebruik maken van kantoorruimte is inmiddels gerealiseerd;
- In 2010, 2011 en 2012 is geen gebruik gemaakt van inhuur van externe interim directeuren;
- Op diverse scholen zijn per 1 augustus 2010 geen uitzendkrachten meer werkzaam;
- Per 1 augustus 2010 is er binnen de Stichting SOM een **vacaturestop** van kracht.
- Twee meerscholen directiefunctie binnen de Stichting SOM. (vacante directiefunctie wordt dus niet meer 1 op 1 ingevuld).
- Samenwerking met andere schoolbesturen wordt gezocht in het kader van efficiency, effectiviteit en verhoging kwaliteit.
- Onderocht wordt momenteel het vestigen van een dependance van De Dobbelsteen in Ossendrecht.

### **Investeren, Kwaliteitsimpulsen**

Stichting SOM is zich bewust van de noodzakelijke bijstelling van het financieel beleid, maar ziet daarnaast ook een noodzaak om te moeten blijven investeren in goed onderwijs en promotie van openbaar onderwijs. Het is haar taak om de kwaliteit van het onderwijs op een goed niveau te handhaven en zo mogelijk verder te optimaliseren.

Afgelopen jaren zijn dan ook diverse noodzakelijke investeringen in personeel – directie en IB - en onderwijskundige vernieuwingen gedaan bij de scholen. Verdere investering zal nodig zijn om de bereikte verbeteringen minimaal te kunnen handhaven.

Daar waar nodig zal de Stichting SOM toch ook nog financiën beschikbaar moeten stellen voor het kunnen realiseren van benodigde specifieke omstandigheden en kwaliteitsimpulsen bij scholen. Dat zal wel dienen te gebeuren middels goed overleg en overeenstemming hierover met de directies van scholen en op basis van een goed onderbouwd projectplan. Binnen het kader van een reorganisatietraject geeft dit echter toch spanning.

De specifieke omstandigheden zijn: scholen onder opheffingsnormen, scholen met personele/ouder/omgeving fricties, scholen met integratie van kinderopvang, opzet brede scholen. De kwaliteitsimpulsen zijn: SOM interne Academie voor Zorg (IB, SOVA, ZAT), ICT, VLL + Estafette, bewegingsonderwijs, passend onderwijs, samenhangende arrangementen (buitenschoolse opvang, sport en bewegen, leeftijd gerelateerd personeelsbeleid, sturen op kwaliteit/management control en ICT).

### **Funciemix**

Sinds de invoering van de functiemix binnen Stichting SOM in juni 2010 zijn er LB-specialisten werkzaam op de vakgebieden Leerlingenzorg, Bewegingsonderwijs, Rekenen, ICT, Gedrag/SOVA, Kwaliteitszorg en Locatieleider. Op bestuursniveau is er in totaal voor 17,66 wtf aan LB gerealiseerd (peildatum 1 oktober 2012); dit zijn 21 parttime- dan wel fulltime leerkrachten verspreid over de tien scholen binnen de stichting. Eén van de LB-ers is bovenschools aangesteld om de kwaliteit van de zorg binnen Stichting SOM te bewaken en te verbeteren, en de zorgstructuur op de scholen aan te scherpen. Op schoolniveau hebben alle scholen het percentage LB gerealiseerd. We kunnen dan ook stellen dat de extra impuls die door de LB-ers wordt gegeven aan de kwaliteit van het onderwijs, op alle scholen is ingezet. Zie verder bijlage III op bladzijde 24.

### **Vervangingspool**

De toestemming om de vervangingspool in te richten is gegeven door het Vervangingsfonds (3,2872 fte). De vervangingspool wordt zo efficiënt mogelijk ingezet en het streven is om minimaal 70% bezettingsgraad te realiseren.

### **Basisschool D'n Bogerd**

Deze school uit Waarde had op 1-10-2012 31 leerlingen. Ondanks de flinke beperking in het aantal formatieplaatsen ten opzichte van het vorig schooljaar wordt er onderwijskundig en pedagogisch gezien goed onderwijs verzorgd en zijn de ouders en leerlingen tevreden. De onderwijsinspectie heeft ook in maart 2012 na onderzoek geen bevindingen geconstateerd. Stichting SOM heeft de instandhouding van D'n Bogerd beoordeeld lettend op 2 factoren:

- Prognose van het aantal leerlingen ( $\pm 30$ )
- Wegvallen bekostiging als nevenvestiging per 1 augustus 2012

Stichting SOM heeft besloten om op 1 augustus 2013 obs D'n Bogerd niet langer in stand te houden. Aan de gemeenteraad van Reimerswaal is verzocht de school op te heffen.

## 1 De exploitatiebegroting 2013

### STAAT VAN BATEN EN LASTEN

2013

#### Baten en lasten

##### Baten

3.1 Rijksbijdragen OCW	€	5.982.116
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	€	5.790
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	€	-
3.4 Baten werk in opdracht van derden	€	-
3.5 Overige baten	€	267.677
	€	<b>6.255.583</b>

##### Lasten

4.1 Personeelslasten	€	5.044.222
4.2 Afschrijvingen	€	217.423
4.3 Huisvestingslasten	€	497.524
4.4 Overige lasten	€	571.743
	€	<b>6.330.913</b>

#### Saldo baten en lasten

€ **75.330-**

#### Financiële baten en lasten

5.1 Financiële baten	€	20.000
5.2 Financiële lasten	€	-

#### Saldo financiële baten en lasten

€ **20.000**

#### Resultaat

€ **55.330-**

#### PM: Reorganisatiekosten

€ 124.000

## 2 Toelichting op de exploitatiebegroting

### 2.1 Rijksbijdragen OCW

De (lumpsum) rijksvergoeding OCW is opgebouwd uit de componenten salarissen tot en met de materiele instandhouding. De leerlinggebonden financiering is afhankelijk van het aantal 'rugszakleerlingen' dat de scholen bezoekt.

<b>Bedragen * € 1.000</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Omschrijving</b>	<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>
Personele bekostiging regulier	4229	4340
Prestatiebox	122	0
Personeels- en arbeidsmarktbeleid	573	577
Versterking cultuureducatie	0	13
Materiële instandhouding	886	891
Leerling-gebonden financiering	106	101
Bestemmingsboxsubsidies taal & rekenen	0	20
Subsidie impulsgebieden	55	50
Loonkostensubsidie OOP	11	12
<b>Totaal</b>	<b>5982</b>	<b>6004</b>

De lagere vergoeding voor de personele bekostiging regulier is het gevolg van de afname van de drie- vierde opslag voor nevenvestiging D'n Bogerd voor 7 maanden ad € 54.250,- . Deze nevenvestigingsbekostiging is per 1 augustus 2012 door het Rijk stopgezet. Daarnaast heeft de verdeling onderbouw en bovenbouw een nadelig effect op de begroting 2013. Voor een onderbouwleerling wordt zo'n € 500,- meer bekostiging ontvangen dan voor een bovenbouwleerling. In 2012 waren er 35 onderbouwleerlingen meer te melden dan voor 2013. Tevens zijn er voor het kalenderjaar 2013 8 leerlingen minder dan in 2012. Tegenover de lagere vergoeding voor de personele bekostiging regulier staat de ontvangst van de prestatiebox. De subsidie is bedoeld ter verbetering van de professionalisering van de leerkrachten en schoolleiders, opbrengstgericht werken op de onderdelen taal en rekenen en het verbeteren van de kwaliteit op cultuureducatie.

## 2.2 Overige overheidsbijdragen

De overige overheidsbijdragen zijn als volgt begroot

<i>Bedragen * € 1.000</i>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Omschrijving</b>	<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>
Bruidschat	0	45
Detachering conciërge Parelmoer	6	7.5
<b>Totaal</b>	<b>6</b>	<b>52.5</b>

Deze bijdragen zijn afkomstig van de gemeenten. In 2012 is de laatste vergoeding van de bruidsschatregeling ontvangen. Daarnaast ontvangen we in 2013 een detachingsvergoeding voor de conciërge van OBS Parelmoer die 1 dag per week werkzaamheden verricht voor het Multi Functioneel Centrum Yerseke.

## 2.3 Overige baten

De overige baten zijn als volgt begroot:

<i>Bedragen * € 1.000</i>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Omschrijving</b>	<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>
Bijdrage WSNS	100	94
Verhuuropbrengsten	27	27
Vervangingspool*	135	68
Vrijval voorziening spaarverlof	0	18
Bijdrage RPCZ dyslexiebehandeling	3	0
Detachering de Boemerang	2	0
<b>Totaal</b>	<b>267</b>	<b>207</b>

\*De loonkosten van het personeel die in de Vervangingspool zitten ad € 186.921,- zal voor ongeveer 70% vergoed worden door het Vervangingsfonds. Deze 70% is dan ook opgenomen bij de overige baten. De loonkosten zijn te vinden onder 2.4. personele lasten.

De bijdrage uit het samenwerkingsverband en de verhuuropbrengsten zijn in overeenstemming met de schoolbegrotingen en de opgaven vanuit de samenwerkingsverbanden WSNS.

## 2.4 Personele lasten

De opbouw van de begrote personele lasten is in onderstaande tabel opgenomen.

<b>Bedragen * € 1.000</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Omschrijving</b>	<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>
Bovenschoolse organisatie	261	253
Loonkosten formatie	4427	4736
Loonkosten vervangingspool	187	0
Loonkosten prestatiebox	80	0
Vertrek directeur DA	-37	0
Uitzendkrachten	38	30
Vergoeding LIO	4	4
Kosten ambtsjulilea	2	0
Kosten nascholing	30	57
Extern personeel	0	10
Welzijn en welbevinden	11	11
Reis- en verblijfkosten	1	1
Activiteiten personeel	0	0
Bedrijfsgezondheidszorg	15	15
Overige personeelskosten*	10	25
Dotatie voorzieningen	15	15
<b>Totaal</b>	<b>5.044</b>	<b>5.157</b>

(\*) specificatie overige personeelskosten:

Kerstgratificatie personeel Stichting SOM	€ 6.000,-
Personeelsdag Stichting SOM	€ 2.500,-
Overig	€ 1.500,-

Verloop overzicht loonkosten 2010 t/m 2013

<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
5.681.422	5.418.397	4.989.000	4.918.000

### 2.4.1 De bovenschoolse organisatie

De bovenschoolse organisatie is ingericht voor de ondersteuning van de scholen van Stichting SOM.

Gestreefd wordt naar een optimale bezetting van de bovenschoolse organisatie. Kwalitatief moet deze in staat zijn om de bedrijfsvoering van de Stichting SOM op een professionele manier te realiseren waardoor de continuïteit van de Stichting gewaarborgd blijft. Ook heeft de bovenschoolse organisatie een faciliterende rol voor de kwaliteitsontwikkeling van het primair proces.

NB: doordat financieel en personeel beleid in eigen beheer gedaan wordt is de kostbare inhuur van een administratiekantoor niet of nauwelijks nodig. Op dit terrein is alleen de salarisadministratie uitbested.

De begrote kosten van de **bovenschoolse organisatie** van Stichting SOM (bestuurskantoor) zijn in onderstaande tabel weergegeven.

<b>Exploitatiebegroting</b>	<b>€</b>
<b>3 Baten</b>	
3.1 Personeel,- en arbeidsmarktbeleid	573.279
Personele reguliere bekostiging 2% tbv bapo-kosten	88.739
Prestatiebox	121.953
Vervangingspool	135.000
3.5 Overige baten	5.500
<b>Totaal baten</b>	<b>924.471</b>
<b>4 Lasten</b>	
4.1 Loonkosten personeel (bestuurskantoor)	261.605
Loonkosten bapo personeel Stichting SOM	110.733
Loonkosten prestatiebox	80.108
Loonkosten vervangingspool	186.921
Loonkosten vertrek directeur DA	-37.200
Overige personele lasten*	88.400
4.2 Afschrijvingen	10.636
4.3 Huisvestingslasten	45.150
4.4 Overige lasten	231.250
<b>Totaal lasten</b>	<b>977.603</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>-53.132</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>20.000</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-33.132</b>



\*Onder overige personele lasten worden verstaan; kosten nascholing, Arbo kosten, kosten ambtsjubilea, reiskosten, kosten welzijn en welbevinden en dotaties personele voorzieningen. Deze kosten voor de hele stichting worden volledig bovenschools gedragen.

Specificatie 4.1 Loonkosten personeel bestuurskantoor

<b>Loonkosten</b>	<b>Fte</b>
Bestuursmanager	1,0
Personeelszaken	1,0
Secretariaat	0,7
Financien / huisvesting / ICT	1,3
<b>Totaal regulier</b>	<b>4,0</b>

Specificatie 4.3 huisvestingslasten:

Huur bestuurskantoor	€ 20.000,-
Dyade inzake meerjarenonderhoudsplan/begeleiding	€ 25.000,-
Afvalverwerking	€ 150,-

Specificatie 4.4 overige lasten:

De grootste kostenposten zijn hieronder weergegeven:

Calamiteitenpost	€ 15.000,-
Kosten administratiekantoor (salarisverwerking)	€ 60.000,-
Ict kosten/netwerkbeheer scholen	€ 55.000,-

Vast staat dat de professionele kwaliteit van het stafbureau gewaarborgd moet worden om op een verantwoorde manier de organisatie te besturen. Waar nodig zal nog gebruik gemaakt worden van de inzet van externe capaciteit maar zoals eerder verwoord zal er eerst binnen de organisatie naar mogelijkheden en oplossingen worden gezocht.

Tot slot is rekening gehouden met een post 'calamiteiten' van € 15.000. Deze post stelt de bestuurder/directeur in staat om alert te reageren op spoedeisende zaken die zich in de organisatie mogelijk zullen voordoen.

## 2.5 Afschrijvingen

<b>Bedragen * € 1.000</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Omschrijving</b>	<b>Totaal</b>	<b>Totaal</b>
Afschrijvingen	217	219
<b>Totaal</b>	<b>217</b>	<b>219</b>

## 2.6 Huisvestingslasten, overige instellingslasten en leermiddelen

Omschrijving	2013	2012
	Totaal	Totaal
Huisvestingslasten	497	513
Overige instellingslasten	460	429
Leermiddelen	112	106
<b>Totaal</b>	<b>1069</b>	<b>1048</b>

### 2.6.1. Huisvestingslasten

De huisvestingslasten zullen ten opzichte van 2012 licht dalen.

- De daling heeft te maken met de sloop van de dependance op OBS de Noordster en de sluiting van OBS d'n Bogerd.

### 2.6.2 Overige instellingslasten

De overige instellingslasten nemen toe met € 31.000,-. De belangrijkste mutatie ten opzichte van de begroting 2012 is:

- In verband met het vertrek van een directeur DA zal er sprake zijn van een vertrekpremie, de kosten van de vertrekpremie zullen € 11.000,- bedragen.
- De stijging van de software en licentiekosten zijn verwerkt. Stijging is € 10.000,-. De licenties zijn bestemd voor het primair onderwijsproces en ten behoeve van de methoden.

### 2.6.3 Leermiddelen

De kosten van de leermiddelen zijn licht gestegen in verband met het ingezette beleid om meer te investeren in leermiddelen (m.n. methodevernieuwing). Het ingezette beleid om de lesmethodes te moderniseren is een continu en geregisseerd proces. De kosten om het onderwijs te digitaliseren zoals aanschaf smartboards en softwarelicenties zijn hoog, is aandachtspunt voor alle schoolbesturen.

### 2.6.4 Treasury

Conform het treasurystatuut wordt 2 keer per jaar overleg gevoerd over de financiële middelen van de stichting. Deze overleggen vinden jaarlijks plaats in februari en september.

### 3. Meerjarenraming

#### 3.1 Meerjarenraming 2013-2016

STAAT VAN BATEN EN LASTEN				
	2013	2014	2015	2016
<b>Baten en lasten</b>				
<i>Baten</i>				
3.1 Rijksbijdragen OCW	€ 5.982.116	€ 5.803.040	€ 5.519.466	€ 5.292.428
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	€ 5.790	€ 3.377	€ -	€ -
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	€ -	€ -	€ -	€ -
3.4 Baten werk in opdracht van derden	€ -	€ -	€ -	€ -
3.5 Overige baten	€ 267.677	€ 285.737	€ 322.066	€ 395.923
	<b>€ 6.255.583</b>	<b>€ 6.092.154</b>	<b>€ 5.841.532</b>	<b>€ 5.688.351</b>
<i>Lasten</i>				
4.1 Personeelslasten	€ 5.044.222	€ 4.788.266	€ 4.426.302	€ 4.427.315
4.2 Afschrijvingen	€ 217.423	€ 169.167	€ 150.084	€ 145.653
4.3 Huisvestingslasten	€ 497.524	€ 480.399	€ 463.199	€ 467.899
4.4 Overige lasten	€ 571.743	€ 556.869	€ 554.149	€ 552.589
	<b>€ 6.330.913</b>	<b>€ 5.994.702</b>	<b>€ 5.593.734</b>	<b>€ 5.593.456</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>€ 75.330</b>	<b>€ 97.453</b>	<b>€ 247.798</b>	<b>€ 94.895</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>				
5.1 Financiële baten	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
5.2 Financiële lasten	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Saldo financiële baten en lasten</b>	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 20.000</b>	<b>€ 20.000</b>
<b>Resultaat</b>	<b>€ 55.330</b>	<b>€ 117.453</b>	<b>€ 267.798</b>	<b>€ 114.895</b>
PM: Reorganisatiekosten	€ 124.000	€ 65.000		
PM: Uitvoering clausele leerlingaantal conform reorganisatieplan 2012-2014		€ 60.000	€ 150.000	€ 150.000

### 3.2 Verloopoverzicht Eigen Vermogen

#### EIGEN VERMOGEN:

Omschrijving	Stand per 01-01-12	Resultaat 2012*	Stand per 31-12-12	Resultaat 2013	Stand per 31-12-13	Resultaat 2014	Stand per 31-12-14	Resultaat 2015	Stand per 31-12-15	Resultaat 2016	Cum. Stand per 31-12-16
Eigen vermogen	1.464.849	-140.000	1.324.849	-55.330	1.269.519	117.453	1.386.972	267.798	1.654.770	114.895	1.769.665
Reserves											
Stichting SOM											
* verwacht resultaat 2012											
<u>Bestemmingsreserves</u>											
publiek:											
Bestemmingsreserve	43.532		43.532		43.532		43.532		43.532		43.532
bapo											
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>1.508.381</b>	<b>-140.000</b>	<b>1.368.381</b>	<b>-55.331</b>	<b>1.313.051</b>	<b>117.453</b>	<b>1.430.504</b>	<b>267.798</b>	<b>1.698.302</b>	<b>114.895</b>	<b>1.813.197</b>

### 3.3 Liquiditeitsbegroting 2013 -2016

Stand per 01-01-13	Inkomsten 2013	Uitgaven 2013	Stand per 31-12-13	Inkomsten 2014	Uitgaven 2014	Stand per 31-12-14	Inkomsten 2015	Uitgaven 2015	Stand per 31-12-15	Inkomsten 2016	Uitgaven 2016	Stand per 31-12-16
1.200.000	6.275.583	6.163.819	1.311.764	6.112.154	5.883.896	1.540.022	5.861.532	5.538.308	1.863.246	5.628.350	5.581.146	1.910.450
<b>1.200.000</b>	<b>6.275.583</b>	<b>6.163.819</b>	<b>1.311.764</b>	<b>6.112.154</b>	<b>5.883.896</b>	<b>1.540.022</b>	<b>5.861.532</b>	<b>5.538.308</b>	<b>1.863.246</b>	<b>5.628.350</b>	<b>5.581.146</b>	<b>1.910.450</b>

## **Bijlage I**

### **Beleidsvoornemens**

#### **I. Goed onderwijs, onze speerpunten**

Stichting SOM heeft als doel om de scholen onder haar bestuur door onderlinge samenwerking op gebied van organisatie en onderwijs inhoud te versterken. De kwaliteit van het onderwijs voor leerlingen moet op een hoogstaand niveau zijn, dat zijn we verplicht aan onze omgeving als maatschappelijk instituut. Kinderen moeten met plezier naar school kunnen gaan.

Ons streven is dan ook om kinderen op een passende wijze onderwijs te geven, kinderen die extra zorg nodig hebben krijgen dat met structuur en op maat. De talenten die ieder kind heeft dienen optimaal ondersteund te worden; samenwerking met kinderopvang en andere organisaties is dan ook een speerpunt voor Stichting SOM. Dit geheel willen we ontwikkelen op gebied van cognitieve ontwikkeling en op sociaal emotioneel vlak.

#### **II. Besturingsfilosofie**

De besturingsfilosofie bestaat o.a. uit het aanreiken van kaders waar binnen scholen met integrale verantwoordelijkheid kunnen opereren. Samen met de scholen de verantwoordelijkheid voor leerling resultaten vorm geven, directies betrekken bij het maken en uitvoeren van beleid en elkaar aanspreken op resultaten en prestaties, is de kern van Stichting SOM.

#### **III. Opbrengst gericht werken**

De manier waarop wij als Stichting SOM het onderwijs vorm willen geven is ook gebaseerd op meten en weten. Vergelijken en bijstellen, evalueren en planmatig handelen zijn kwaliteitsnormen. Met opbrengstgericht werken rekenen en taal en andere gebieden, rekening houdend met de mogelijkheden van scholen en de beginsituatie wordt zodoende vorm gegeven.

Stichting SOM bepaalt samen met de directies en hun teams welke doelen en normen gehanteerd worden. Hiervoor worden data verzameld en geanalyseerd. Resultaatgerichte gesprekken en ondersteuning vanuit het bestuursbureau op personeel, financieel en materieel vlak zijn hiervoor ingericht.

De scholen van de Stichting SOM werken aan een opbrengstgerichte cultuur, directiekoppels van scholen en school overstijgende expertise zijn voorbeelden hiervan. Maar ook mobiliteit van directies en leerkrachten, kennisdeling en school organisatieontwikkeling is op gezamenlijke basis.

Deze cultuur van samenhang, opbrengst gericht werken, professionele houding, is onze basis.

#### **IV. Kwaliteitsbewaking**

Stichting SOM bewaakt ook de kwaliteit door vroeg signalering, verantwoording van resultaten naar ouders en verzorgers, inspectie en vervolgonderwijs.

Wij willen als Stichting SOM systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties!

Door ons kwaliteitssysteem richten we ons op:

- pedagogisch handelen
- didactisch handelen
- zorg en begeleiding, talent ontwikkelen
- resultaten openbaar onderwijs duidelijk positioneren
- integratie met kinderopvang en samenwerking met aanverwante organisaties zoals muziekschool, theater en verenigingen voor sport en beweging.

## **V. De organisatie**

De organisatie is dan ook als zodanig ingericht:

Professioneel bestuur bureau, integraal verantwoordelijke directies van scholen, school overstijgende directiekoppels en specialismen, een projectmatige manier van werken met taak en budget verantwoordelijkheid.

Het bestuursbureau heeft ook een aantal taken uitbesteed, salarisadministratie en onderhoud gebouwen. Indien nodig huren we expertise in van buitenaf maar eerst wordt altijd intern naar mogelijkheden en oplossingen gezocht.

## **VI. Financiële kwartaalrapportage**

In 2013 zijn kwartaalrapportages onderdeel van de planning & control cyclus.

Stichting SOM voorziet in de periode 2013 – 2016 dat er nog steeds concrete risico's zijn op financieel en materieel vlak en ook dat de personele bezetting kritisch moet worden bekeken. Gezien de te verwachten leerlingendalingen, zeker voor de jaren 2014 en 2015.

Daarnaast wil Stichting SOM blijven investeren in goed onderwijs en promotie van openbaar onderwijs. Het vinden van de juiste balans die financieel verantwoord is maar ook recht doet aan kwalitatief goed openbaar onderwijs wordt door deze begroting onderbouwd.

## **VII. Management van de scholen**

Stichting SOM wil de aansturing van scholen door meerscholendirecties en locatieleiders (LB functies) steeds meer realiseren. Inmiddels zijn er twee meerscholendirecteuren en drie locatieleiders.

## Bijlage II

### Streefrichting

#### Streefdoelen

Ons bestaansrecht is het in stand houden van kwalitatief hoogstaand openbaar onderwijs in de gemeenten Reimerswaal, Bergen op Zoom, Woensdrecht en Steenbergen. Daartoe formuleren wij de volgende ambities:

1. Stichting SOM streeft actief naar lichte groei en vergroting van het marktaandeel in bestaande en nieuwe regio's. Dit realiseert Stichting SOM door haar scholen een actief PR- en marketingbeleid te laten voeren. Ondanks leerlingendalingen en sterke concurrentie, streven wij naar 1200 leerlingen.

2. Stichting SOM streeft ernaar eigentijds / boeiend onderwijs van hoge kwaliteit te leveren. Dit realiseren wij door de basiskwaliteitseisen voor personeel te bepalen aan de hand van competenties. Ook door SOM benchmarking van opbrengsten en resultaten.

Met het binnenhalen en behouden van talenten (en competenties personeel) creëren wij optimale condities voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

3. Stichting SOM streeft er naar om zoveel mogelijk leerlingen binnen het regulier onderwijs op te vangen. Door hen waar mogelijk passend onderwijs en moderne onderwijsarrangementen te bieden, creëren wij optimale groeikansen voor leerlingen.

4. Stichting SOM streeft naar onderscheidende schoolconcepten op onze verschillende scholen. Elke school heeft dit zichtbaar gemaakt en duidelijk omschreven. Onze teamleden en schoolleiders dragen het concept actief uit.

5. De scholen van Stichting SOM zijn ankerpunt in de wijk(en) buurt(en) of dorpskern. Wij opereren vanuit moderne multifunctionele accommodaties (magneetscholen) met voldoende ondersteuning.

6. Stichting SOM zoekt actief en initiatiefrijk samenwerking met andere agogische partners ter verbetering van haar strategische positie én pedagogische rol in de omgeving. Hiermee binden we actief diverse, relevante expertise aan onze scholen en ons bestuur. Tevens breiden we onze zorgcapaciteit hierdoor uit.



## Bijlage III

### Personeel

#### Funciemix

Sinds de invoering van de funciemix binnen Stichting SOM in juni 2010 zijn er LB-specialisten werkzaam op de vakgebieden Leerlingenzorg, Bewegingsonderwijs, Rekenen, ICT, Gedrag/SOVA, Kwaliteitszorg en Locatieleider. Op bestuursniveau is er in totaal voor 17,66 wtf aan LB gerealiseerd (peildatum 1 oktober 2012); dit zijn 21 parttime- dan wel fulltime leerkrachten verspreid over de tien scholen binnen de stichting. Eén van de LB-ers is bovenschools aangesteld om de kwaliteit van de zorg binnen Stichting SOM te bewaken en te verbeteren, en de zorgstructuur op de scholen aan te scherpen. Op schoolniveau hebben alle scholen het percentage LB gerealiseerd. We kunnen dan ook stellen dat de extra impuls die door de LB-ers wordt gegeven aan de kwaliteit van het onderwijs, op alle scholen is ingezet.

De LB-ers houden de activiteiten en de behaalde resultaten bij in een plan van aanpak. Resultaten zijn met name behaald op schoolniveau in de vorm van extra ondersteuning en het enthousiast maken van collega's. Voor de eerste 'generaties' LB-ers moet de nadruk meer komen te liggen op een stichtingsbrede visie. Vanaf schooljaar 2012-2013 wordt er in kleinere groepjes (op specialisme) geëvalueerd, daar de totale groep LB-ers te groot is geworden voor een gezamenlijke evaluatie.

In 2013 verwachten we door te groeien naar 20,51 wtf LB, en wordt er in ieder geval ook een LB specialisme Taal gerealiseerd.

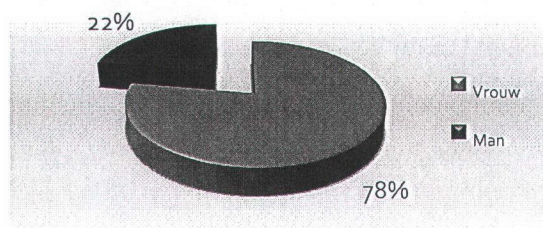
#### Aantal personeelsleden

<i>Leeftijdscategorie</i>			
<i>Categorie</i>	<i>Vrouw</i>	<i>Man</i>	<i>Totalen:</i>
Jonger dan 20	0	0	0
20 - 25	0	0	0
25 - 30	16	3	19
30 - 35	8	5	13
35 - 40	7	1	8
40 - 45	12	2	14
45 - 50	10	3	12
50 - 55	11	3	13
55 - 60	16	4	19
60 - 65	3	2	5
65 en ouder	0	0	0
<i>Totalen :</i>	<i>83</i>	<i>23</i>	<i>106</i>

### Gemiddelde leeftijd

Gem. leeftijd	Vrouw	Man	Gemiddeld
	43,3	44,4	43,5

### Verdeling vrouw - man



### Functiecategorie

Categorie	Vrouw	Man	Totalen :
DIR	6	4	10
OP	68	17	85
OOP	9	2	11
<b>Totalen :</b>	<b>83</b>	<b>23</b>	<b>106</b>

## Bijlage IV

### Huisvesting en Financiën

#### Huisvesting

- Schoolconcept
- Faciliteiten

Wij willen dat ouders kunnen kiezen voor een - veilig bereikbare - openbare school op een reële afstand. Hiertoe wil Stichting SOM proberen minimaal de huidige scholen in stand te houden en actief streven naar mogelijke stichting in nieuwbouwwijken.

Stichting SOM vindt dat een school in ieder geval een centrale functie in de wijk/buurt heeft. De scholen van Stichting SOM zijn als dusdanig magneetpunten in de wijk(en) buurt(en) of dorpskernen. Scholen streven in eerste instantie actief naar samenwerking met andere partners voor opvang, speciaal (basis)onderwijs en buitenschoolse activiteiten (ketendenken). Hierdoor werken we toe naar het realiseren van 'Kindcentra' die in samenwerking o.a. met peuterspeelzalen en kinderopvangorganisaties voor kinderen van 0-4 jaar een ononderbroken ontwikkellijn realiseren én ook een totaal dagarrangement (van 7.00-19.00 uur) bieden met een professioneel overblijfsysteem.

Binnen Stichting SOM moeten de schoolgebouwen zoveel als mogelijk aangepast zijn aan het gekozen unieke en eigentijdse onderwijsconcept. Wij willen moderne multifunctionele (multimediale) accommodaties. Ontwikkeling hiervan wordt, binnen de financiële ruimte, opgenomen in het bovenschoolse huisvestingsplan.

Omdat het voor kinderen en leerkrachten noodzakelijk is om in een verantwoorde werk- en leefomgeving te werken, is het noodzakelijk dat elke school aan de basale eisen van schoonmaak, hygiëne, veiligheid en onderhoud voldoet. De school moet bij de eerste kennismaking een positieve indruk achterlaten.

#### Financiën

- Financiële planning & control
- Lumpsum
- Toereikende financiële middelen
- Financieel gezond

In elke organisatie spelen financiën een grote rol. Stichting SOM ontvangt jaarlijks gelden van rijk en/of gemeente en het is zaak om hiermee op een juiste wijze om te gaan. Om zicht te krijgen en te houden op de verschillende geldstromen van scholen is het van belang om planmatig met financiën om te gaan. Zicht krijgen op het bekostigingsstelsel, het opstellen van de begrotingen en het bijhouden van de uitgaven in vergelijking met deze begroting en tenslotte het vaststellen van een jaarrekening zijn van groot belang. De gelden die een school ontvangt zijn simpel gezegd afhankelijk van het aantal leerlingen per 1 oktober. Dat aantal is bepalend voor de vergoeding in het gehele daarop volgende kalenderjaar. We kennen twee categorieën: groepsafhankelijke vergoeding en leerling afhankelijke vergoeding. Om een goed inzicht te verkrijgen in de inkomsten en uitgaven van een school wordt jaarlijks een begroting opgesteld.

Sinds de invoering van lumpsum (per 1 augustus 2006) dienen ook de personele inkomsten en uitgaven op de zelfde wijze inzichtelijk te worden gemaakt. We houden ons voornamelijk bezig met het realiseren van een uniforme financieringsystematiek en het bewaken en verder ontwikkelen van een goed financieel beleid. Verder is het van belang beleidsmatig om te gaan met de opgebouwde reserves. Daarnaast vindt er budgetbewaking plaats. In eerste instantie door de directeuren, in tweede instantie door het bestuur.

Directeuren en Bestuur toetsen op basis van de ontvangen overzichten van het administratiekantoor de verhouding tussen begroting en uitgaven. Hierover vindt overleg plaats. Uitgangspunt bij het opstellen van financieel beleid is dat het geld zoveel mogelijk wordt besteed aan het geven van onderwijs en opvoeding aan kinderen. Om over een lange termijn als organisatie te kunnen blijven bestaan moet Stichting SOM een gezond financieel beleid voeren. Het bestuur streeft naar een weerstandvermogen tussen de 11% en 15%. Dit hoort bij een gemiddelde risicoklasse.

De directies hebben actueel overzicht op de inkomsten en uitgaven Afas software is daarbij ondersteunend. Stichting SOM sluit waar zinvol mantelcontracten m.b.t. levering en onderhoud.

Stichting SOM streeft eveneens actief naar het verwerven van (aanvullende) middelen (door bv. sponsoring).

## Bijlage V

### Kwaliteit

#### Kwaliteit

- Kwaliteit centraal
- Instrument
- Resultaten

#### Hoge kwaliteit

Stichting SOM wil voortdurend werken aan de verbetering van de kwaliteit van haar activiteiten en investeert daartoe in onderwijs, personeel, klantrelaties en faciliteiten. Dit alles binnen een veilige omgeving.

Deze kwaliteit is gedefinieerd in onze missie, visie en ambitie.

De interne versterking van de stichting begint bij de inhoudelijke onderwijsvernieuwing. Kwaliteitszorg wordt gedragen door de samenwerkende directies.

Scholen zijn niet alleen zelf verantwoordelijk voor het inrichten van hun kwaliteitszorg. Stichting SOM is ook verantwoordelijk voor een krachtig sturend beleid in deze. Van scholen wordt verwacht, dat ze een actief kwaliteitsbeleid voeren: ze moeten opbrengstgerichte lerende organisaties worden, die systematisch en samen met hun omgeving op zoek gaan naar verbetermogelijkheden. Hierbij stelt Stichting SOM kind en leerkracht centraal. Tevens staat de school centraal in zijn omgeving en wordt gestuurd op het realiseren van kindcentra.

Kwaliteitszorg is de permanente, systematische, cyclische aandacht voor het bepalen (evalueren), bewaken en verbeteren van de kwaliteit.

Stichting SOM wil kwaliteitszorg op zijn minst gestalte geven middels eenduidig, gemeenschappelijk en gebruiksvriendelijke kaders. Hierbinnen mogen scholen (met eigen profiel en autonomie) eigen instrumenten inzetten. Onze kwaliteit meten we door analyse en rapportage. Onderlinge vergelijking van scholen is goed mogelijk door benchmarken.

Stichting SOM wil kwaliteitszorg cyclisch organiseren in een planperiode van twee tot vier jaar.

Kwaliteitszorg is direct gericht op meting van duidelijk geformuleerde kwaliteitseisen en het is resultaatgericht op onze output en outcome. Hierbij toetsen wij op harde eindresultaten zoals Cito, Inspectie en verzuimcijfers, maar vooral ook op klanttevredenheid. Hierbij worden ouders, leerlingen en leerkrachten betrokken. Ouder- en leerling- en personeelsenquête vinden tweejaarlijks plaats. Uitkomsten van de metingen worden door middel van rapportages aan ouders, leerkrachten, MR, GMR en bestuur uitgereikt.

Tevens hanteert Stichting SOM een uniform kwaliteitsmodel voor School Beleids Plannen jaarverslagen en managementrapportages (maraps).

Gewenst resultaat: een stichting breed systeem van kwaliteitszorg voldoet aan het gewenste resultaat als voldaan is aan de volgende functies:

- een ontwikkelings- verbeter- en borgingsfunctie, primair gericht op de schoolorganisaties zelf;
- een informatiefunctie, gericht op de schoolorganisaties en op externe belanghebbenden;
- een verantwoordingsfunctie, gericht op de overheid en andere belanghebbenden.

### **De basiskwaliteit van SOM:**

1. De school voldoet aan de wettelijke kaders en realiseert kerndoelen.
2. De School is een veilige plek voor de leerlingen, wat blijkt uit veiligheids- en omgangsprotocollen en de naleving ervan.
3. De school genereert opbrengsten die op of boven het landelijke gemiddelde liggen, wat blijkt uit het monitoren van afgesproken toetsen.
4. De school heeft haar leerlingenzorg en begeleiding zo georganiseerd, dat zowel leerlingen met meer als met minder mogelijkheden dan de gemiddelde leerling een passend aanbod ontvangen, wat blijkt uit het zorgprofiel van de school.
5. De school biedt, naast haar aanbod op de cognitieve vakken, een gestructureerd en kwalitatief onderbouwd aanbod op de volgende vakgebieden en voert dit aanbod gestructureerd uit:
  - a. Muziek
  - b. Tekenen
  - c. Handvaardigheid
  - d. Drama
  - e. Bewegingsonderwijs
6. De school integreert de mogelijkheden van de computer in haar dagelijks aanbod aan de leerlingen.
7. De school bespreekt haar eigen kwaliteit cyclisch, stelt dit bij en maakt daarbij gebruik van zowel interne als externe informatie.

### De planningsdocumenten

1. het strategisch beleidsplan, het plan waarin op strategisch niveau de keuzes in ontwikkeling voor een periode van 4 jaar vastliggen. (richten – het spoorboekje van de totale organisatie).
2. de begroting, meerjarenbegroting.
3. de schoolplannen per school; hierin zijn de strategische beleidskeuzes uit het strategisch beleidsplan, onderbouwd vanuit de meerjarenbegroting op strategisch niveau uitgewerkt.
4. de beleidsagenda/jaarplanning, het plan waarin de strategische doelen op stichtingsniveau op jaarbasis vertaald worden naar tactisch niveau (inrichten – het spoorboekje van de algemeen directeur).
5. De schoolgids (het planningsdeel), het document waarin de schooldirecteur de strategische beleidskeuzes uit het schoolplan uitwerkt naar tactisch en operationeel niveau. Hierbij zal het managementcontract een leidende rol spelen.
6. Het managementcontract, het document waarin de afspraken uit de beleidsagenda en de schoolgids verder uitgewerkt worden naar het operationeel niveau. (verrichten – het spoorboekje van de schooldirecteur).

### De controle, rapportagedocumenten

1. de risicoanalyse, een belangrijk instrument en document in de sterkte-zwakke analyse op basis waarvan mede de strategische keuzes bepaald worden
2. het toezicht kader. Een rapportage-afspraken/format waarmee de toezichthouder de realisatie van de tactische doelen uit de beleidsagenda toetst aan het strategisch beleidsplan.
3. de managementrapportage. Een rapportage-afspraken/format waarmee de algemeen directeur de realisatie van het operationeel beleid toetst. Deze rapportage kan geheel of gedeeltelijk onderdeel zijn van het toezicht kader.
4. de schoolgids (het verantwoordingsdeel), het document waarin de schooldirecteur verantwoording aflegt aan het college van bestuur/de bestuurder over de gerealiseerde doelen vanuit het managementcontract en het schoolplan.
5. de jaarrekening.

6. de jaarlijkse vragenlijsten van de inspectie.

Op deze wijze is de interne planning en controle op alle gebieden in een structuur gezet en is er zicht op onderwijskwaliteit, de verbetering er van en de controle er op. De planningslijn loopt via de bestuurder – schooldirecties – externe toezichthouders (inspectie/gemeente). De controlelijn/verantwoordingslijn doorloopt ook alle gremia met als extra externe toezichthouder de afdeling DUO van het ministerie van onderwijs.

## Bijlage VI

### LIJST MET AFKORTINGEN

Afkorting	Betekenis
ARBO	Arbidsomstandigheden
B & M	Bestuur en Management
BAPO	Bevordering arbeidsparticipatie ouderen
BIO	(Wet) Beroepen in het Onderwijs
BOA	Bestrijding onderwijs achterstanden
CAO-PO	Collectieve Arbeidsovereenkomst Primair Onderwijs
CFI	Centrale Financiële Instellingen (agentschap van het ministerie van OCW)
DGO	Decentraal Georganiseerd Overleg
FTE	Fulltime Equivalent
GGL	Gemiddeld Gewogen Leeftijd
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
GOA	Gemeentelijk onderwijsachterstandenbeleid
GPL	Gemiddelde Personeelslast
IB-er	Interne begeleider
ICT	Informatie communicatie technologie
IPB	Integraal personeelsbeleid
KST	Kleine scholen toeslag
LGF	Leerlinggebonden financiering
LIO	Leraar in opleiding
lIn	Leerlingen
LOA	Lokaal Onderwijsachterstandenbeleid
MI	Materiële Instandhouding
MOA	Management, Ondersteuning, Arbeidsmarktontwikkeling
MR	Medezeggenschapsraad
OBS	Openbare basisschool
OCW	Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap
OO	Openbaar Onderwijs
OP	Onderwijzend Personeel
OOP	Onderwijsondersteunend Personeel
PAB	Personeel en Arbeidsmarkt Beleid
PF	Participatiefonds
PGMR	personeelsgeleding gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
PMR	personeelsgeleding medezeggenschapsraad
PO	Primair Onderwijs
RDDF	Risico dragend deel van de formatie
SOVA	Sociale vaardigheid
SWV	Samenwerkingsverband
VLL	Veilig Leren Lezen
WSNS	Weer Samen Naar School
WTF	Werktijdfactor
ZAT	Zorg Advies Team
ZKST	Zeer Kleine scholen toeslag