Openbaar Onderwijs Zwolle

Postbus 55 8000 AB Zwolle Bezoekadres: Dobbe 74
Telefoon 038 4 55 59 40 Fax 038 4 55 59 49 www.openbaaronderwijszwolle.nl

Ingekomen gemeente Dalfsen

Datum: 22 DEC 2011

Nr: 8377 Ontvangstbev. N

Afdeling WenO

B & W datum:

	B	W	W	W	S
V.K.A.					
Bespreken					
Akkoord					

B & W besluit: Raad

Aan: College van Burgemeester en Wethouders van gemeente Zwolle, gemeente Dalfsen, gemeente Hattem en gemeente Ommen

Uw brief:	**Uw kenmerk:**	**Ons kenmerk:**	**Behandeld door:**
-	-	OOZ/13.0/11403	W. Wolfs
Datum:	**Onderwerp:**		**Bijlage:**
20 december 2011	Begroting 2012		Begroting 2012

Geacht College,

Het bestuur van de Openbare Rechtspersoon Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio heeft in haar vergadering van 12 december 2011 de begroting voor het kalenderjaar 2012 van het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio voorlopig vastgesteld.

Onder verwijzing naar artikel 15 en 16 van de Verordening Openbare Rechtspersoon Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio doe ik u hierbij de begroting 2012 ter goedkeuring toekomen.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zie uw reactie graag zo spoedig mogelijk tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Mevrouw H.T. Damhof MME
Voorzitter College van Bestuur

OOZ-001

Openbaar Onderwijs Zwolle

en Regio

BEGROTING

2012

INHOUDSOPGAVE

ALGEMENE GEGEVENS **3**

- Aanbiedingsbrief 5
- Managementbrief 7

FINANCIËLE GEGEVENS **23**

- **Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio** **25**
  - Consolidatie begroting 27
  - Kasstroomoverzicht 29
- **Bestuur - Stafbureau** **31**
  - Totaal begroting 33
  - Toelichting begroting 36
  - Overzicht reserves en voorzieningen 38
  - Investeringsbegroting 39
- **Sector Primair Onderwijs** **41**
  - Totaal begroting 43
  - Toelichting begroting 46
  - Overzicht reserves en voorzieningen 49
  - Investeringsbegroting 51
- **Onderwijscentrum De Twijn** **53**
  - Totaal begroting 55
  - Toelichting begroting 57
  - Overzicht reserves en voorzieningen 60
  - Investeringsbegroting 62
- **Sector Voortgezet Onderwijs** **63**
  - Totaal begroting 65
  - Toelichting begroting 68
  - Overzicht reserves en voorzieningen 71
  - Investeringsbegroting 73

BIJLAGEN **75**

- Kaderbrief begroting 2012 77
- Huisvesting 81
- Leerlingen 83
- Personeel 84
- Grafieken 87

ALGEMENE GEGEVENS

- Aanbiedingsbrief
- Managementbrief

Aanbiedingsbrief Beleidsvoornemens en Begroting 2012

Datum : december 2011

Geachte leden van de Raad van Toezicht,

Hierbij bieden wij u de begroting voor 2012 aan. Leidend voor het opstellen van alle activiteiten voor 2012 is het streven naar hogere onderwijsopbrengsten en professionalisering van ons personeel. Vanaf de start van het schooljaar 2011-2012 zijn deze principes leidend in ons handelen en worden de eerste effecten zichtbaar. Voorbeelden hiervan zijn een sectorbreed scholingsaanbod en de vorming van een onderwijskundig team op elke basisschool.
Tegelijkertijd gaat ook de recessie niet aan het onderwijs voorbij, bijvoorbeeld resulterend in het niet volledig gecompenseerd krijgen van kostenstijgingen.

Het lukt het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio beide zaken nog te verenigen in de voorliggende begroting. De begroting is sluitend, we kunnen goed anticiperen op interne en externe ontwikkelingen, maar de spreekwoordelijke "rek" is er uit. Een alternatieve inzet van middelen is voor de toekomst gevraagd. Daarbij hoort ook het maken van keuzes, in het bijzonder tussen investeren in personele of in materiële ontwikkelingen. In deze begroting is, in lijn met de strategische doelstellingen, gekozen voor het behouden van investeringen op het personele vlak. Dit houdt wel in dat er sprake is van een pas op de plaats bij investeringen in onder andere lesmethoden en huisvesting.
Wij zullen daartoe met gemeenten in overleg gaan, hoe de situatie rond huisvesting kan worden aangepast aan de veranderende omstandigheden.

Met betrekking tot de invoering van het Passend Onderwijs zal het jaar 2012 naar verwachting veel duidelijkheid opleveren. Er is al zicht op bestuurlijke oplossingen ten aanzien van de inrichting van samenwerkingsverbanden, wat nog moet volgen zijn financiële en organisatorische consequenties. Hierbij zal ons Management Team een voortrekkersrol vervullen en ons personeel zal via hen meegenomen worden op de gevolgen voor de school, de afdeling en het individuele personeelslid.

Op basis van het streven naar hogere onderwijsopbrengsten zal de ondersteuning het primaire proces meer moeten ontzorgen. In dit proces zijn de eerste stappen al gezet en in 2012 zullen er meer verbindingen tot stand worden gebracht tussen decentrale en centrale ondersteuning. Door betere afstemming in de ondersteuning kan het primair proces beter gefaciliteerd worden.

Analoog aan ons nieuwe strategische beleidsplan 2012-2014 ligt onze focus op het leren voor en in de 21ste eeuw: Samen op weg naar het leren voor straks. De docent is daarbij degene die de leerling kan en moet bewegen het beste uit zichzelf te halen. De leerling staat centraal en het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio zal het onderwijs passend bij deze leerling maken en de middelen daartoe aanreiken.

Met vriendelijke groet,

College van Bestuur

H.T. Damhof MME
Voorzitter

Drs. A.L. Bus
Lid

Inleiding

Het kalenderjaar 2012 zal in het teken staan van het verder concretiseren van het streven naar betere onderwijsresultaten en professionalisering van het personeel en de organisatie in haar geheel. Deze doelen zijn zichtbaar in de gehele organisatie, ook bij de ondersteunende processen.
De invoering van het Passend Onderwijs is bij dit alles zeker een punt van aandacht, zonder dat er op dit moment een grote mate van duidelijkheid bestaat over de gevolgen van de invoering bij het Voortgezet en Primair Onderwijs. Alleen bij het Speciaal Onderwijs worden de gevolgen in toenemende mate wel helder en concreet.

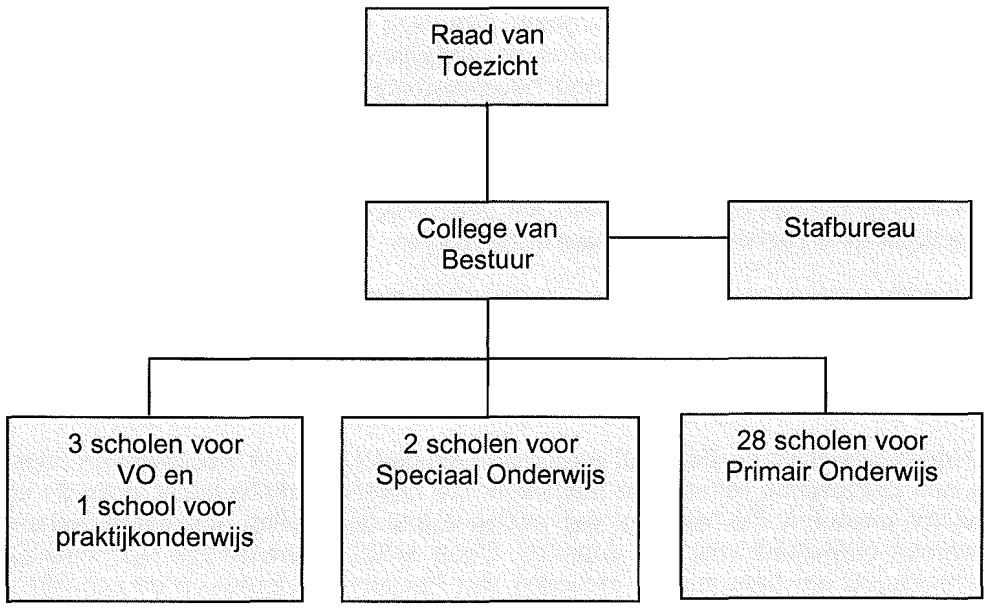
Het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio staat midden in de samenleving. In deze begroting laten we zien dat, ondanks bezuinigingen, het onderwijs voldoende ambities met betrekking tot onderwijsopbrengsten en professioneel onderwijs kan hebben. Vooral bij de paragrafen "Personeel" en "Onderwijs" wordt ingegaan op de invulling binnen sectoren van de ambities van onze organisatie.

Organisatie

Waarschijnlijk in het 1e kwartaal van 2012 zal de Openbare Rechtspersoon Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio overgaan naar een stichtingsvorm, in het kader van de code Goed Onderwijs Goed Bestuur.

Het College van Bestuur bestaat uit twee leden en stuurt de Integraal Managers aan van de scholen/sectoren en de stafhoofden. Het College van Bestuur en de Integraal Managers, aangevuld met de stafhoofden, vormen het Management Team.
Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio is actief in de sectoren Primair, Voortgezet en Speciaal Onderwijs (zie onderstaand organogram). Deze sectoren onderstrepen de strategische doelen en kernwaarden van de organisatie. Op het niveau van het integraal management vindt intensief zakelijke en inhoudelijke afstemming plaats in zowel zakelijke als inhoudelijke overleggen.

OPENBAAR ONDERWIJS ZWOLLE EN REGIO



Taken
Het toezicht is bij het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio ondergebracht in de Raad van Toezicht. De bestuurlijke taken zijn op basis van een toezichtkader en managementstatuut ondergebracht bij het College van Bestuur. De aandachtsgebieden onderwijs, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling zijn verdeeld onder de leden van het College van Bestuur.
De Integraal Managers zijn verantwoordelijk voor de eigen school of scholen en in gezamenlijkheid voor het vormgeven van het organisatiebeleid. De stafhoofden zijn verantwoordelijk voor de ondersteunende personele, facilitaire (inclusief ICT) en financiële processen. Vanuit het centrale stafbureau wordt ook algemene ondersteuning verleend op het gebied van PR & Communicatie, Onderwijs Beleid & Kwaliteit en secretarieel/administratief gebied.

Strategisch Beleidsplan
In 2011 is een aanzet voor een nieuw strategisch beleidsplan 2012-2014 gepresenteerd. Leidend in dit plan is hoe het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio leerlingen wil voorbereiden op leven en werken in de 21ste eeuw. Daarvoor zijn goede docenten en leidinggevenden als ondersteunende onderwijskundige leiders onontbeerlijk.
De verbindingen die worden gelegd tussen scholen en sectoren zullen uiteindelijk leiden tot goede onderwijsopbrengsten, professioneel personeel en een sterke marktpositie. De meerwaarde die bij het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio als geheel potentieel aanwezig is, zal hierdoor meer benut worden.
Vanaf 2012 maakt het College van Bestuur in dit kader specifieke afspraken met Integraal Managers die worden vastgelegd in managementcontracten. Het realiseren van de doelen zal gevolgd worden in managementrapportages.

In 2011 is veel aandacht gegeven aan het afstemmen van de adviesvaardigheid van de staf op de behoefte van de Integraal Managers en overige leidinggevenden. De dienstverlening naar Integraal Managers zal vastgelegd worden in een dienstverleningsovereenkomst. Met deze overeenkomst is de aard en omvang van de dienstverlening vastgelegd tussen school en staf. De ondersteuning wordt daardoor verbonden met de strategische doelstellingen.
De stafhoofden zullen, vanuit de verantwoordelijkheid voor ondersteuning op een vakgebied, ook de decentrale ondersteuning betrekken in de totale dienstverlening om daarmee efficiency en eenduidigheid te verhogen. In 2012 zal de aard en vorm van dienstverlening waar mogelijk geüniformeerd worden.

In een aantal gevallen zal de rol van ICT versterkt worden, waardoor de verschillende locaties sneller en effectiever ondersteund kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is het project digitale verwerking inkoopfacturen wat begin 2012 zal leiden tot een situatie waarin alle inkoopfacturen digitaal verwerkt worden.
In het onderwijs wordt de rol van ICT ook zichtbaar groter. Om deze ontwikkeling financieel mogelijk te maken zal het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio binnen de mogelijkheden van de lumpsum keuzes maken. Daar waar nodig zal geïnvesteerd worden in kwalitatief hoogwaardige advisering. In dit kader is bijvoorbeeld een adviseur Onderwijs Beleid en Kwaliteit aangetrokken om op onderwijsinhoud meer koppelingen te realiseren tussen de verschillende scholen. De adviseur zal ook data meer consequent en preventief analyseren. Verdere samenwerking tussen de sectoren zal gericht zijn op het verder vormgeven van Integraal Personeelsbeleid, een gezamenlijke focus op kwaliteit van het onderwijs, invoering van Passend Onderwijs en versterken van de marktpositie en herkenbaarheid van onze scholen.

De beleidsvormingsprocessen en communicatie binnen de sector Primair Onderwijs zullen verder uitgelijnd worden. In 2012 zal gewerkt worden met vier vaste werkgroepen: Personeel, Bedrijfsvoering, Onderwijs en Kwaliteit en Marktontwikkeling. Het doel is de betrokkenheid van de scholen bij de totstandkoming van beleid en de implementatiekracht te vergroten.

De organisatie bij Onderwijscentrum de Twijn zal veranderen als gevolg van de invoering van Passend Onderwijs, met daarbij een beslissende rol voor de teamleider die onderwijskundig leider is en de essentiële HRM taken moet kunnen uitvoeren. De bezuinigingen treffen vooral de afdeling Ambulante Dienstverlening waarvoor plannen worden ontwikkeld voor een doorstart. Deels wordt dit binnen het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio gerealiseerd ten bate van de invoering van Passend Onderwijs in de scholen en deels wordt getracht dit te realiseren door het afsluiten van convenanten met de samenwerkingsverbanden. Nader onderzoek zal hiervoor begin 2012 plaatsvinden.

Binnen het Voortgezet Onderwijs is sprake van een categoraal gymnasium, een brede scholengemeenschap in Zwolle en een brede scholengemeenschap in meerdere gemeenten. In 2012 zal binnen het Voortgezet Onderwijs meer aandacht worden besteed om de gemeenschappelijkheid van deze scholen te benutten.
In de voorlichting naar nieuwe leerlingen en hun ouders en kwaliteitszorg is dit al zichtbaar dat de samenhang zich in de goede richting ontwikkelt.
De kernwaarden zijn in de school geïntegreerd, waarbij vooral de kernwaarden over de positie van de leerling in de school het meest belangrijk zijn. Het succes van bijvoorbeeld het Gymnasium Celeanum is hier mede op gebaseerd.

Door de financiële situatie van het voormalige Diezer College is gedurende 3 jaren de financiële situatie inzichtelijk gemaakt. In de huidige begroting lijkt deze periode afgesloten te kunnen worden, waarbij het duidelijk is dat eventuele tegenvallers vrijwel direct zichtbaar worden in een verslechtering van het exploitatieresultaat. In januari 2012 zal, de inmiddels geworven, nieuwe algemeen directeur voor de Thorbecke Scholengemeenschap beginnen.

In het kader van het Passend Onderwijs is de wens om de aanpak van "thuisnabije" zorg verder uit te bouwen tot een adequaat en dekkend voorzieningenniveau voor zo veel mogelijk leerlingen. In het Voortgezet Onderwijs zal in 2012 de samenwerking met partners en samenwerkingsverbanden ter hand genomen worden.
De Voorgezet Onderwijs scholen in de regio zullen in de profilering steeds hun toegevoegde waarde voor leerlingen aantonen. In Dedemsvaart bijvoorbeeld zal de organisatie zich richten op een intersectorale programmering.

Leerlingen

Primair Onderwijs

In het Primair Onderwijs zijn er per 1 oktober 2011 60 leerlingen minder dan het hieraan voorafgaande jaar. Ook in de eigen prognoses van de leerlingenaantallen is een dalende trend zichtbaar, zowel bij de scholen in Zwolle, als de scholen in de regio.
De nieuwe school die in september 2009 in de groeiwijk Stadshagen is gestart leidt tot een sterke groei in deze wijk door zich stevig te positioneren. Hiervoor zal een gericht marktbeleid ontwikkeld worden.
Onderdeel van het beleid om te sturen op de leerlingenontwikkeling is mede gelegen in een gedegen leerlingenadministratie om zo goede prognoses en analyses mogelijk te maken. Binnen de sector wordt hierop geïnvesteerd.

Bij de prognose van de gemeente Zwolle is een toename te zien van het aantal basisschoolleerlingen richting het jaar 2025. Voor het Openbaar Onderwijs gaat de gemeente uit van een daling van leerlingen tot 2025. Deze gegevens vragen om een nadere analyse.

Speciaal Onderwijs

Uitgaande van het gegeven dat er per 2012 geen groei meer bekostigd wordt in het Speciaal Onderwijs, zal beleid worden ontwikkeld betreffende eventuele groei en de hieraan verbonden consequenties. Extra aandachtspunt hierbij is de betrouwbaarheid van de prognoses.
Ten opzichte van de telling per 01-10-2010 is een forse (en onverwachte) stijging van het leerlingenaantal zichtbaar. Onduidelijk is of er een relatie is met de op handen zijnde bezuinigingen op Passend Onderwijs. Anticiperend hierop, meer leerlingen zullen in het regulier onderwijs worden geplaatst, liggen de prognoses voor 2012 t/m 2015 onder het (hoge) aantal per 1 oktober 2011.

Voortgezet Onderwijs

Het leerlingenaantal bij het Gymnasium Celeanum is opnieuw substantieel gegroeid. De verklaring is vooral te vinden in het geringe aantal zittenblijvers dat de school verlaat. De school lijkt de maximale grootte te gaan bereiken.
Punt van aandacht zijn wel de ontwikkelingen in het onderwijsveld in Zwolle. Er bestaan plannen bij andere besturen over een tweede categoraal gymnasium in Zwolle.

Het aantal mavo-havo-atheneum leerlingen bij de Thorbecke Scholengemeenschap is gestegen ten opzichte van vorig jaar. De verwachting was al dat de uitstroom als reactie op het verscherpte bevorderingsbeleid af zou nemen. Daarbij zijn ook de aanmeldingen in klas 1 dit jaar gelijk gebleven. Voor de komende jaren is de aanname dat het totaal aantal leerlingen wel zal dalen, mede als gevolg van het succes van het Gymnasium Celeanum.
De Thorbecke Scholengemeenschap blijft herkenbaar door een profilering als kwaliteitsschool, waar hoogwaardig onderwijs voorop staat en de trajecten een aanvulling zijn om de leerlingen de mogelijkheid te geven specifieke talenten te ontwikkelen.

Bij de leerlingen voor de vmbo leerroutes is bij de Thorbecke Scholengemeenschap een groei zichtbaar. De verbeterde voorlichting zorgt voor een goede uitstraling in de ontwikkeling van de vakschool. De opzet van de vakscholen in de onderbouw zorgt voor een grotere aantrekkingskracht van leerlingen. Hierdoor wordt voor de komende jaren een verdere stijging van het leerlingenaantal verwacht.
Bij het Praktijkonderwijs lijkt het leerlingenaantal zich te stabiliseren. Voor de nabije toekomst zal een leerlijn op creatief gebied ontwikkeld worden.

Het totaal aantal leerlingen bij de van der Capellen Scholengemeenschap, dat per 1 oktober 2011 staat ingeschreven, is licht gestegen ten opzichte van het vorig schooljaar.
Voor de Lassuslaan is het van belang haar kenmerkende aanbod van tweetalig onderwijs verder te ontwikkelen richting internationalisering. In breder verband zal het komend jaar ook het totale portfolio van de Lassuslaan in samenhang met de andere scholen opnieuw tegen het licht gehouden worden.
De Capellenborg in Wijhe kent na jaren van groei een lichte daling, mede doordat er is sprake van demografische krimp in de directe regio en de toestroom van leerlingen van buiten de regio is verminderd.
De locatie Van Kinsbergen College in Elburg is gegroeid. Naast de gerealiseerde nieuwbouw is per 1 augustus een tijdelijke nevenvestiging gerealiseerd voor de grote toeloop van leerlingen.
Locatie de Zeven Linden in Dedemsvaart groeit ook. Er wordt stevig geïnvesteerd in de kwaliteit en vernieuwing van het aanbod en het versterken van het relatienetwerk met de omliggende basisscholen.
Er is nog sprake van verscherpt toezicht voor vmbo-T. Hiervoor is in oktober 2009 een driejarenplan opgesteld teneinde, met instemming van de inspectie, in september 2012 weer volledig op het gewenste kwaliteitsniveau te komen (basisarrangement).

Personeel

Algemeen
Voor elke organisatie geldt dat de kwaliteit van het personeel de belangrijkste succesfactor is. Uit onderzoek blijkt keer op keer dat deze stelling ook voor het onderwijs zeer waar is. De opbrengsten van het onderwijs worden sterk beïnvloed door het onderwijskundig leiderschap in de school en de kwaliteit van de leerkracht.

De gesprekscyclus is op de scholen geïmplementeerd. In 2011 is met de meeste personeelsleden een gesprek gevoerd. In 2012-2013 zullen er beoordelingsgesprekken gevoerd worden, waarbij leidinggevenden worden ondersteund in het beoordelingsproces.
Bij de gesprekscyclus zal meer gesteund gaan worden op het personeelsadministratiesysteem.
Een beoordeling in het kader van deze gesprekkencyclus zal plaats vinden in de lijn met het strategische doel, waar de doelen meer gekwantificeerd zijn. Deze veranderde oriëntatie van de gesprekkencyclus zal een goede verrijking inhouden en tegelijker tijd zal er meer beleid moeten worden geformuleerd om allerhande interventies mogelijk te maken.

In de komende jaren wordt landelijk ingezet op een algehele verhoging van het kwalificatieniveau van een aanzienlijk deel van het onderwijzend personeel. Het streven is om het percentage medewerkers met een masterkwalificatie te verhogen. De rijksoverheid ondersteunt deze ontwikkeling door lerarenbeurzen en met de invoering van de functiemix.
Om professionalisering beter te faciliteren zal het scholingsprogramma vormgegeven worden in een Scholingsacademie.

Primair Onderwijs
Er is een uitgebreid bovenschools professionaliseringsprogramma met onder andere een taalverbetertraject, een traject ter uitbreiding van de woordenschat, 4 masterclasses voor het voltallige personeel en een assesment gericht op het uitbouwen van onderwijskundig leiderschap.
Om te kunnen voldoen aan de eigen vervangingsbehoefte aan directeuren PO, zal in 2012 een traject starten waarbij high potentials uit de eigen organisatie worden voorbereid op het directeurschap. Het traject heeft een doorlooptijd tot 2015.

In de komende jaren wordt landelijk ingezet op een algehele verhoging van het kwalificatieniveau van een aanzienlijk deel van het onderwijzend personeel. Op dit moment heeft naar schatting 15% van de medewerkers in het Primair Onderwijs van het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio een masterkwalificatie. Het streven is om dit percentage te verhogen naar 50% in 2020. De rijksoverheid ondersteunt deze ontwikkeling door lerarenbeurzen en met de invoering van de functiemix.
Bij dit punt positioneert het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio zich als een aantrekkelijke werkgever, doordat er stevig geïnvesteerd wordt in persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Ten aanzien van de functiemix is op 1 oktober 2011 niet het streefpercentage voor het bestuur gerealiseerd. Hierbij staat het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio zeker niet alleen in den lande. Er is nog onduidelijkheid over de financiering na 2011, waarschijnlijk zal een verdere ontwikkeling in de functiemix niet meer bekostigd worden.

In 2010 was het verzuimpercentage binnen Primair Onderwijs 8,97%. Het landelijk gemiddelde lag op 6,28%. In het voorjaar van 2011 zijn een aantal maatregelen genomen om het ziekteverzuim naar het landelijk gemiddelde te krijgen. Op dit moment is het verzuimcijfer per maand al lager dan het landelijk gemiddelde. Doel in 2012 is een ziekteverzuim van 6%.

Speciaal Onderwijs
Bij het Speciaal Onderwijs wordt ook de urgentie gevoeld voor meer professionalisering. Dit uit zich in de verhoging van de scholingsbudgetten, teamontwikkeling, feedback en intervisie en verdere training van de teamleiders.
Na 2012 zullen vervolgopleidingen van medewerkers in kaart worden gebracht en op basis daarvan zullen percentages vastgesteld worden voor, bijvoorbeeld, het aantal masters per afdeling. In 2012 zal voor de onderwijsassistenten een scholingstraject voorbereid worden.
Per 1 oktober 2011 is in het Speciaal Onderwijs het streefcijfer voor de functiemix gerealiseerd.

In het begrotingsjaar 2012 gaan de functioneringsgesprekken van start, na een jaar waarin de startgesprekken en voortgangsgesprekken werden gevoerd. De gesprekken en verslagen zijn geëvalueerd en teamleiders zijn verder opgeleid in het voeren van deze gesprekken. Met name de maatvoering, het wegen, zal aandacht vragen.

Voor 2012 is het streven naar een ziekteverzuimpercentage, dat onder het landelijk gemiddelde ligt namelijk 6,40% (het landelijk gemiddelde is 6,76%). In het recente verleden lag dit percentage rond het landelijk gemiddelde.

Voortgezet Onderwijs

Gymnasium Celeanum
Door de leerlingengroei bij het Gymnasium Celeanum groeit ook het aantal personeelsleden gestaag. Vacatures kunnen goed worden ingevuld met sollicitanten uit de regio Zwolle.
Het Celeanum heeft een voorsprong bij de invoering van de functiemix en wil deze voorsprong graag houden. Hiervoor zijn middelen gereserveerd binnen het formatieplan.
De professionalisering van het personeel is een punt van aandacht. De eigen scholing verloopt goed, dit jaar ligt de focus op excellentie, vorig schooljaar stond de toetsing centraal. De schoolleiding is uitgebreid naar 4 personen, één rector en 3 conrectoren. Dit nieuwe team heeft inmiddels training achter de rug en zal op korte termijn starten met de gesprekscyclus.
Het ziekteverzuim is met 2,5% zeer laag.

Thorbecke Scholengemeenschap
Voor de locatie mavo-havo-atheneum zal de professionalisering aansluiten bij het verbeterplan dat in 2010 is gemaakt om de onderwijskwaliteit te vergroten. Op basis van de cursus onderwijskundig leiderschap werken de teamleiders met docenten aan het onderwijskundig beleid per team.
De toetsmethodiek en het werken hiermee is gewijzigd. Via de nieuwe methode kan beter gedetermineerd worden en kunnen leerachterstanden goed in kaart worden gebracht.
Extra aandacht komt er voor de voortgang in de gesprekscyclus, omdat deze is vertraagd door wisselingen in het management.
Het ziekteverzuim op de locatie mavo-havo-atheneum schommelt rond de 3,2%. Net als in het jaar 2010 is dit een laag percentage. Op de locatie vmbo is het ziekteverzuim hoog geweest (7,05%) en zal hoog blijven, vanwege langdurige ziekte van een aantal personeelsleden. Dit verzuim is vrijwel niet beïnvloedbaar.
De Thorbecke Scholengemeenschap heeft voldaan aan de eisen van de functiemix en zal in 2012 deze ontwikkeling doorzetten.

Van der Capellen Scholengemeenschap
De druk op het personele budget zal bij de Van der Capellen Scholengemeenschap toenemen. De oorzaak hiervan is de breedte van het onderwijsaanbod, de vier ver van elkaar verwijderde locaties, de diverse lopende projecten van de onderwijsvernieuwing, de professionalisering en scholing van de medewerkers, de uitrol van het functiebouwwerk en het perspectief van de functiemix.
De begroting is krap en vraagt om kritische alertheid bij de inzet van de formatie en middelen. Het komend jaar zal het totale onderwijsaanbod, mede vanuit het financiële perspectief, opnieuw tegen het licht gehouden worden. De locatie in Dedemsvaart kiest voor het doorbreken van zowel het klassikaal onderwijs, de leerjaren en de leerwegen en vertaalt dit in een vernieuwend onderwijsconcept waarbij kwalitatief goed onderwijs de norm is. Elburg maakt nadrukkelijk de keuze voor een "nieuwe Mavo" met veel aandacht voor het individu en met een nadrukkelijk focus op toepassingen met en gebruik van media en ICT.
De locatie Lassuslaan en Wijhe zullen hun huidige aanbod, zowel op inhoud als vorm, moeten aanpassen aan de toenemende druk van betaalbaarheid. De locatie aan de Lassuslaan is van voldoende omvang om, onder voorwaarden, de verschillende leerwegen naast elkaar te kunnen verzorgen.

In 2012 zullen de volgende zaken op personeelsgebied aandacht krijgen.
De in 2010 uitgevoerde assesments bij het middenmanagement zullen een vervolg krijgen, gekoppeld aan een Management Development traject.
Het huidig taakbeleid zal aangepast worden aan de onderwijsinhoudelijke wensen en ontwikkelingen. De kaders en verdeelsystematiek voor de inzet van onderwijzend en ondersteunend personeel per locatie en locatieoverstijgend zal worden aangepast.
De Van der Capellen Scholengemeenschap voldoet aan de streefcijfers van de functiemix en zal ook in 2012 een verdere ontwikkeling naar de landelijke norm in functiemix realiseren.

Onderwijs

Algemeen

Op basis van de missie van het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio bereidt het onderwijs leerlingen voor op hun rol in de samenleving. Welke eisen die samenleving straks zal stellen, is nu niet nauwkeurig te bepalen. Duidelijk is wel, dat zowel instrumentele kennis als de vaardigheid van informatieverwerking daar relevante aspecten van zijn. Inherent aan dit traject is de focus op de opbrengsten, hierbij wordt ingezet op de leeropbrengsten en levensvaardigheden. Een beheersing van taal en rekenen op een adequaat niveau is een voorwaarde voor de ontwikkeling van de talenten van de leerlingen en daarmee een verhoging van de onderwijsopbrengsten.
De resultaten komen onder andere ter sprake op de ontmoetingsdag Primair Onderwijs - Voortgezet Onderwijs om te zien waar de onderlinge doorstroom verbeterd kan worden.

Ook is duidelijk dat ICT een zeer belangrijke rol speelt in verwerving van kennis en vaardigheden. Hierbij is ICT-vaardigheid niet alleen middel, maar ook doel. Ten slotte is duidelijk dat meer aandacht gevraagd wordt voor excellentie, wetenschap en techniek, ook in het basisonderwijs.

De pijlers onder het primair onderwijs zijn didactiek, pedagogiek en sfeer. ICT is hierin een cruciale bouwsteen, zowel uit onderwijskundig- als bedrijfsmatig oogpunt. ICT moet het onderwijs op onze scholen boeiend, inspirerend en aantrekkelijk maken voor elke leerling en in elke situatie. Daarnaast is ICT noodzakelijk om de organisatie van het onderwijs zodanig vorm te geven, dat ze recht doet aan individuele talentontwikkeling van ieder kind en effectief en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Om de volle potentie van ICT te benutten zullen scholen de komende jaren een inrichting gaan kiezen, die aansluit op het eigen profiel, de onderwijsvisie en aanwezige karakteristieken in en om de school.
Docenten worden gestimuleerd meer gebruik te maken van elektronische leeromgevingen en smartboards in alle facetten te gebruiken, hierbij ondersteund door cursussen over de mogelijkheden van het smartboard en de Elektronische leeromgeving.

Kwaliteitszorg blijft een belangrijk aandachtspunt. Het werken met een agenda voor managementkwaliteit en het ontsluiten en koppelen van voldoende managementinformatie uit de verschillende systemen (financieel, personeel, leerling en roostering) is daarbij van wezenlijk belang. Dit wordt samen met het Bestuur – Stafbureau bezien en opgepakt.

Primair Onderwijs

Bij de invoering van Passend Onderwijs moeten afspraken gemaakt worden hoe de zorg binnen het samenwerkingsverband vorm gegeven wordt. Dit heeft een direct effect op de zorgprofielen, inclusief de basiszorg van de scholen. Hierbij zal 2012-2013 in het teken staan van een keuze of elke leerkracht over de gevraagde competenties kan beschikken of dat een ondersteunende structuur moet worden georganiseerd.
Met de projecten Opbrengstgericht Werken en Handelingsgericht Werken worden leerkrachten op vaardighedenniveau voorbereid op Passend Onderwijs. De didactisch coaches zullen hierbij een ondersteunende rol vervullen. Een verdere inhoudelijke voorbereiding vindt plaats door de opleiding van taal- en rekenspecialisten op masterniveau.

Voor de gebieden taal en rekenen hebben alle scholen een leerlijn en voldoen ze aan de minimumnormen, zoals vastgelegd in de Toetskalender Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio.

De notitie 'Basis voor presteren' is een leidraad bij het toekomstig handelen voor het primair onderwijs als het gaat om de doelstellingen, inhoud en ondersteuning. 'Basis voor presteren' impliceert dat schoolbesturen en scholen zelf keuzes maken in het budget dat beschikbaar is voor beter opbrengsten, excellente leerlingen en hoogbegaafden en/of extra aandacht voor taal en rekenen. Opbrengstgericht werken, opbrengstgericht leiderschap en professionalisering van leerkrachten en schoolleiders worden daarbij als essentiële instrumenten gezien en zijn, in het kader van de notitie "Basis voor presteren", dan ook speerpunt.

De sector Primair Onderwijs heeft vanaf het cursusjaar 2010-2011 veel aandacht geschonken aan het ontwikkelen van het onderwijskundig leiderschap, opbrengstgericht werken en hoogbegaafdheid. Ook is er veel aandacht geweest voor professionaliseringstrajecten in de vorm van masterclasses, masteropleidingen op het gebied van didactisch coachen, taal- en rekenspecialist. Deze ontwikkelingen vragen nog veel aandacht en zullen in 2012 conform eerdere plannen doorgetrokken worden.

De ICT-infrastructuur is in eerste instantie uitermate belangrijk voor het primair proces in de scholen. Dat betekent dat de eisen aan de betrouwbaarheid hiervan toenemen. De komende jaren zal de infrastructuur geïntegreerd en toereikend gemaakt worden om de ontwikkeling van de leerling in een ononderbroken leerlijn te faciliteren.

Een andere ontwikkeling is het positioneren van Excellentie, Wetenschap & Techniek in het basisonderwijs. Op bestuurlijk niveau is in 2011 aansluiting gezocht bij het Kenniscentrum Wetenschap en Techniek Oost. Doel is aangesloten te blijven bij regionale ontwikkelingen. In 2012 zal het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio keuzes maken hoe concreet vorm en inhoud gegeven wordt aan dit thema.

Speciaal Onderwijs
In 2012 worden de hoofdpunten uit de instellingsbrede visie verder verdiept en geïmplementeerd: leerlingen aan zet, onderwijs dat de leerling volgt, samen met ouders, professioneel in denken en doen.
Leerlingen worden voorbereid op het vervolg, op een plek in de samenleving, beschermd of minder beschermd/zelfstandig. Conform de nieuwe opdracht, wordt ook voorbereid op wonen en vrije tijd.
Samen met het Voorgezet Speciaal Onderwijs worden mogelijkheden in kaart gebracht hoe het concept "Werkschool" kan worden ingevoegd. Daarbij zullen we in 2012 de nieuwe kwaliteitswet Speciaal Onderwijs uitvoeren en in 2013 de nieuwe kwaliteitswet voor het Voortgezet Speciaal Onderwijs implementeren. We zullen hier ontwikkelbudgetten aan koppelen.

Voortgezet Onderwijs

Gymnasium Celeanum
Het Gymnasium Celeanum kent een basisarrangement, de prestaties zijn goed. Het slagingspercentage bedroeg 93%, dat is ruim boven het landelijk gemiddelde, maar onder het gewenste gemiddelde van 95%.
Het Gymnasium Celeanum ondersteunt het hoogbegaafden programma financieel in personele zin. De speciale klassen zijn een succes. In het kader van het programma bèta excellent ontving de school een subsidie die zal worden gebruikt voor het verder ontwikkelen van een aantal extra programma's.

Momenteel wordt gewerkt aan het schoolprofiel in het kader van Passend Onderwijs bij het Gymnasium Celeanum. Naar verwachting zullen leerlingen met ASS-problematiek nog steeds terecht kunnen bij het Celeanum, omdat hiervoor de nodige ervaring al voorhanden is. Onderzoek zal moeten worden gedaan naar de mogelijkheden voor leerlingen met een duidelijke gedragsstoornis, anders dan de ASS-problematiek.

Thorbecke Scholengemeenschap
Om de leerlingenzorg goed te structureren is er per 1 augustus een zorgcoördinator aangesteld. Deze zorgt voor uitvoering van het beleid dat beschreven is in het zorgplan en heeft als taak de kloof, die op sommige terreinen tussen onderbouw en bovenbouw bestaat, te dichten.
In 2012 zal, in samenhang met de andere scholen Voorgezet Onderwijs, een nieuwe toetsmethode geïmplementeerd worden in de school. In 2012 zal het gebruik van de huidige toetsen uitgebreid worden, om de voortgang van de individuele leerling te bepalen, om het niveau van de groep als geheel te kunnen zien en het leerrendement van een klas te meten. De verzwaring van de exameneisen zal in het schooljaar 2011-2012 tot extra aandacht en extra onderwijs leiden.

Er wordt geïnvesteerd in materiaal om leerlingen te leren reflecteren op hun eigen gedrag en zo de sociale omgang tussen leerlingen onderling en leerlingen en personeel verder te verbeteren. In aanvulling hierop wordt met betrekking tot leerlingen die meer zorg nodig hebben deskundig personeel ingezet.

De aandacht op de locatie Pro is gericht op het ontwikkelen van een Individueel Ontwikkelingsplan voor leerlingen. Bij de onderwijsopbrengsten gaat het hier om het realiseren van de mogelijkheden van iedere leerling. In dit kader zullen verwachtingen over uitstroomprofielen vergeleken worden met de gerealiseerde uitstroom.

Van der Capellen Scholengemeenschap
Op het punt van de onderwijstijd zal onderwijs in alle gevallen gerealiseerd moeten worden binnen de toegestane budgetten. Alle locaties kunnen voldoen aan de geplande onderwijstijd.
Doorlopende leerlijnen voor taal en rekenen zullen verder doorontwikkeld worden, in samenhang binnen het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio. Inzet op scholing en deskundigheid van docenten en extra lesuren voor rekenen worden doorgevoerd, waar nodig.

In augustus 2009 zijn op alle locaties leerlingen en docenten gestart met het laptopproject. Deze pilot beoogt uit te groeien tot een totaal concept voor Van der Capellen Scholengemeenschap als volledige laptopschool. De ambitie is om in een aantal jaren te groeien naar een onderwijsleeromgeving die volledig is afgestemd en ingericht op digitaal en interactief onderwijs, waarbij de laptop het belangrijkste leer(gebruiks)middel is.

In 2010 is gekozen voor een tweede pilot jaar, waarbij het accent nadrukkelijk verschoof naar de pedagogisch-didactische en onderwijsinhoudelijke invulling van digitaal leermateriaal. De verdere doorontwikkeling werd gekoppeld aan de ambities en mogelijkheden per locatie.
Voortzetten van het experimenteren met laptopprojecten, in welke vorm dan ook, zal niet plaats kunnen vinden zonder hiervoor gedeeltelijk aanspraak te maken op de reserves. De afschrijvingslast voor de al gepleegde investeringen in laptops en servers werden de afgelopen twee jaar binnen de reguliere begroting opgenomen. Inmiddels is duidelijk geworden dat dit niet langer mogelijk is door het wegvallen van projectgelden. Mogelijk met uitzondering van de locatie Elburg is er nog onvoldoende innovatiekracht binnen de locaties om de verdere uitbouw van het laptoponderwijs te kunnen realiseren binnen de reguliere budgetten. Op langere termijn is een goed evenwicht denkbaar tussen afbouw van de traditionele leermiddelen, een (gedeeltelijke) bijdrage door ouders via de ouderbijdrage en een nieuw aanbestedingscontract (na 2014).
De begroting 2012 biedt geen enkele investeringsruimte meer voor verdere uitbouw van het laptoponderwijs.

De kernportefeuilles onderwijskwaliteit bestaan uit kwaliteitszorg, toetsing, determinatie en rendement, onderwijsaanbod (doorlopende leerlijnen, keuzestromen, profilering, lesaanbod, portfolio, consistente samenhang) en zorgstructuur, inclusief Passend Onderwijs.
Deze kernportefeuilles zijn als schoolbrede portefeuilles ondergebracht bij de locatiedirecteuren waarbij zij op beleid- en uitvoeringniveau worden ondersteund door onder andere medewerkers onderwijs en kwaliteit. De ontwikkeling van het nieuwe schoolplan wordt gekoppeld aan deze portefeuilleaanpak en -verdeling.

Huisvesting en facilitaire zaken

Algemeen

Het versterken van onze marktpositie vraagt om uitstekende huisvesting, de uitstraling van gebouwen is hierbij belangrijk.
Keuzes maken vanuit een heldere visie op huisvesting begint dan ook altijd vanuit de onderwijsinhoud. De onderwijsinhoud bepaalt immers hoe van een schoolgebouw effectief gebruik wordt gemaakt. Voor aanpassing van en onderhoud aan gebouwen zijn nauwelijks voldoende financiële middelen en dit vraagt jaarlijks om het maken van keuzes. Gemeenten hebben in dit kader een zorgplicht om te zorgen voor huisvesting van het Primair en Voortgezet Onderwijs.
Samen met gemeenten heeft het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio de kans nieuwe scholen te bouwen. Tijdens dit proces zullen keuzes gemaakt moeten worden die duurzaam zijn, waardoor het schoolgebouw ook op lange termijn zonder veel bouwkundige aanpassingen voldoet aan de eisen die het onderwijs er aan stelt.

Een aanpassing van de begrotingssystematiek met betrekking tot meerjaren onderhoud en huisvesting zal in 2012 met de afdeling Financiën worden verkend. Een koppeling met de manier van toedelen van huisvestingsmiddelen door de gemeente speelt daar een belangrijke rol in.

Er zal in toenemende mate gestuurd worden op het centraal inkopen van diensten en producten waardoor direct en indirect kostenbesparingen kunnen worden gerealiseerd.

Primair Onderwijs

Keuzes omtrent het in stand te houden van schoolgebouwen worden gebaseerd op de leerling-prognoses en andere demografische factoren, maar bijvoorbeeld ook de geografische spreiding in ons voedingsgebied. Het behouden van leerlingen op minder scholen schept meer financiële ruimte om schoolgebouwen optimaal te laten aansluiten bij de onderwijsinhoud. Om die reden zullen in 2012 twee scholen in Zwolle Zuid, de Gerenhof en de Marsweide, samen gaan en gehuisvest worden in één gebouw.
In 2012 zullen een aantal nieuwe bouw- en verbouwplannen worden gestart.

Speciaal Onderwijs

Doordat De Twijn op twee nieuwe of vernieuwde locaties is gehuisvest, ontstaat er stabiliteit met betrekking tot investeringsaanvragen.
Door de gevolgen van de invoering Passend Onderwijs voor de dienst Ambulant Begeleiding en de nieuwe plannen voor deze dienst zal samen met de facilitaire afdeling gekeken worden naar de huisvestingsmogelijkheden. Leidend hierbij is dat een aantal ambulant begeleiders meer in de regio in de buurt van de samenwerkingsverbanden, gehuisvest wordt. In samenhang worden ook de mogelijkheden onderzocht naar de facilitering van eventueel thuiswerk.

In 2011 zijn voorbereidingen gedaan om in 2012 beleid uit te zetten dat het gebruik van ICT/communicatiemiddelen in de klas, voor onze leerlingen verder optimaliseert. In dit verband zal ook aandacht worden gegeven aan het (leren) omgaan met sociale media.

Voortgezet onderwijs

Gymnasium Celeanum
In de loop van het schooljaar 2011-2012 betrekt het Gymnasium Celeanum een ander gebouw. Door deze verhuizing is het Celeanum in staat de groei in leerlingen goed te huisvesten.
Binnen de begroting is rekening gehouden met de benodigde investeringen. De eerste aanschaf van inventaris en leermiddelen wordt gefinancierd uit het budget dat beschikbaar komt door de groei van het aantal leerlingen (zogenaamde eerste inrichting).

Thorbecke Scholengemeenschap
Op de locatie mavo-havo-atheneum was sprake van ruimtegebrek. Door een ongunstige indeling van ruimtes bleken er in praktijk te weinig effectieve meters gebruikersruimte.
Door verbouwingen en moderniseringen is weer sprake van een frisse en toegankelijke uitstraling.
Voor 2012 is de wens om de aula, het visitekaartje van de school, van een opknapbeurt te voorzien.
Door de groei van het aantal leerlingen bij Pro en bij het vmbo is er ruimtegebrek aan het ontstaan. Net als bij de locatie aan de Van Heesweg heeft de school op papier wel voldoende meters, maar in praktijk niet. Nieuwe lokalen zullen inpandig moeten worden gerealiseerd.

De komst van het Passend Onderwijs zal leiden tot speciale zorgklassen. Deze klassen zijn klein en hebben een vaste docent en lokaal. Voor de komende jaren zal dit huisvestingstechnisch gerealiseerd moeten worden.
Door de stijging van het aantal Pro-leerlingen is de benodigde huisvesting meer dan waar rekening mee is gehouden bij de inrichting van het gebouw. De Pro-afdeling zal meer gebruik gaan maken van lokalen in de vmbo vleugel.

Van der Capellen Scholengemeenschap
Op de locatie aan de Lassuslaan zijn de afgelopen jaren een aantal aanpassingen doorgevoerd die in toenemende mate druk op de exploitatie oplevert door de jaarlijkse afschrijvingslasten.
Op de locatie in Wijhe is in 2010 een vernieuwde school opgeleverd binnen een multifunctioneel complex van onderwijs, sport en cultuur (SPOC). Door een goede combinatie van functionaliteiten en samenwerking is een school ontstaan die tevens gebruikt wordt als theater en worden de sportfaciliteiten met verenigingen gedeeld. In 2012 zal het accent liggen op het werkelijk effectueren van een complementaire samenwerking.
Voor de locatie in Elburg staat 2012 in het teken van het onderzoek naar de mogelijkheden van een kind/juniorcollege in samenhang met basisscholen en mogelijk aanverwante partijen. Het opstarten van een projectgroep kindcentrum met alle relevante partijen zal in 2012 plaats vinden. Een Integraal huisvestingsplan van de gemeente Elburg erkent inmiddels de structurele uitbreidingsbehoefte. De huidige tijdelijke locaties zijn voor maximaal drie jaren opgezet.
De school in Dedemsvaart zal een ingrijpende aanpassing van haar gebouw moeten realiseren om recht te doen aan de groei en de verandering van de leerlingenpopulatie. Het gebouw is gebouwd voor 275 vmbo leerlingen, maar wordt nu bezocht door ca. 440 leerlingen. De kosten van de aanpassing leiden tot grote financiële druk op de reguliere begroting.

Andere materiële elementen die de financiële ruimte beperken zijn de veel hogere energiekosten, de toenemende exploitatielast ICT en enkele gebouwaanpassingen en lagere renteopbrengsten.
Hierdoor is fors gesneden in de wensen voor 2012. Nieuwe investeringen zijn vrijwel tot nul gereduceerd, waarbij voor nieuwe ICT (laptops/hardware) geen investeringsruimte is begroot. Er geldt een taakstelling op het leermiddelenbudget voor drie locaties en er is een taakstelling/ terugverdien effect op flexibele personele zaken.

Financiële paragraaf

Algemeen

De begroting 2012 geeft aan dat het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio zich voorbereid op de toekomst. Er is meer flexibiliteit in de financiële structuur aangebracht en de kosten kunnen aangepast worden op de neerwaartse ontwikkelingen in de baten. Tegelijkertijd vraagt de flexibiliteit om een adequate organisatie van de ondersteunende processen. Deze worden in toenemende mate ondergebracht bij het Bestuur – Stafbureau.
Daardoor is het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio ook in staat in haar kapitaal binnen de grenzen van de kapitalisatiefactor te blijven en tegelijkertijd te werken aan een verbetering van het weerstandsvermogen.

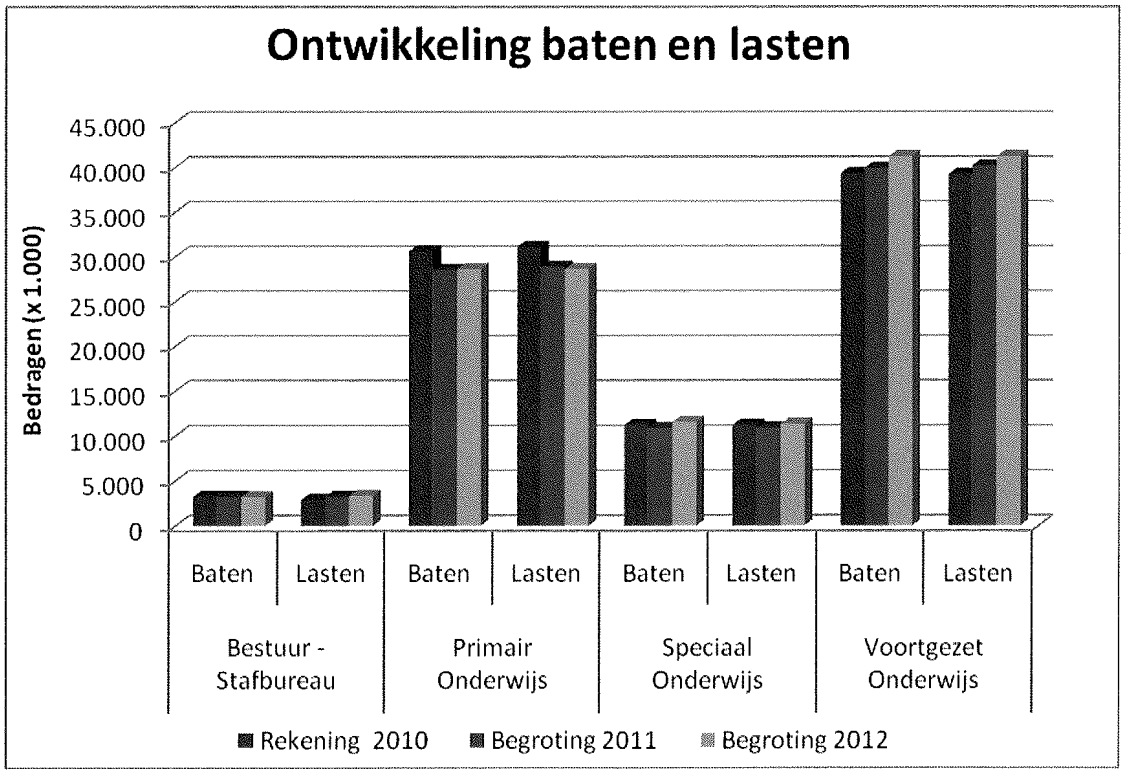
Overzicht begroting 2012 op sectorniveau

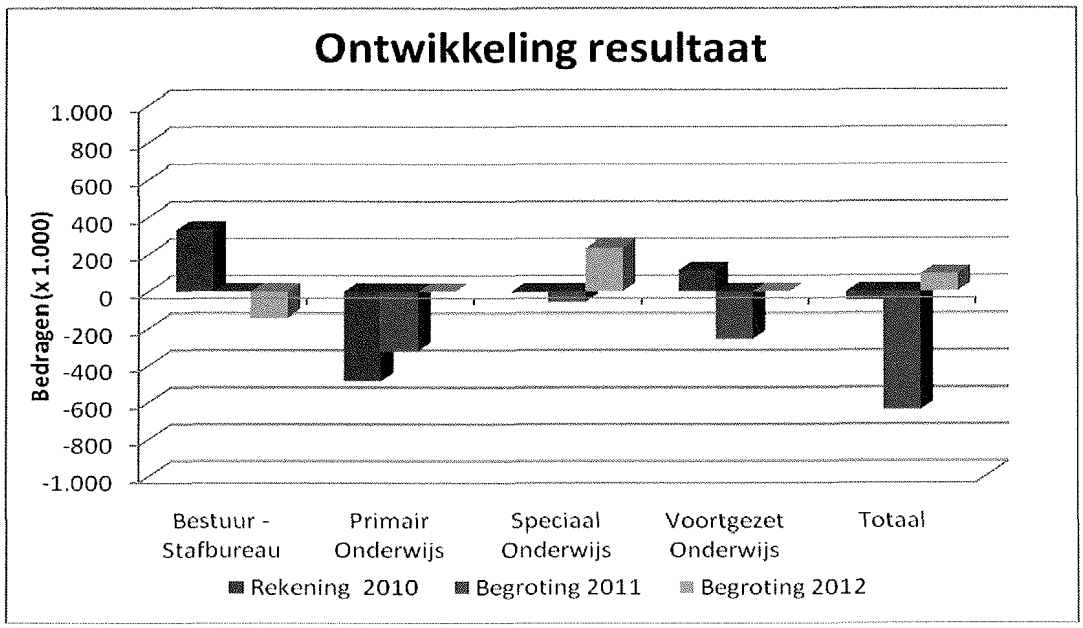
In onderstaande grafieken is per sector de ontwikkeling van de baten en lasten en de ontwikkeling van het resultaat weergegeven.
In het Primair Onderwijs is zichtbaar dat de baten sterk zijn teruggelopen. Maar de sector is ook in staat gebleken de kosten te laten dalen. Daarbij moet worden aangegeven dat de splitsing tussen het personele en materiële budget onder druk staat. De toenemende tekorten die op het materiële budget ontstaan, geven aanleiding om de huidige financiële indeling te evalueren.

In het Voorgezet Onderwijs wordt een stijging van baten verwacht en wordt door een gecontroleerde groei van de kosten het negatieve resultaat uit de begroting 2011 geheel ingelopen. Deze ontwikkeling is mogelijk, doordat in de begroting 2012 duidelijke keuzes zijn gemaakt. Het negatieve resultaat van het voormalige Diezer College is nu geheel teruggebracht door een grote stijging van het aantal leerlingen dan voorgaande jaren werd aangenomen.

Het Speciaal Onderwijs bereidt zich voor op de bezuinigingen als gevolg van de invoering van het Passend Onderwijs. Binnen Onderwijscentrum de Twijn wordt de organisatie van het onderwijs al aangepast vooruitlopend op de verwachte sterke daling van de baten. Dat leidt in het begrotingsjaar 2012 tot een positief resultaat. Het verwachte resultaat zal worden toegevoegd aan de reserve, zodat het de komende jaren ingezet kan worden om de kosten te dekken van de invoering van het Passend Onderwijs. Na de bezuinigingen kan hierdoor nog voldoende vermogen aanwezig zijn voor een financieel gezonde organisatie.

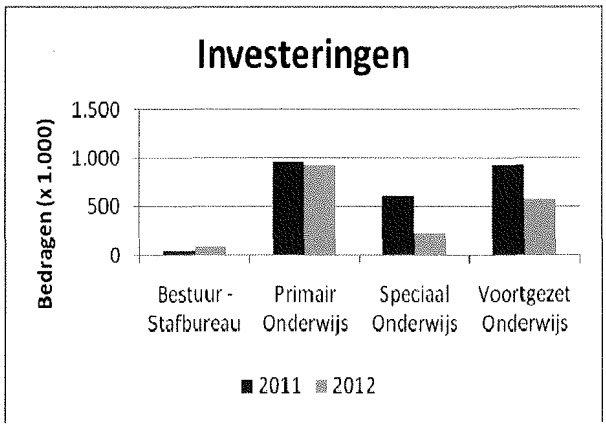
Bij het Bestuur – Stafbureau is sprake van een tekort. De reden hiervan is dat ondersteunende formatie vanuit de VO scholen is toegevoegd aan de het Bestuur – Stafbureau. De financiering is bewust nog niet aangepast. Deze overheveling van formatie zal bij de scholen niet leiden tot nieuwe formatie.
In het begrotingsjaar 2012 zal de gehele organisatie en financiering van de ondersteuning worden herzien en zullen wijzigingen worden doorgevoerd.

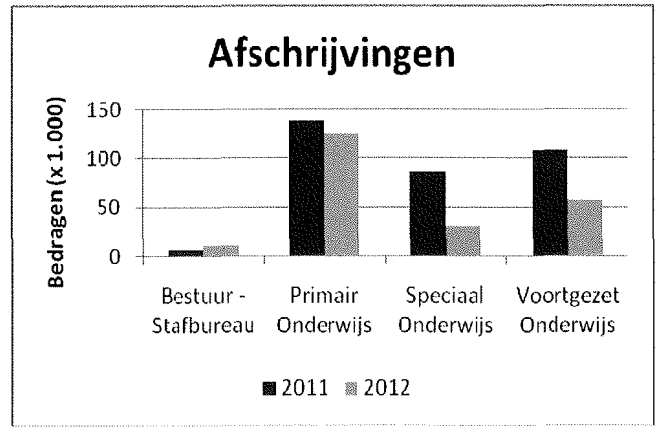




Overzicht investeringsbegroting

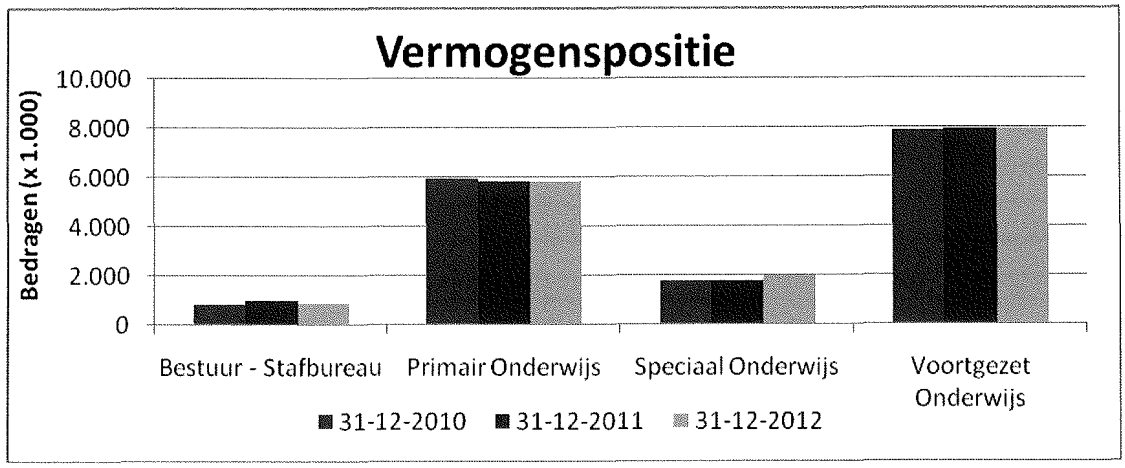
Per sector is een investeringbegroting opgesteld, met een onderverdeling in activaposten en de hier aan gerelateerde afschrijving op jaarbasis.
Zichtbaar is dat in het Speciaal en Voortgezet Onderwijs de omvang van de investeringen sterk is verminderd.





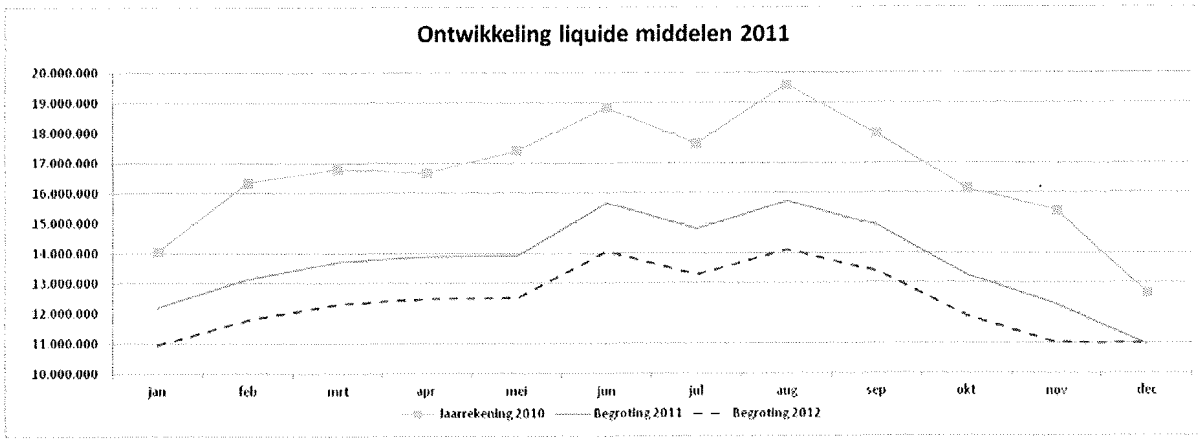
Vermogenspositie

Onderstaand is de ontwikkeling van de vermogenspositie aangegeven. Onder het vermogen wordt in dit verband verstaan de algemene reserve, de herwaarderingsreserve en de bestemmingsreserve.
De vermogenspositie wordt gemuteerd aan de hand van de exploitatieresultaten in het betreffende jaar.



Treasury

Op basis van het kasstroomoverzicht is onderstaande grafiek gepresenteerd. Het verloop van de liquide middelen in 2012 zal in absolute omvang lager liggen dan de verwachte kasstroom in de begroting 2011. In de grafiek is ook zichtbaar dat de omvang sinds 2010 aanzienlijk is afgenomen. Het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio heeft bewust hierop gestuurd, door bijvoorbeeld achterstanden op huisvestingsgebied op te lossen. Hierdoor zal het totaal van het aanwezige kapitaal binnen de grenzen van de kapitalisatiefactor komen.



Risicoparagraaf

Passend Onderwijs

Aan de invoering van Passend Onderwijs is hiervoor al enkele malen gememoreerd. Voor het Speciaal Onderwijs zijn de contouren en onze reactie op de wijzigingen duidelijk.
Voor het Primair en Voortgezet Onderwijs is de impact van de invoering nog niet helder. De vertaling naar gedeelde beelden over de samenstelling van klassen, de benodigde vaardigheden van docenten en ook, bijvoorbeeld, het effect op de huisvesting zal plaatsvinden in 2012. Nu al is duidelijk dat opleidingen een belangrijke rol vervullen in het voorbereiden van docenten en de organisatie op de invoering. De ontwikkelingen rond de dienst Ambulante Begeleiding zijn hierbij relevant.
In het begrotingsjaar 2012 moet in de eerste helft van 2012 duidelijk worden wat een reële en haalbare doorstart is voor de dienst Ambulante Begeleiding en wat de mogelijkheden zijn voor personeelsleden van deze dienst via samenwerkingsverbanden.

Functiemix

In de sector Primair Onderwijs is het streefcijfer voor 1 oktober 2011 niet gerealiseerd. Er is nog onvoldoende zicht op de financiering na 2011, waarschijnlijk zal een verdere ontwikkeling in de functiemix niet meer bekostigd worden.

Bekostiging Speciaal Onderwijs

Via diverse ontwikkelingen in het verleden heeft Onderwijscentrum de Twijn haar onderwijsproces rond de leerling kunnen inrichten. Door de intrek (samen met andere partners) in het Hengeveld College, de school in de directe nabijheid van andere instellingen op onderwijs en zorggebied, is ook het onderwijsproces gewijzigd om deze kansen te benutten.
In 2011 heeft de Inspectie van het Onderwijs het onderwijsveld in kennis gesteld dat ze zal toetsen op de rechtmatige toepassing van het gebruik van BRIN nummers. Als gevolg hiervan is het transparant maken van onze inrichting en het gebruik van BRIN nummers gewenst. Bij deze herijking kunnen risico's vastgesteld worden op basis waarvan vervolgens beheersmaatregelen moeten worden ingesteld gedurende 2012.

Effectieve bedrijfsvoering

Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio is een grote instelling die zich kenmerkt door eenheid in verscheidenheid. Scholen met elk hun eigen plek in de regio en met onderlinge verbanden gericht op onderwijsinhoud, samenhang in beleid, kwaliteit en doorstroommogelijkheden voor haar leerlingen. Binnen het totaal van de organisatie wordt de samenwerking en afstemming tussen alle scholen gezocht. Mede gezien de ontwikkelingen bij onze directe concurrenten en in het licht van onze ambitie met betrekking tot kwaliteit, professionalisering, marktaandeel en een effectieve bedrijfsvoering is een meer integrale en sectorale aansturing noodzakelijk.
De kracht zit in het aanvullend vermogen van de onderlinge scholen ten opzichte van elkaar, zodat we aan elk kind op elk niveau een betekenisvolle (leer)plek kunnen bieden.

FINANCIËLE GEGEVENS

- **Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio**
  - Consolidatie begroting
  - Kasstroomoverzicht

- **Bestuur - Stafbureau**
  - Totaal begroting
  - Toelichting begroting
  - Overzicht reserves en voorzieningen
  - Investeringsbegroting

- **Sector Primair Onderwijs**
  - Totaal begroting
  - Toelichting begroting
  - Overzicht reserves en voorzieningen
  - Investeringsbegroting

- **Onderwijscentrum De Twijn**
  - Totaal begroting
  - Toelichting begroting
  - Overzicht reserves en voorzieningen
  - Investeringsbegroting

- **Sector Voortgezet Onderwijs**
  - Totaal begroting
  - Toelichting begroting
  - Overzicht reserves en voorzieningen
  - Investeringsbegroting

OPENBAAR ONDERWIJS ZWOLLE EN REGIO

- Consolidatie begroting
- Kasstroomoverzicht

Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio Consolidatie		Begroting 2012	Begroting 2011	Rekening 2010
	bedragen x € 1.000			
Code	**Omschrijving**	**Baten**	**Baten**	**Baten**
81	**Baten personeel**	67.784	66.082	67.158
81	**Baten materieel**	13.355	12.908	13.893
90	**Rente**	356	560	315
	Totaal baten	81.495	79.551	81.366
	Omschrijving	**Lasten**	**Lasten**	**Lasten**
41	**Personele lasten**	67.080	66.061	66.571
42	**Afschrijvingen**	2.189	2.133	1.816
43	**Huisvestingslasten**	5.458	5.266	5.594
44	**Overige instellingslasten**	6.677	6.733	7.434
	Totaal lasten	81.404	80.192	81.415
900	**Reserve / voorziening**			
	Onttrekking / storting (-)	264	1.202	364
	Toevoeging rente	-356	-560	-315
		-91	641	49
900	**Recapitulatie**			
	Totaal baten	81.495	79.551	81.366
	Totaal lasten	81.404	80.192	81.415
		91	-641	-49
	Onttrekking / storting (-) reserve	-91	641	49
		0	0	0

Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio Consolidatie	Begroting 2012		Begroting 2011		Rekening 2010	
bedragen x € 1.000						
Kasstroom uit operationale activiteiten						
Saldo baten en lasten	-641		-933		-49	
		-641		-933		-49
Aanpassing voor:						
Afschrijvingen	2.189		2.133		1.816	
Mutaties voorzieningen	-431		-1.296		-833	
		1.759		836		983
Veranderingen in vlottende middelen						
Voorraden	0		0		0	
Vorderingen					1.375	
Kortlopende schulden					-841	
		0		0		535
Totaal kasstroom uit bedrijfsoperaties		1.118		-96		1.468
Ontvangen interest	356		560		315	
Betaalde interest						
		356		560		315
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		1.473		464		1.783
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investeringen in materiële vaste activa	-1.834		-2.535		-959	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	222		222			
Mutaties leningen					-2	
Overige mutaties in financiële vaste activa	*79*		*79*		65	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.533		-2.234		-896
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Aflossing langlopende leningen	*0*		*0*		0	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		0		0		0
Mutatie liquide middelen		-59		-1.770		887
Beginstand liquide middelen	10.951		12.720		11.833	
Mutatie liquide middelen	-59		-1.770		887	
Eindstand liquide middelen		**10.891**		**10.951**		**12.720**

Bestuur - Stafbureau		Begroting 2012	Begroting 2011	Rekening 2010
	bedragen x € 1.000			
Code	**Omschrijving**	**Baten**	**Baten**	**Baten**
81	**Baten Personeel**			
	Rijksbijdrage OCW	0	0	-10
	Overige subsidies OCW	0	87	0
	Gemeentelijke bijdragen	0	0	0
	Overige baten	6	25	24
	Aandeel scholen OOZ	3.164	3.072	3.057
		3.170	3.184	3.071
81	**Baten materieel**			
	Rijksbijdrage OCW	0	0	0
	Overige subsidies OCW	0	0	0
	Gemeentelijke bijdragen	0	0	0
	Overige baten	60	80	189
	Aandeel scholen OOZ	0	0	0
		60	80	189
90	**Rente**	3	5	8
	Totaal baten	3.233	3.269	3.268

Bestuur - Stafbureau		Begroting 2012	Begroting 2011	Rekening 2010
	bedragen x € 1.000			
Code	**Omschrijving**	**Lasten**	**Lasten**	**Lasten**
41	**Personele lasten**			
	Lonen en salarissen	1.806	1.494	1.444
	Dotatie voorziening personeel	0	0	0
	Uitzendkrachten, declaranten e.d.	702	778	426
	Overige	392	438	339
	Uitkeringen	0	0	0
		2.899	2.710	2.209
	Afschrijvingen			
	Investeringsprojecten	0	0	2
	Gebouwen	4	4	5
	Inventaris en apparatuur	42	32	27
		46	35	34
43	**Huisvestingslasten**			
	Huur	148	149	136
	Dotatie onderhoudsvoorziening	0	0	0
	Klein onderhoud en exploitatie	3	6	8
	Energie en water	0	0	0
	Schoonmaakkosten	20	16	20
	Heffingen	4	4	3
	Overige huisvestingslasten	0	0	0
		175	175	167
	Overige instellingslasten			
	Administratie- en beheerslasten			
	Administratie en beheer	201	294	458
	Reis- en verblijfkosten	7	6	12
	Overige beheerslasten	0	0	0
		209	301	470
	Inventaris, apparatuur etc.			
	Inventaris en apparatuur	40	34	30
	Overige			
	Wervingskosten	2	6	6
	Representatiekosten	5	6	3
	Overige	1	2	17
		7	14	27
	Totaal overige instellingslasten	256	349	527
	Totaal lasten	3.376	3.269	2.937

	Bestuur - Stafbureau	Begroting 2012	Begroting 2011	Rekening 2010
	bedragen x € 1.000			
90	**Reserve**			
	Onttrekking / storting (-)	146	5	-323
	Toevoeging rente	-3	-5	-8
		143	0	-332
90	**Recapitulatie**			
	Totaal baten	3.233	3.269	3.268
	Totaal lasten	3.376	3.269	2.937
		-143	0	332
	Onttrekking / storting (-) reserve	143	0	-332
		0	0	0

Algemeen.
Het Bestuur – Stafbureau is het geheel van bovensectorale en ondersteunende activiteiten voor het totale onderwijs. Onderdelen van het Bestuur - Stafbureau zijn het College van Bestuur, het secretariaat en de stafafdelingen Personeel & Organisatie, Facilitaire Zaken (inclusief ICT), Financiën, PR & Communicatie en Onderwijs Beleid & Kwaliteit.

De exploitatiekosten van het Bestuur - Stafbureau worden bekostigd uit de vergoeding die het bevoegd gezag -voor haar scholen- ontvangt van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Daarnaast is er een tweede geldstroom waarbij:
- een deel van de activiteiten van de facilitaire dienst wordt terugverdiend in de vorm van een declaratie gemeentelijke huisvestingsgelden en
- vanuit het Bestuur - Stafbureau ondersteuning wordt verleend aan Stichting de Stroming.

De begroting 2012 is gebaseerd op:
- de huidige regelgeving;
- een lichte prijs- en loonkostenstijging;
- een verdeling van activiteiten gedifferentieerd naar de verschillende sectoren;
- een uitbesteding van activiteiten (salarisadministratie) aan het administratiekantoor Merces;
- de dienstverlening vanuit het Bestuur - Stafbureau;
- de inzet van middelen voor de uitvoering van de strategische, innovatieve activiteiten (K€ 500).

Aandeel scholen/sectoren.
Voor het berekenen van het aandeel van de sectoren wordt een vast percentage van de lumpsumvergoeding gehanteerd. Dit percentage is ten opzichte van voorgaande jaren gelijk gebleven, hoewel inmiddels veel meer wordt gerealiseerd door het Bestuur - Stafbureau. In 2013 zal deze systematiek wijzigingen, als gevolg van een andere organisatie van de ondersteuning.

	2012	2011	2010	2009
Primair Onderwijs	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Speciaal Onderwijs	2,32%	2,32%	2,32%	2,32%
Voortgezet Onderwijs	4,07%	4,07%	4,07%	4,07%

Baten
De baten van het Bestuur - Stafbureau bestaan uit 2 componenten: enerzijds de bijdragen vanuit de sectoren op basis van het bovengenoemde percentage, anderzijds overige baten door specifieke werkzaamheden.
Deze specifieke werkzaamheden bestaan uit werkzaamheden als projectleider bij diverse huisvestingsprojecten en het verzorgen van de administratie voor een samenwerkingsverband (De Stroming).

Rente.
De vergoeding van het uitgezette kapitaal wordt verdeeld over de verschillende sectoren op basis van de stand van de reserves en voorzieningen per ultimo december.

Personele lasten.
Het uitgangspunt voor de begroting 2012 is het personeelsformatieplan 2012 van het Bestuur - Stafbureau. Bij de afdeling Personeel & Organisatie is sprake van een uitbreiding doordat decentrale P&O ondersteuning onder aansturing van het hoofd is gebracht. Daarnaast zal een hoofd HRM worden aangetrokken om invulling te geven aan de wensen en eisen van Integraal Managers, in 2010 wordt deze op basis van externe inzet vormgegeven.
Bij de facilitaire dienst is sprake van een uitbreiding van een ICT Coordinator die in dienst zal treden. In 2011 werd deze deskundigheid extern ingekocht.

Lonen en salarissen (inclusief te vervullen vacatures).

bedragen x € 1.000	Loonkosten	
College van Bestuur	€	330
Personeel & Organisatie	€	516
Facilitaire dienst	€	267
Financiën	€	440
PR & Communicatie	€	66
Secretariaat	€	187
	€	1.806

De kosten van de externe dienstverlening betreffen vooral juridische kennis en projectinzet van externen in het kader van de innovatieprojecten of in verband met personele knelpunten.

Overige personele lasten.
In de post overige personele lasten vooral veel scholing opgenomen voor het management, de medezeggenschapsraad en de staf.
Voor 2012 is wederom een budget van K€ 500 beschikbaar voor strategische projecten.

Afschrijvingen.
De afschrijvingen zijn vastgesteld op basis van de hiervoor vastgestelde criteria.
In de afschrijvingskosten is rekening gehouden met extra investeringen in aanpassing van het gebouw en meubilair en een investering in software om de verwerking van inkoopfacturen te digitaliseren.

Huisvestingslasten.
Huur
Sinds het voorjaar van 2007 is het Bestuur - Stafbureau gehuisvest in het kantoorgebouw aan de Dobbe 74 te Zwolle. Het bedrag opgenomen in de begroting is voor huur en exploitatielasten.

Klein onderhoud en exploitatie
Deze post bestaat uit o.a. klein onderhoud gebouw, aankleding gebouw en beveiliging gebouw.
Hierin is een bedrag opgenomen voor aanpassing van de ruimten van K€ 25.

Bestuur - Stafbureau
Overzicht reserves / voorzieningen

bedragen x € 1.000

Eigen vermogen.			
Algemene reserve	Stand per 01-01-2011		837
	Verwacht resultaat 2011		179
	Stand per 31-12-2011		1.015
	Resultaat conform begroting 2012		-143
	Stand per 31-12-2012		872
Voorzieningen.			
Spaarverlof voorziening	Stand per 01-01-2011		34
Verwachte mutaties in 2011	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2011		34
Verwachte mutaties in 2012	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2012		34
Jubileumuitkeringen	Stand per 01-01-2011		12
Verwachte mutaties in 2011	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2011		12
Verwachte mutaties in 2012	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2012		12

Bestuur - Stafbureau
Investeringsbegroting 2012

bedragen x € 1.000

ACTIVA		Investering 2012	Afschrijving 2012
022.000	Inventaris	35	4
022.300	Hardware	8	2
022.350	Software	42	6
	Totaal	85	11

SECTOR PRIMAIR ONDERWIJS

- Totaal begroting
- Toelichting begroting
- Overzicht reserves en voorzieningen
- Investeringsbegroting

Sector Primair Onderwijs Totaal		Begroting 2012	Begroting 2011	Rekening 2010
	bedragen x € 1.000			
Code	**Omschrijving**	**Baten**	**Baten**	**Baten**
81/86	**Baten personeel**			
	Rijksbijdragen OCW	19.130	19.037	19.491
	Overige rijksbijdragen OCW	3.425	3.479	3.542
	Rijksbijdragen vorige jaren OCW	0	0	0
	Gemeentelijke bijdragen	169	250	391
	Detachering personeel	117	130	73
	Overige bijdragen	1.556	1.397	2.509
		24.398	24.293	26.005
81/86	**Baten materieel**			
	Rijksbijdragen OCW	3.614	3.569	3.562
	Overige rijksbijdragen OCW	107	118	155
	Gemeentelijke bijdragen	113	112	257
	Verhuur onroerende zaken	253	238	451
	Overige bijdragen	33	30	74
		4.119	4.067	4.498
90	**Rente**	128	214	113
	Totale baten	28.645	28.574	30.616

Sector Primair Onderwijs Totaal		Begroting 2012	Begroting 2011	Rekening 2010
bedragen x € 1.000				
Code	**Omschrijving**	**Lasten**	**Lasten**	**Lasten**
41	**Personele lasten**			
	Lonen en salarissen	21.126	21.700	24.203
	Dotaties voorzieningen personeel	0	0	26
	Uitzendkrachten, declaranten, e.d.	242	20	140
	Overige personele lasten	2.757	2.841	2.307
	Uitkeringen	0	0	-236
		24.125	24.562	26.441
42	**Afschrijvingen**			
	Inventaris en apparatuur	710	684	587
		710	684	587
43	**Huisvestingslasten**			
	Huur	26	11	74
	Dotaties onderhoudsvoorziening	415	413	439
	Klein onderhoud en reparatie	216	172	221
	Energie en water	606	599	602
	Schoonmaakkosten	859	788	834
	Heffingen	73	69	88
		2.196	2.051	2.258
44	**Overige instellingslasten**			
	Administratie- en beheerslasten			
	Administratie en beheer	716	696	747
	Reis- en verblijfkosten	18	17	18
	Overige beheerslasten	53	50	66
		787	763	831
	Inventaris, apparatuur en leermiddelen			
	Inventaris en apparatuur	249	216	259
	Leermiddelen	486	533	601
		735	749	861
	Overige			
	Wervingskosten	0	0	0
	Representatiekosten	12	17	24
	Overige	80	71	102
		92	88	126
	Totaal overige instellingslasten	1.614	1.600	1.818
	Totale lasten	28.645	28.897	31.104
98	**Reserve**			
	Onttrekking / storting (-) personeel	-176	308	436
	Onttrekking / storting (-) materieel	304	229	165
	Toevoeging rente	-128	-214	-113
		0	323	487
	Recapitulatie			
	Totale baten	28.645	28.574	30.616
	Totale lasten	28.645	28.897	31.104
	Saldo exploitatie boekjaar	0	-323	-487
	Onttrekking / storting (-) reserve	0	323	487
		0	0	0

bedragen x € 1.000

	Personeel	Materieel	Onttrekking / storting reserve	Toevoeging rente	Saldo exploitatie boekjaar
Directie PO	176	0	**176**	27	**203**
Zwolle	0	-195	**-195**	68	**-126**
Dalfsen	0	-27	**-27**	12	**-15**
Hattem	0	-36	**-36**	12	**-24**
Ommen	0	-47	**-47**	8	**-38**
	176	**-304**	**-128**	**128**	**0**

Algemeen

De begroting van de sector Primair Onderwijs is qua indeling en presentatie als volgt samengesteld:
- Primair Onderwijs Consolidatie: hierin is opgenomen het totaal van de begroting Directie Primair Onderwijs (gemeenschappelijk beleid) en de totalen van de begrotingen per afzonderlijke gemeente;
- Primair Onderwijs (per school): hierin zijn alle begrotingen van de afzonderlijke basisscholen opgenomen.

Deze toelichting heeft betrekking op de consolidatie van de sector Primair Onderwijs.

De sector Primair Onderwijs bestaat uit 28 basisscholen en 1 speciale school voor basisonderwijs. Het totaal aantal ingeschreven leerlingen per oktober 2011 bedraagt 5.588 (oktober 2010: 5.647). Verder zijn in deze sector per oktober 2011 in totaal 517 personeelsleden (oktober 2010: 519) werkzaam.

De financiering van het onderwijs vindt grotendeels plaats middels een subsidiëring door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Daarnaast wordt in het kader van decentralisatie een aantal activiteiten door de gemeentelijke overheid gefinancierd. Hierbij moet worden gedacht aan kapitaalslasten met betrekking tot huisvesting, onderwijsachterstandenbeleid en gesubsidieerde arbeid.

Het resultaat van de begroting van de sector Primair Onderwijs voor het kalenderjaar 2012 is taakstellend geweest namelijk een sluitende begroting.
Het resultaat is opgebouwd uit verschillende onderdelen die als volgt zijn te specificeren (bedragen x 1.000 euro):

Personeel	€ 176
Materieel	€ 304-
Rente	€ 128
	€ 0

Deze onderdelen hebben zo hun eigen problematiek die in deze toelichting aan de orde komen.

De verdere daling van het aantal leerlingen per oktober 2011 heeft ertoe geleid dat in het bestuursformatieplan de formatie is vastgelegd en dat deze niet mag groeien. Verder is door intensief personeelsbeleid (natuurlijk verloop) de GPL aanzienlijk gedaald. Hierdoor is het gelukt een positief resultaat te behalen op personeel.

Als gevolg van het feit dat de indexering van de materiële bekostiging door het ministerie geen gelijke tred houdt met de gestegen kosten van energie, schoonmaak en onderhoud van de gebouwen, worden veel scholen geconfronteerd met exploitatietekorten. Zeker die scholen, die te maken hebben gekregen met een terugloop van het aantal leerlingen. Dit tekort zou nog meer oplopen als voor de begroting 2012 gekozen was voor het MeerjarenOnderhoudsPlan (MOP).
Bovengenoemde trend geeft de noodzaak aan van het ontwikkelen van beleid rond huisvesting binnen het PO.
Het totale exploitatietekort op de huisvestingslasten voor de sector Primair Onderwijs is in 2012 begroot op K€ 277.

Baten personeel

De inkomsten personeel bestaan uit de volgende geldstromen:
- (normatieve) subsidies ministerie (lumpsum vergoeding);
- overige subsidies ministerie (personeel- en arbeidsmarktbeleid, leerling gebonden financiering, onderwijsachterstandenbestrijding in impulsgebieden, etc.);
- bijdragen gemeenten (onderwijsachterstandenbeleid, I/D-regeling);
- overige bijdragen (Vervangingsfonds, detacheringen, etc.).

Op basis van het bestuursformatieplan 2011/2012 en de hieraan gerelateerde lumpsum vergoeding zijn de bedragen in deze begroting opgenomen. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de bedragen zoals die in het bestuursformatieplan 2011/2012 staan vermeld in deze begroting zijn bijgesteld, indien nieuwe en/of gecorrigeerde berekeningen van het ministerie zijn ontvangen.

In de totale baten personeel is voor het kalenderjaar 2012 rekening gehouden met een bijdrage van het Vervangingsfonds van K 989.

Verder is in de totale baten personeel ook rekening gehouden met een bedrag van K€ 120 loonkostensubsidie van de gemeente Zwolle voor ondersteunend personeel. Op basis van de voormalige regeling In- en doorstroombanen heeft de gemeente Zwolle besloten deze loonkostensubsidieregeling (wederom) voor een aantal personeelsleden te verlengen. De subsidieregeling is verlengd tot en met ultimo 2013.

De totale baten personeel stijgen ten opzichte van 2011 met K€ 105.

Baten materieel
De inkomsten materieel bestaan uit de volgende geldstromen:
- (normatieve) subsidies ministerie (een vast bedrag per school, een vast bedrag per groep en een bedrag per leerling);
- overige subsidies ministerie (leerlinggebonden financiering, cultuureducatie, etc.);
- bijdragen gemeenten (gymnastieklokalen);
- overige baten (opbrengst verhuur lokalen, etc.).

De totale baten materieel stijgen ten opzichte van 2011 met K€ 52.

Rente
De liquide middelen worden op bestuursniveau beheerd conform de regels zoals deze zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Het verkregen rendement (rente, etc.) wordt, op basis van de stand van de reserves en voorzieningen aan het begin van het boekjaar, over de verschillende sectoren c.q. scholen verdeeld.

Personele lasten
De totale personele lasten dalen ten opzichte van 2011 met K€ 437.

Lonen en salarissen.
Voor het kalenderjaar 2012 is rekening gehouden met een bedrag van K€ 989 aan loonkosten voor vervanging van personeel als gevolg van (ziekte)verlof. Dit bedrag is gebaseerd op de laatst bekende gegevens per oktober 2011.

De lonen en salarissen dalen ten opzichte van 2011. Wel is het zo dat er een stijging is in de tijdelijke formatie: de kosten van inzet derden stijgen met K€ 220 ten opzicht van 2011. Als gevolg van de terugloop in aantal leerlingen zijn de mogelijkheden om tijdelijke arbeidscontracten niet te verlengen hierdoor iets toegenomen.

Overige personele lasten.
Hieronder vallen enerzijds de kosten voor administratie, beheer en bestuur die door het Bestuur / Stafbureau aan de sector Primair Onderwijs worden doorberekend, een totaalbedrag van K€ 1.505. Een deel van deze kosten (K€ 413) wordt overigens toegerekend aan de overige instellingslasten, zijnde het bedrag dat in de materiële lumpsum is opgenomen als vergoeding voor de kosten van administratie, beheer en bestuur.
Anderzijds worden hier alle overige kosten in het kader van gemeenschappelijk beleid (o.a. nascholing, personeelsvoorziening, bedrijfsgezondheidsdienst, jubilea en afscheid) verantwoord. Het merendeel van deze overige kosten wordt bekostigd uit de gemeenschappelijke middelen van de sector Primair Onderwijs. In de toelichting bij de begroting Directie PO is een specificatie van de inzet van deze gemeenschappelijke middelen opgenomen.
De overige personele lasten die op schoolniveau worden gerealiseerd worden (conform afspraak) bekostigd uit de subsidies voor personeels- en arbeidsmarktbeleid. In 2012 is voor alle basisscholen samen hiervoor een bedrag van K€ 588 beschikbaar. Dit bedrag is inclusief een bedrag van K€ 278 ten behoeve van schoolbegeleiding.

Afschrijvingen
Met ingang van het kalenderjaar 2005 zijn de vaste activa (inventaris, schoolmeubilair, apparatuur en lesmethoden) via een vastgestelde afschrijvingssystematiek in de exploitatie opgenomen.
In 2012 is rekening gehouden met een totaalbedrag ad K€ 926 aan nieuwe investeringen. De hiermee samenhangende afschrijvingskosten (K€ 126) en de afschrijvingskosten van de vóór 2011 gerealiseerde investeringen (inclusief de eerste waardering per 1 januari 2005) zijn in deze begroting opgenomen.
Vooral door de ontwikkelingen in de ICT blijkt de laatste jaren dat het totaal van de afschrijvingen een stijgende lijn laat zien. Daar de bekostiging vanuit de overheid niet in deze mate meestijgt is het gevolg dat er een kleiner deel overblijft om de overige jaarlijkse kosten uit te betalen. Het zou goed zijn hier in 2012 beleid en criteria op te ontwikkelen.

Huisvestingslasten
De huisvestingslasten zijn het totaal aan kosten van onderhoud, schoonmaak, energie en publiekrechtelijke heffingen van school- en gymnastiekgebouwen die voor rekening komen van het schoolbestuur. De gemeenten blijven verantwoordelijk voor het onderhoud aan de buitenkant van het gebouw (niet zijnde het buitenschilderwerk) en het terrein.
De totale huisvestingslasten stijgen ten opzichte van 2011 met K€ 145. Vooral klein onderhoud en schoonmaak (respectievelijk K€ 45 en K€ 71) zorgen voor deze stijging.

Huur
De kosten voor huur (onderwijs)gebouwen stijgen ten opzichte van 2011.
De stijging is het gevolg van de ingebruikname van de dislocatie van De Parkschool en de uitbreiding van het gebruik van schoolwoningen door Het Festival.

Dotaties onderhoudsvoorziening
De dotaties aan de onderhoudsvoorzieningen betreft 80% van het subsidiebedrag voor onderhoud gebouwen.

Klein onderhoud en reparatie
Het budget voor klein onderhoud bedraagt 20% van de subsidie voor onderhoud gebouwen.

Energie en water
Het betreft hier de totale kosten van gas, elektriciteit en water.

Heffingen
Hiertoe worden gerekend de gemeentelijke belastingen en de kosten van afvalverwerking.

Overige instellingslasten
De totale overige instellingslasten bestaan uit administratie- en beheerslasten, inventaris, apparatuur en leermiddelen en overige lasten.
De totale overige instellingslasten stijgen ten opzichte van 2011 met K€ 14.

Administratie- en beheerslasten
Hiertoe wordt o.a. een deel van de door het Bestuur / Stafbureau aan de sector Primair Onderwijs doorberekende kosten van administratie, beheer en bestuur gerekend. Van de totale kosten die aan de sector Primair Onderwijs worden doorberekend (K€ 1.505) is een bedrag ad K€ 413 hier verantwoord. Het betreft hier het bedrag dat in de materiële lumpsum vergoeding is opgenomen voor de kosten van administratie, beheer en bestuur. Het restant (K€ 1.092) is verantwoord onder de overige personele lasten.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen
De kosten voor inventaris, apparatuur en leermiddelen dalen summier ten opzichte van 2011 (k€ 15). Deze daling is onder andere het gevolg van het feit dat er minder budgetten beschikbaar zijn door een daling van het aantal leerlingen en door de stijging van de afschrijvingslast. Ook is het zo dat een deel van de leermiddelen door steeds meer scholen gekopieerd worden. Deze kosten staan verantwoord onder administratie en beheerskosten.

Overige
Hiertoe worden o.a. de kosten voor schoolonderzoeken en tussenschoolse opvang gerekend.

De overige lasten zijn ten opzichte van 2011 licht gestegen.

Sector Primair Onderwijs
Overzicht reserves en voorzieningen

bedragen x € 1.000

Eigen vermogen

Algemene reserves	Stand per 01-01-2011	5.156
	Vrijval 2011 herwaarderingsreserve	63
	Verwacht resultaat 2011	-103
	Stand per 31-12-2011	5.116
	Vrijval 2012 herwaarderingsreserve	54
	Resultaat begroting 2012	0
Totaal algemene reserve	Stand per 31-12-2012	5.170
Herwaarderingsreserve	Stand per 01-01-2011	304
	Vrijval 2011 ten gunste van algemene reserve	-63
	Stand per 31-12-2011	241
	Vrijval 2012 ten gunste van algemene reserve	-54
Totaal herwaarderingsreserve	Stand per 31-12-2012	187
Bestemmingsreserves	Pers. ontwikkelingsbudget (POP)	
	Stand per 01-01-2011	160
	Verwacht resultaat 2011	0
	Stand per 31-12-2011	160
	Resultaat begroting 2012	0
	Stand per 31-12-2012	160
	Spaarverlof	
	Stand per 01-01-2011	47
	Verwacht resultaat 2011	0
	Stand per 31-12-2011	47
	Resultaat begroting 2012	0
	Stand per 31-12-2012	47
	Onderhoud gymgebouwen	
	Stand per 01-01-2011	292
	Verwacht resultaat 2011	0
	Stand per 31-12-2011	292
	Resultaat begroting 2012	0
	Stand per 31-12-2012	292
Totaal bestemmingsreserves	Stand per 31-12-2012	499
Totaal reserves		5.856

bedragen x € 1.000

Voorzieningen

Jubileumuitkeringen	Stand per 01-01-2011		215
Verwachte mutaties 2011	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2011		215
Verwachte mutaties 2012	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
Totaal jubileumuitkeringen	Stand per 31-12-2012		215
Onderhoud gebouwen	Stand per 01-01-2011		204
Verwachte mutaties 2011	Dotatie	413	
	Onttrekking	-519	
			-106
	Stand per 31-12-2011		99
Verwachte mutaties 2012	Dotatie	415	
	Onttrekking	-756	
			-341
Totaal onderhoud gebouwen	Stand per 31-12-2012		-242
Totaal voorzieningen	Stand per 31-12-2012		-28

Sector Primair Onderwijs
Investeringsbegroting 2012

bedragen x € 1.000

Investering 2012

ACTIVA	Zwolle	Dalfsen	Hattem	Ommen	Totaal
Inventaris en meubilair	271	15	6	28	319
Hardware, software en netwerk	134	32	8	3	177
Audio visuele middelen	24	1	0	2	26
Leer- en hulpmiddelen en leermethodes	260	88	25	31	404
	689	135	39	64	926

Afschrijving 2012 (inzake nieuwe investeringen 2012)

ACTIVA	Zwolle	Dalfsen	Hattem	Ommen	Totaal
Inventaris en meubilair	25	2	1	2	30
Hardware, software en netwerk	31	8	2	1	41
Audio visuele middelen	4	0	0	0	4
Leer- en hulpmiddelen en leermethodes	32	11	3	4	50
	93	21	6	7	126

ONDERWIJSCENTRUM DE TWIJN

- Totaal begroting
- Toelichting begroting
- Overzicht reserves en voorzieningen
- Investeringsbegroting

	Onderwijscentrum De Twijn Totaal	Begroting 2012	Begroting 2011	Rekening 2010
	bedragen x€ 1.000			
Code	**Omschrijving**	**Baten**	**Baten**	**Baten**
81/86	**Baten personeel**			
	Rijksbijdragen OCW	6.975	6.615	6.677
	Overige rijksbijdragen OCW	2.289	2.331	2.421
	Rijksbijdragen vorige jaren OCW	0	0	0
	Gemeentelijke bijdragen	0	0	24
	Detachering personeel	347	0	24
	Overige bijdragen	499	842	963
		10.109	9.788	10.108
81/86	**Baten materieel**			
	Rijksbijdragen OCW	834	742	722
	Overige rijksbijdragen OCW	189	190	186
	Rijksbijdragen vorige jaren OCW	0	0	0
	Gemeentelijke bijdragen	36	52	40
	Verhuur onroerende zaken	27	25	88
	Overige bijdragen	340	15	48
		1.425	1.023	1.084
90	**Rente**	36	66	37
	Totale baten	11.570	10.877	11.230

Onderwijscentrum De Twijn
Overzicht reserves en voorzieningen

bedragen x € 1.000

Eigen vermogen

Algemene reserves	Stand per 01-01-2011	1.579
	Vrijval 2011 herwaarderingsreserve	11
	Verwacht resultaat 2011	0
	Stand per 31-12-2011	1.590
	Vrijval 2012 herwaarderingsreserve	10
	Resultaat begroting 2012	234
Totaal algemene reserves	Stand per 31-12-2012	1.834
Herwaarderingsreserve	Stand per 01-01-2011	46
	Vrijval 2011 ten gunste van algemene reserve	-11
	Stand per 31-12-2011	35
	Vrijval 2011 ten gunste van algemene reserve	-10
Totaal herwaarderingsreserve	Stand per 31-12-2012	26
Bestemmingsreserves	***Onderhoud gymgebouwen***	
	Stand per 01-01-2011	164
	Verwacht resultaat 2011	-25
	Stand per 31-12-2011	140
	Resultaat begroting 2012	0
	Stand per 31-12-2012	140
Totaal bestemmingsreserves	Stand per 31-12-2012	140
Totaal reserves	Stand per 31-12-2012	1.999

Onderwijscentrum De Twijn
Overzicht reserves en voorzieningen

bedragen x € 1.000

Voorzieningen

Jubileumuitkeringen	Stand per 01-01-2011		70
Verwachte mutaties 2011	Dotatie		
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2011		70
Verwachte mutaties 2012	Dotatie		
	Onttrekking		
			0
Totaal jubileumuitkeringen	Stand per 31-12-2012		70
Onderhoud gebouwen	Stand per 01-01-2011		539
Verwachte mutaties 2011	Dotatie	76	
	Onttrekking	-565	
			-489
	Stand per 31-12-2011		50
Verwachte mutaties 2012	Dotatie	97	
	Onttrekking	-66	
			31
Totaal onderhoud gebouwen	Stand per 31-12-2012		81
Totaal voorzieningen	Stand per 31-12-2012		152

Onderwijscentrum De Twijn
Investeringsbegroting 2012

bedragen x € 1.000

ACTIVA		Investering 2012	Afschrijving 2012
022.000	Inventaris	43	4
022.050	Schoolmeubilair	51	3
022.100	Kantoormeubilair	5	0
022.150	Machines		
022.200	Leer- en hulpmiddelen	9	1
022.210	Speel- en sportmateriaal	12	1
022.250	Audio visuele middelen		
022.300	Hardware	21	5
022.350	Software	5	1
022.360	Netwerk	40	10
022.500 e.v.	Leermethoden	31	4
	Totaal	216	31

SECTOR VOORTGEZET ONDERWIJS

- Totaal begroting
- Toelichting begroting
- Overzicht reserves en voorzieningen
- Investeringsbegroting

Sector Voortgezet Onderwijs Totaal		Begroting 2012	Begroting 2011	Rekening 2010
	bedragen x € 1.000			
Code	**Omschrijving**	**Baten**	**Baten**	**Baten**
81	**Baten personeel**			
	Rijksbijdrage OCW	32.092	30.615	29.525
	Overige subsidies OCW	825	581	853
	Gemeentelijke bijdragen	0	0	5
	Overige baten	354	694	648
		33.271	31.890	31.030
81	**Baten materieel**			
	Rijksbijdrage OCW	4.070	3.849	3.804
	Overige subsidies OCW	3.494	3.681	3.890
	Gemeentelijke bijdragen	88	72	208
	Overige baten	98	136	219
		7.751	7.738	8.122
90	**Rente**	189	275	156
	Totaal baten	41.211	39.903	39.309

Algemeen

De sector Voortgezet Onderwijs bestaat nu uit 3 scholen: het Gymnasium Celeanum, de Thorbecke Scholengemeenschap, de Van der Capellen Scholengemeenschap. Deze scholen zijn gevestigd in de gemeente Zwolle. Verder heeft de Van der Capellen Scholengemeenschap nevenvestigingen in Dedemsvaart, Elburg en Wijhe. In totaal staan op voornoemde scholen per oktober 2011 5.453 (oktober 2010: 5.236) leerlingen ingeschreven. In het kader van samenwerking met verschillende scholen volgen 59 leerlingen (in 2010: 51) onderwijs op het Deltion College en 63 leerlingen (in 2010: 67) op het OPDC het Lumeijn. Er zijn per oktober 2011: 588 (oktober 2010: 553) personeelsleden werkzaam in het Voortgezet Onderwijs.

De bovenschoolse kosten van de sector Voorgezet Onderwijs bestaan uit: kosten van het Bestuur - Stafbureau (inclusief de uitbesteding aan het administratiekantoor) De totale kosten worden verdeeld over de 4 scholen op basis van een vast percentage (4,07%) van de lumpsumvergoeding.

De financiering van het onderwijs vindt grotendeels plaats middels een subsidiëring door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Daarnaast wordt een aantal activiteiten door de gemeentelijke overheid gefinancierd zoals kapitaalslasten m.b.t. huisvesting.

Het begrote resultaat voor de gehele sector en elk onderdeel daarvan is vastgesteld op € 0.

In de begroting 2012 is 1% van de personele bekostiging ingezet voor materiële lasten. Dit is ongeveer K€ 314 voor de hele sector. Hierdoor lijkt het materiële tekort vrij groot.

Baten personeel

Rijksbijdrage OCW.
De subsidie voor de dekking van de personele lasten wordt beschikbaar gesteld in de vorm van een lumpsumvergoeding. Deze vergoeding is gebaseerd op landelijk gemiddelde loonkosten in het voortgezet onderwijs en het aantal leerlingen van het huidige schooljaar. Door de stijging van het leerlingaantal zijn de inkomsten toegenomen.

Overige subsidies OCW.
Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap verstrekt extra middelen voor specifieke bestemmingen (bijv. leerlinggebonden financiering). Deze gelden mogen normaliter alleen aan de aangegeven bestemming worden besteed. De verantwoording van deze gelden vindt veelal plaats onder verschillende kostensoorten al naar gelang de wijze waarop de inzet van middelen plaatsvindt.

Gemeentelijke bijdragen.
Bijdragen van de gemeente voor gesubsidieerde arbeid (In- en Doorstroombanen). Er zijn in het VO geen ID-banen meer.

Overige baten.
De overige baten bestaan met name uit vergoedingen voor detachering van personeel en projectgelden.

Baten materieel

Rijksbijdrage OCW
De subsidie voor de dekking van de materiële kosten is gebaseerd op een vaste voet per school plus een bedrag per leerling. Het bedrag per leerling verschilt per leerjaar c.q. per opleiding.

Overige subsidies OCW
Zie baten personeel. De bijdrage voor de schoolboeken is hierin opgenomen. Het betreft
€ 321,50 per leerling. Tevens is er een bedrag opgenomen voor de kassiersfunctie van de Van der Capellen Scholengemeenschap voor de Stichting Zorgstructuur IJssel-Vecht voor een bedrag van K€ 1.676.

Gemeentelijke bijdragen
Bijdragen van de gemeente voor kapitaalslasten huur gebouwen en sportaccommodaties.

Overige baten
Inkomsten uit verhuur lokalen, projecten.

Rente

De liquide middelen worden op bestuursniveau beheerd conform de regels zoals deze zijn vastgelegd in het treasurystatuut. Het verkregen rendement (rente etc.) wordt, op basis van de stand van de reserves en voorzieningen aan het begin van het boekjaar, over de verschillende sectoren c.q. scholen verdeeld.

Personele lasten

Het uitgangspunt voor de begroting 2012 is het (aangepaste) personeelsformatieplan 2011-2012.
De begroting 2012 omvat een gedeelte van het schooljaar 2011-2012 (7/12) en een gedeelte van het schooljaar 2012-2013 (5/12). Dit betekent dat de personele begroting voor een groot gedeelte wordt bepaald door de formatieomvang van het lopende schooljaar en de planning voor het komende schooljaar. Het uitgangspunt voor de formatie 2011-2012 is dat de begroting kostendekkend is. Indien medio 2012 mocht blijken dat de omstandigheden zich wijzigen (bijvoorbeeld door een sterke afwijking van het geprognosticeerde aantal leerlingen), dan zal de begroting hierop worden aangepast.

Lonen en salarissen
De totale lonen en salarissen zijn gestegen. Dit wordt veroorzaakt door het stijgende aantal leerlingen en dientengevolge ook de formatie, en stijging van de loonkosten (CAO).

Dotatie voorzieningen personeel
Voor de financiering van toekomstige verplichtingen voortvloeiende uit de arbeidsduurverkorting (spaarverlof) vindt jaarlijks een dotatie plaats. Uitgangspunt is dat de voorziening dekkend is.

Uitzendkrachten, declaranten e.d.
Hieronder vallen de kosten van detachering, uitbestedingen.
Verder zijn hierin opgenomen de onderwijsactiviteiten voor de VO-afdeling specifieke doelgroepen. De samenwerking met het Deltion betreft alleen nog maar de VAVO leerlingen. Behalve de vergoeding van personele lasten vindt er ook een vergoeding plaats voor het materiële gedeelte. Daarnaast zijn er leerlingen die les krijgen op het OPDC het Lumeijn, de vergoeding van deze leerlingen wordt doorbetaald aan het OPDC. De stijging wordt veroorzaakt door de stijging van het aantal Lumeijn leerlingen.

Overige personele lasten
Hieronder vallen o.a. de kosten voor nascholing, personeelsvoorziening, bedrijfsgezondheidsdienst, jubilea/afscheid en bijdrage stafbureau.

Afschrijvingen

Gebouw
De afschrijvingskosten van de gebouwen nemen toe, door toenemende investeringen in het gebouw. De afschrijving bestaat uit: Gymnasium Celeanum (units, practicumlokaal), Thorbecke Scholengemeenschap (aanpassing gebouw) en de Van der Capellen Scholengemeenschap (kantine, serverruimte, kantoren, nieuwbouw Elburg). De vaste activa wordt via een vastgestelde afschrijvingssystematiek opgenomen in de exploitatie.

Inventaris en apparatuur
Bij de Van der Capellen Scholengemeenschap stijgen de afschrijvingskosten. Dit wordt met name veroorzaakt door de laptops voor het laptoponderwijs.

Huisvestingslasten

Huur
Het Gymnasium Celeanum huurt gymnastiekaccommodatie. Bij de Van der Capellen Scholengemeenschap heeft een aantal locaties niet de beschikking over eigen gymnastieklokalen, deze worden elders gehuurd. Tevens huurt Van der Capellen Scholengemeenschap (Lassuslaan) lokalen bij basisschool de Toonladder en in Elburg maakt de locatie gebruik van huisvesting elders waarvoor exploitatielasten in rekening worden gebracht. De Thorbecke Scholengemeenschap zal wederom gymnastiekaccommodatie gaan huren.

Dotatie onderhoudsvoorziening
De dotatie aan de onderhoudsvoorziening wordt vastgesteld op basis van het meerjaren onderhoudsplan (MOP).

Klein onderhoud en exploitatie
Deze post bestaat uit o.a. klein onderhoud gebouw, uitbesteding tuinonderhoud, beveiliging gebouw.

Energie en water
Kosten voor gas, elektriciteit en water. Deze kosten nemen met name bij de Van der Capellen toe. Twee locaties hebben (deels) nieuwbouw en daardoor was het vorig jaar lastig in te schatten.

Schoonmaakkosten
De schoonmaakkosten bestaan uit: uitbesteding schoonmaak, schoonmaak door eigen personeel (loonkosten) en schoonmaakmateriaal.

Heffingen
Hiertoe worden gerekend de gemeentelijke belastingen en de kosten van afvalverwerking.

Overige instellingslasten

Administratie- en beheerslasten
De materiële kosten voor de uitvoering administratie en beheer bestaan o.a. uit kopieerkosten, drukwerk/briefpapier, porti, telefoon en reiskosten.

Inventaris, apparatuur en leermiddelen
De kosten in deze categorie bestaan uit klein inventaris, onderhoud inventaris en leer- en hulpmiddelen.
Ook de ICT kosten zijn hierin meegenomen. De stijging wordt veroorzaakt door de juiste verwerking van de ICT-begroting in de totale begroting. Dit betreft onderhoud hardware en software.

Overige
Deze categorie bestaat uit wervingskosten, representatiekosten en overige.
De overige kosten bestaan uit studie- en beroepskeuzebegeleiding, schoolonderzoek/examen.
Ook de kosten voor de leerlingen die onderwijs volgen op het Deltion College en op het OPDC Het Lumeijn zijn hierin opgenomen. De kassiersfunctie van de Van der Capellen Scholengemeenschap voor de Stichting Zorgstructuur IJssel-Vecht ad K€ 1.676 is hierin opgenomen.

Sector Voortgezet Onderwijs
Overzicht reserves / voorzieningen

bedragen x € 1.000

Eigen vermogen

Algemene reserve	Stand per 01-01-2011	7.684
	Vrijval herwaardering 2011	38
	Verwacht resultaat 2011	25
	Stand per 31-12-2011	7.747
	Vrijval herwaardering 2012	38
	Resultaat conform begroting 2012	0
	Stand per 31-12-2012	7.785
Herwaarderingsreserve	Stand per 01-01-2011	174
	Afschrijving 2011	-38
	Stand per 31-12-2011	136
	Afschrijving 2012	-38
	Stand per 31-12-2012	97
Bestemmingsreserve	Vervanging VO	
	Stand per 01-01-2011	58
	Verwacht resultaat 2011	0
	Stand per 31-12-2011	58
	Resultaat conform begroting 2012	0
	Stand per 31-12-2012	58

Sector Voortgezet Onderwijs
Overzicht reserves / voorzieningen

bedragen x € 1.000

Voorzieningen

Spaarverlof	Stand per 01-01-2011		338
Verwachte mutaties in 2011	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2011		338
Verwachte mutaties in 2012	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2011		338
Jubileumuitkeringen	Stand per 01-01-2011		249
Verwachte mutaties in 2011	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2011		249
Verwachte mutaties in 2012	Dotatie	0	
	Onttrekking	0	
			0
	Stand per 31-12-2012		249
Onderhoudsvoorziening	Stand per 01-01-2011		1.703
Verwachte mutaties in 2011	Dotatie	650	
	Onttrekking	-1.352	
			-702
	Stand per 31-12-2010		1.001
Verwachte mutaties in 2012	Dotatie	626	
	Onttrekking	-763	
			-136
	Stand per 31-12-2012		864

BIJLAGEN

- Kaderbrief begroting 2012
- Huisvesting
- Leerlingen
- Personeel
- Grafieken
  - totale baten en lasten 2012 (in procenten)
  - totale baten en lasten 2012 (in euro)
  - totale baten en lasten 2012 per sector (in euro)
  - meerjarenoverzicht totale baten en lasten (in euro)
  - overzicht leerlingen Sector Primair Onderwijs
  - overzicht leerlingen Onderwijscentrum De Twijn
  - overzicht leerlingen Sector Voortgezet Onderwijs
  - overzicht aantal personeelsleden

Kaderbrief begroting 2012

Beste collega's,

In het kader van de Planning & Control Cyclus geven wij aan welke richting Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio opgaat in 2012, rekening houdend met het meerjarenperspectief tot en met 2014.

In de maatschappij wordt de factor kennis en verwerking van informatie steeds belangrijker. Voor het onderwijs betekent dit dat de leerlingen voorbereid moeten worden op een omgeving waarin ze steeds moeten leren en informatie verwerken. Daarbij hoort ook het leren samenwerken, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de sociale cohesie van de toekomstige maatschappij. Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio wil leerlingen leren hun talenten optimaal te benutten. Niet alleen de invoering van Passend Onderwijs zal deze kwaliteit van onderwijsinstellingen vragen. Ook de maatschappij in de 21ste eeuw verwacht dit van onze leerlingen.

De doelstelling van het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio, zoals verwoord tijdens de managementteamdagen in Veenhuizen, is hierbij leidend:
Alle personeelsleden delen de visie en missie, evenals de gedefinieerde kernwaarden. Vanuit de kernwaarden kan focus ontstaan op de onderwijskwaliteit, met meer gerichtheid op de opbrengsten. De ambitie is hierbij om het marktaandeel minimaal te behouden en zo mogelijk te verhogen door een verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Deze kwaliteit wordt, onder andere verbeterd door professionalisering van het personeel.

De focus is hiermee al aangegeven, namelijk:
- Hoge kwaliteit van het onderwijs blijkend uit goede onderwijsopbrengsten.
- Personeel dat professioneel is in denken en doen.

De onderdelen van deze kaderbrief zullen gevolgd worden in de managementrapportages (M-rapportages) met memories van toelichting en in de jaarrekening 2012. Het College van Bestuur zal hierbij de elementen uit de begroting (financiën, prognoses, formatieomvang) als harde normen hanteren.

We willen je vragen de doelen zo SMART mogelijk te formuleren, zodat de monitoring in de managementrapportages adequaat kan plaatsvinden. In de Planning & Control cyclus wordt de kaderbrief beantwoord met een managementbrief. In het kader van invoering van managementcontracten is de managementbrief de opmaat naar het managementcontract.

1. Organisatie

Vanuit de gesignaleerde maatschappelijke ontwikkeling is een tendens zichtbaar naar meer en betere onderwijsopbrengsten en daarbij achterblijvende financiële middelen. Een effectief en efficiënt ingerichte organisatie geeft mogelijkheden om de gewenste verhoging van onderwijsopbrengsten te realiseren.
Het benutten van de samenhang tussen de onderdelen van Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio creëert een basis om de efficiency en effectiviteit van de organisatie te verhogen. Ook de wijze waarop kernwaarden worden vormgegeven in de organisatie van de sector en verwachtingen ten aanzien van stafafdelingen, zoals benoemd in de dienstverleningsovereenkomsten, geven die mogelijkheden.

In het kader van delen en inspireren vragen we je te benoemen wat je deelt (zowel op school, sector of OOZ niveau) en wat jouw school inspireert. Welke (onder)delen van Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio zijn kritisch voor het primaire proces op school?

2. Leerlingen

Het onderwijsproces start bij de leerlingen, die Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio wil voorbereiden op participatie in de maatschappij. In deze kaderbrief staat onze visie ten aanzien van leerlingen onder punt 4 'Onderwijs' genoemd. Bij het punt 'Leerlingen' wordt vooral ingegaan op de organisatorische aspecten en wettelijke verplichtingen rond het proces van de leerlingen, waaronder de administratieve kant.
De ontwikkelingen op het gebied van Governance vragen om een meerjarenperspectief gebaseerd op reële aannames. De mogelijke ontwikkelingen van leerlingenaantallen laten in de verschillende publicaties (eigen schatting, gemeente, landelijke trends) zeer verschillende uitkomsten zien.
Per school (op basis van BRIN registratie) moet een meerjarenoverzicht (2011-2012 tot en met 2014-2015) worden opgesteld, dat in gaat op de leerlingenontwikkeling en de verwachting voor de komende 4 jaren. De ontwikkeling moet onderbouwd worden met de uitkomsten uit het Rabobank onderzoek van 2009 en gemeentelijke prognoses. De ontwikkeling van het leerlingenaantal in de begroting zal de basis zijn voor verdere in te ramen posten, zoals de Rijksbijdragen.

Ten aanzien van de leerlingenregistratie geldt, dat de kwaliteit van voldoende niveau moet zijn. Het niveau wordt beoordeeld door de accountant in haar interim-controle. De school maakt maandelijks de aansluiting inzichtelijk met het bekostigingssysteem (BRON).

3. Personeel

De leerkracht vormt degene die in het onderwijsproces de leerlingen kan voorbereiden op participatie in de maatschappij. Als we een veranderende maatschappij waarnemen, zal de leerkracht die verandering moeten volgen, teneinde dit over te kunnen brengen op onze leerlingen. Er wordt dan ook een beroep gedaan op de professionaliteit van de leerkracht.
Deze professionaliteit zal ook van belang zijn, om voorbereid te zijn op de invoering van het Passend Onderwijs. Een leerling moet uitgedaagd worden op zijn ofhaar eigen niveau met passende faciliteiten.

Als voorbeeld voor een SMART formulering kan hier ingegaan worden op het budget voor scholingsgelden en/of streefgetallen masters bij docenten.

De landelijke ontwikkeling rond de functiemix is in dit kader van belang, maar ook de mate waarin scholingsbudget beschikbaar is en wordt benut.

Meer organisatorische aspecten die de professionalisering van ons personeel ondersteunen zijn:
- De mate waarin tot op elk niveau de gesprekscyclus is geïmplementeerd;
- De ontwikkeling van het ziekteverzuim;
- De flexibele schil met betrekking tot de personeelsformatie.

Wij vragen jullie bij deze items in te gaan op:
- De situatie in 2011;
- De doelstelling voor 2012;
- Welke activiteiten worden ondernomen om de doelstelling te realiseren.

De personeelsinzet is gebaseerd op het formatieplan, zoals dat is goedgekeurd door het College en waarop instemming is verkregen door de GMR. Overschrijding op dit bestuursformatieplan is niet toegestaan.
Benoem in de managementbrief de omvang van de benodigde formatie voor de schooljaren in het kalenderjaar 2012, inzet van derden en de risico's die bij de inzet van toepassing zijn. Maak onderscheid tussen inzet in normale processen en inzet ten behoeve van projecten.

Bij het meerjarenperspectief vragen wij jullie in te gaan op de gevolgen van invoering van het Passend Onderwijs voor het personeel (naar kwaliteiten en kwantiteiten).

4. Onderwijs

Om aan de uitdagingen van de maatschappij te voldoen, zal het onderwijs haar leerlingen goed moeten voorbereiden. De eisen van de toekomstige maatschappij zijn echter nu moeilijk in te schatten. Kennis en informatieverwerking zullen een aspect zijn en daarom geeft Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio prioriteit aan het voldoen aan de ministeriële referentieniveaus. Hierbij willen we dat leerlingen hun talenten maximaal ontwikkelen, waarbij als resultante verbeterde onderwijsopbrengsten.

Voor 2012 zijn de volgende doelen geformuleerd:

a. Alle scholen hebben het basis toezichtarrangement of een duidelijk plan om binnen de overeengekomen termijn te voldoen aan de eisen van dit arrangement;
b. De CITO scores over het schooljaar 2011-2012 liggen boven de landelijke ondergrens;
c. De slagingspercentages liggen op of boven de landelijke norm voor slagingspercentages van de betreffende schoolsoort. Geef aan welk percentage voor jouw school/leerroute de norm is.

Een belangrijk aspect voor de komende jaren is invoering van Passend Onderwijs. Na invoering zal sprake zijn van een vermindering van de financiële middelen (personele lumpsum en LGF) van 3% tot 5% bij het Primair en Voortgezet Onderwijs. Bij het Speciaal Onderwijs zal het budget voor de ambulante begeleiding vrijwel geheel verdwijnen en zal een korting van 10% op de personele lumpsum worden toegepast.
Gevraagd wordt welke inspanningen worden verricht om de invoering succesvol te laten verlopen.

5. Facilitaire zaken

De huisvesting is een kapitaal intensieve factor in het totale onderwijsproces. Voor een groot deel zijn de gemeenten de kapitaalverschaffers. Doordecentralisatie kan deze situatie veranderen, wat voor Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio tot nieuwe kansen en bedreigingen zal leiden.
Een heldere visie op huisvesting is gewenst om enkele keuzes te maken op dit gebied.
De beperkte omvang van dit budget noodzaakt tot het maken van keuzes en het benutten van onze meerwaarde. Het afstemmen van investeringen en inkopen via de afdeling facilitair leidt tot efficiency voordelen.
Investeringen vinden plaats op basis van de door het College van Bestuur vastgelegde investeringsbegroting. De omvang van de investeringen en onderhoud is hierbij afhankelijk van de ontwikkeling van leerlingenaantallen en zal daarom als argumentatie aanwezig moeten zijn.

De rol van ICT in het onderwijs wordt steeds groter en kan op termijn leiden tot verandering van huidige lesmiddelen en lesmethoden. Binnen het management wordt momenteel discussie gevoerd over de organisatie van ICT.
In de begroting 2012 en het meerjarenperspectief zal een inhoudelijke visie op de rol van ICT ten aanzien van het onderwijs als basis moeten dienen voor kostenontwikkelingen. Waar mogelijk kan de inhoudelijke visie ingaan op reeds ingang gezette ontwikkelingen bij het Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio.
Wij vragen jullie de omvang van de ICT investeringen te relateren aan onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen op jullie school/scholen.

6. Overige relevante ontwikkelingen

Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio heeft een budget beschikbaar voor organisatiebrede innovatieve projectplannen. In de managementbrieven kan elke Integraal Manager en stafhoofd aangeven of er een beroep wordt gedaan op dit budget, ingedeeld naar de categorieën markt, kwaliteit en professionalisering. Op basis van alle aanvragen samen zal eventuele toekenning van budget geschieden. Bij de plannen vragen we in te gaan op resultaten uit het verleden, nieuwe activiteiten met de resultaten en de bijbehorende kosten.

Onder dit item kunnen verder die ontwikkelingen worden benoemd die nog onvoldoende aan bod zijn gekomen bij de voorgaande items.

De begroting 2012 zal een onderdeel zijn van een systematiek waarin we onze processen steeds toetsen aan de doelstellingen. In de begeleidende tekst bij de begroting vragen we je in te gaan op de gewenste en gerealiseerde ontwikkeling van 2011, nieuwe ontwikkelingen in 2012 en het vervolg in 2012. Zo kleuren we de PDCA-cyclus in.

In de besprekingen van de begroting 2011 is gebleken dat bij verschillende onderdelen een soort dagsessie is besteed aan het opstellen van de begroting. Op deze wijze is enerzijds draagvlak en duidelijke over de inhoud van de begroting ontstaan, is een hoger realiteitsgehalte van de begroting gecreëerd en is meer inzicht ontstaan in verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende deelbegrotingen.
Wij bevelen deze werkwijze daarom bij jullie aan.

College van Bestuur,
H.T. Damhof MME
Drs. A.L. Bus

Brinnr	Sector / naam school	Adres	Postcode	Plaats
	Primair onderwijs			
	Zwolle			
14XR	De Toonladder	Bachlaan 158-162	8031 HL	Zwolle
15EG	Het Veldboeket	Violierenstraat 42	8013 TV	Zwolle
15HQ	De Campherbeek	Grotiuslaan 33	8024 XM	Zwolle
15RV	De Gerenhof	Munterkamp 71-73	8014 DM	Zwolle
15UF	De Springplank	Beukenstraat 83	8021 XA	Zwolle
15YR	De Marsweide	Tichelmeesterlaan 45	8014 LA	Zwolle
	- nevenvestiging	Geert Grooteweg 23-25	8015 PM	Zwolle
16AP	De Oosterenk	Herfterweg 1	8023 DJ	Zwolle
16CF	De Parkschool	Westerlaan 22-24	8011 CC	Zwolle
16GH	De Ridderspoor	Korianderplein 8-10	8042 HM	Zwolle
16KE	De Werkschuit	Rijnlaan 200	8032 TK	Zwolle
16LE	De Wieden	Beulakkerwiede 3-4	8033 CS	Zwolle
16MI	De Markesteen	Prof. Feldmannweg 5	8015 PB	Zwolle *)
22JG	De Octopus	Provincieroute 143	8016 GB	Zwolle
23TA	Montessorischool	Energieweg 9	8017 BE	Zwolle
24JC	De IJsselhof	Staatssecretarislaan 10	8015 BX	Zwolle
26AA	De Krullevaar	Muurmeesterstraat 27	8043 EA	Zwolle
	- locatie Festival	Oude Wetering 80	8044 PA	Zwolle
28BP	De Schatkamer	Wildwalstraat 38	8043 VL	Zwolle
19SP	De Sluis	Zwarteweg 88	8017 AZ	Zwolle
	Dalfsen			
04GE	De Carrousel	Vossersteeg 59	7722 RJ	Dalfsen
08HA	De Tweemaster	Koningin Julianalaan 36	7711 KK	Nieuwleusen
10AD	Heideparkschool	Vogelaarstraat 22	8151 AN	Lemelerveld
18JL	De Bonte Stegge	Ruigedoornstraat 23	7721 BW	Dalfsen
	Hattem			
09RA	De Vlonder	De Meenthe 26	8051 KV	Hattem
11AM	Het Palet	Dorpsweg 33	8051 XS	Hattem
	Ommen			
08ED	Vinkenbuurt	Koloniedijk 22a	7739 PB	Vinkenbuurt
09EG	Nieuwebrug	Barkeweg 3	7731 PS	Ommen
12CX	De Dennenkamp	Tureluur 14	7731 KP	Ommen
12LZ	Het Palet	Haarweg 91	7731 HJ	Ommen
	Speciaal onderwijs			
19QK	De Twijn / Dr. Itardschool	Dr. Hengeveldweg 2	8023 WS	Zwolle
19VD	De Twijn / De Driemaster	Boterdiep 5	8032 XW	Zwolle

vervolg

Brinnr	Sector / naam school	Adres	Postcode	Plaats
	Voortgezet onderwijs			
17BZ	Van der Capellen Sg.	Lassuslaan 230	8031 XM	Zwolle
	-nevenvestiging	Langewijk 166	7701 AK	Dedemsvaart
	-nevenvestiging	Paterijstraat 17	8081 TA	Elburg
	-nevenvestiging	De Lange Slagen 29a	8131 WP	Wijhe
20CF	Gymnasium Celeanum	Zoom 37	8032 EM	Zwolle
20DB	Thorbecke Sg. locatie mavo-havo-atheneum	Dokter van Heesweg 1	8025 AB	Zwolle
	Thorbecke Sg. locatie vmbo	Russenweg 3	8041 AL	Zwolle
19UO	Thorbecke Sg. locatie Pro/Het Kwartiers	Russenweg 3	8016 AX	Zwolle
	Stafbureau	Dobbe 74	8032 JX	Zwolle

Overzicht aantal leerlingen

Brinnr.	Sector / naam school	01-10-08	01-10-09	01-10-10	01-10-11
	Primair onderwijs				
	Zwolle				
14XR	De Toonladder	154	155	156	157
15EG	Het Veldboeket	145	135	132	128
15HQ	De Campherbeek	203	203	202	206
15RV	De Gerenhof	145	123	94	36
15UF	De Springplank	221	207	194	182
15YR	De Marsweide	217	222	242	259
16AP	De Oosterenk	209	208	208	194
16CF	De Parkschool	245	240	245	254
16GH	De Ridderspoor	148	127	125	129
16KE	De Werkschuit	335	332	300	294
16LE	De Wieden	147	130	135	128
16MI	De Markesteen	277	240	209	183
22JG	De Octopus	310	272	258	250
23TA	Montessorischool	244	257	262	270
24JC	De IJsselhof	439	451	451	455
26AA	De Krullevaar	395	396	407	445
28BP	De Schatkamer	274	275	278	305
19SP	De Sluis	138	153	154	149
		4.246	4.126	4.052	4.024
	Dalfsen				
04GE	De Carrousel	139	145	142	136
08HA	De Tweemaster	266	291	291	285
10AD	Heideparkschool	191	182	191	205
18JL	De Bonte Stegge	205	206	195	181
		801	824	819	807
	Hattem				
09RA	De Vlonder	171	174	174	160
11AM	Het Palet	297	304	267	279
		468	478	441	439
	Ommen				
08ED	Vinkenbuurt	42	43	42	40
09EG	Nieuwebrug	66	73	73	70
12CX	De Dennenkamp	54	54	64	64
12LZ	Het Palet	157	155	156	144
		319	325	335	318
	Totaal primair onderwijs	**5.834**	**5.753**	**5.647**	**5.588**
	Speciaal onderwijs				
19QK	De Twijn / Dr. Itardschool	118	111	108	121
19VD	De Twijn / De Driemaster	164	241	258	270
	Totaal speciaal onderwijs	**282**	**352**	**366**	**391**
	Voortgezet Onderwijs				
17BZ	Van der Capellen Sg.	2.317	2.334	2.464	2.534
20CF	Gymnasium Celeanum	713	776	820	898
20DB	Thorbecke Sg. locatie mavo-havo-atheneum	1.401	1.461	1.494	1.549
	Thorbecke Sg. locatie vmbo	466	358	287	339
19UO	Thorbecke Sg. locatie Pro/Het Kwartiers	94	103	123	133
	Totaal voortgezet onderwijs	**4.991**	**5.032**	**5.188**	**5.453**
	Totaal openbaar onderwijs	**11.107**	**11.137**	**11.201**	**11.432**

Overzicht aantal personeelsleden

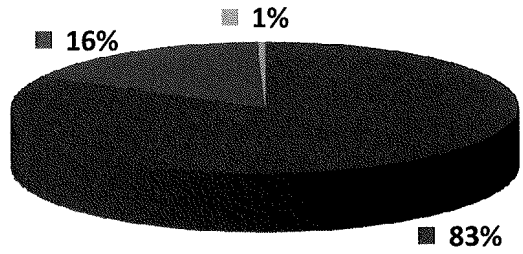
Brinnr.	Sector / naam school	01-10-08	01-10-09	01-10-10	01-10-11
	Primair onderwijs				
	Zwolle				
14XR	De Toonladder	35	33	38	17
15EG	Het Veldboeket	15	14	12	14
15HQ	De Campherbeek	21	17	13	13
15RV	De Gerenhof	13	11	10	7
15UF	De Springplank	28	22	22	19
15YR	De Marsweide	21	18	18	23
16AP	De Oosterenk	19	15	18	17
16CF	De Parkschool	21	21	22	19
16GH	De Ridderspoor	11	11	10	12
16KE	De Werkschuit	26	25	25	26
16LE	De Wieden	15	15	12	12
16MI	De Markesteen	28	27	20	19
22JG	De Octopus	28	24	21	19
23TA	Montessorischool	21	21	21	21
24JC	De IJsselhof	34	37	36	36
26AA	De Krullevaar	38	39	38	39
28BP	De Schatkamer	22	23	20	32
19SP	De Sluis	37	34	31	29
		433	407	387	374
	Dalfsen				
04GE	De Carrousel	12	11	12	13
08HA	De Tweemaster	20	22	23	19
10AD	Heideparkschool	17	15	15	15
18JL	De Bonte Stegge	22	17	16	18
		71	65	66	65
	Hattem				
09RA	De Vlonder	15	13	12	13
11AM	Het Palet	28	29	24	22
		43	42	36	35
	Ommen				
08ED	Vinkenbuurt	7	6	6	9
09EG	Nieuwebrug	10	6	6	11
12CX	De Dennenkamp	8	6	6	9
12LZ	Het Palet	14	12	12	14
		39	30	30	43
	Totaal primair onderwijs	**586**	**544**	**519**	**517**
	Speciaal onderwijs				
19qk	De Twijn / Dr. Itardschool	42	41	43	53
19vd	De Twijn / De Driemaster	180	177	175	177
	Totaal speciaal onderwijs	**222**	**218**	**218**	**230**

Vervolg Overzicht aantal personeelsleden

Brinnr.	Sector / naam school	01-10-08	01-10-09	01-10-10	01-10-11
	Voortgezet onderwijs				
17BZ	Van der Capellen Sg.	253	254	270	281
20CF	Gymnasium Celeanum	70	78	77	85
20DB	Thorbecke Sg. locatie mavo-havo-atheneum	146	151	145	154
	Thorbecke Sg. locatie vmbo	70	53	45	44
19UO	Thorbecke Sg. locatie Pro/Het Kwartiers	18	17	22	24
	Totaal voortgezet onderwijs	**557**	**553**	**559**	**588**
	Bestuur - Stafbureau	**19**	**22**	**22**	**21**
	Totaal op school-/sectorniveau	**1.384**	**1.337**	**1.318**	**1.356**
	Totaal openbaar onderwijs *1	**1.325**	**1.325**	**1.260**	**1.303**

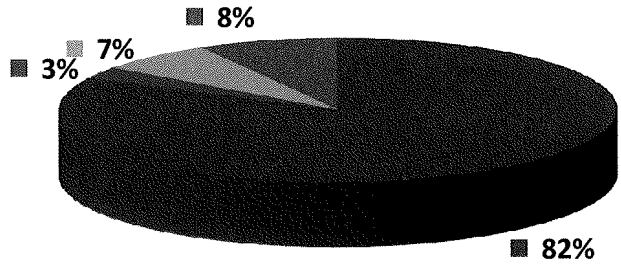
*1 Inclusief personeel dat op meerdere scholen binnen het bestuur een aanstelling heeft.

Totale baten 2012 (in procenten)
Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio



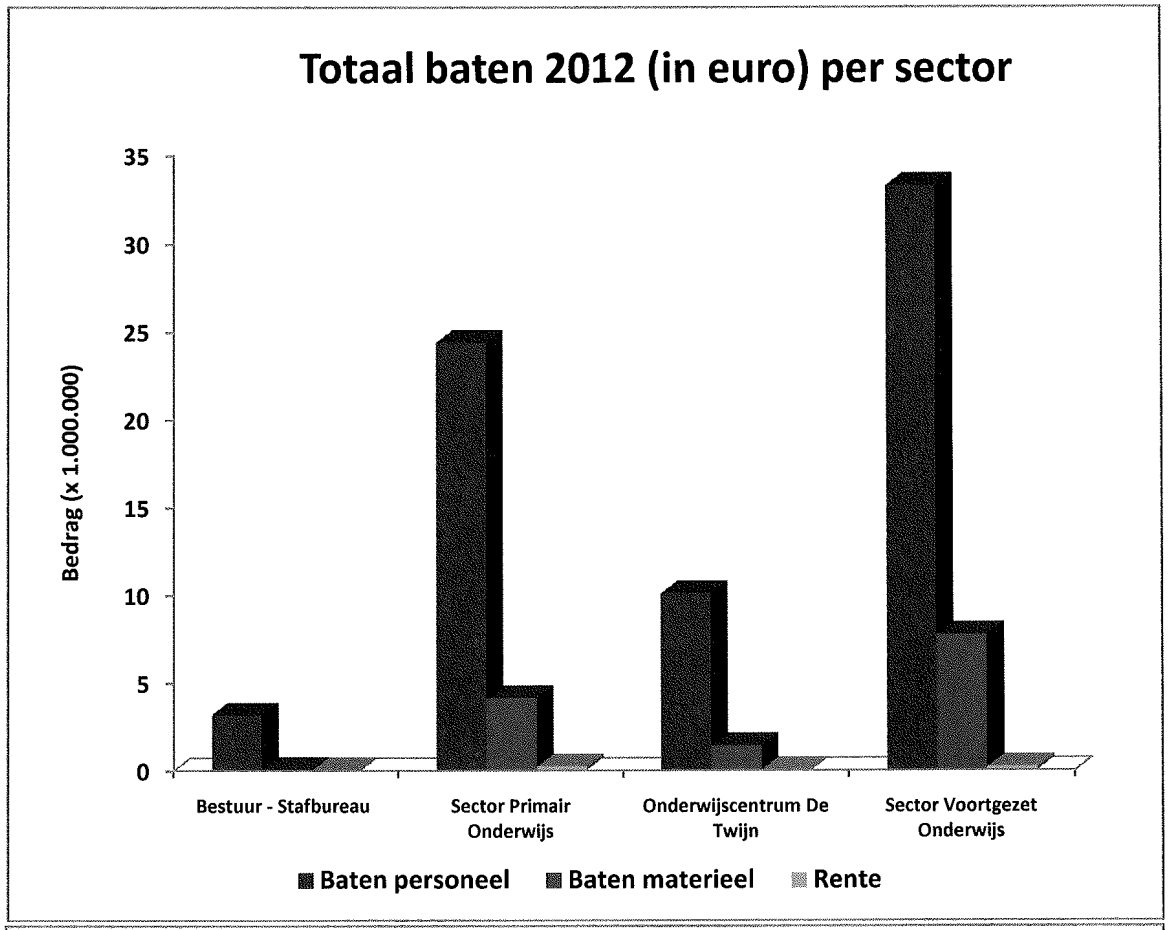
Baten personeel Baten materieel Rente

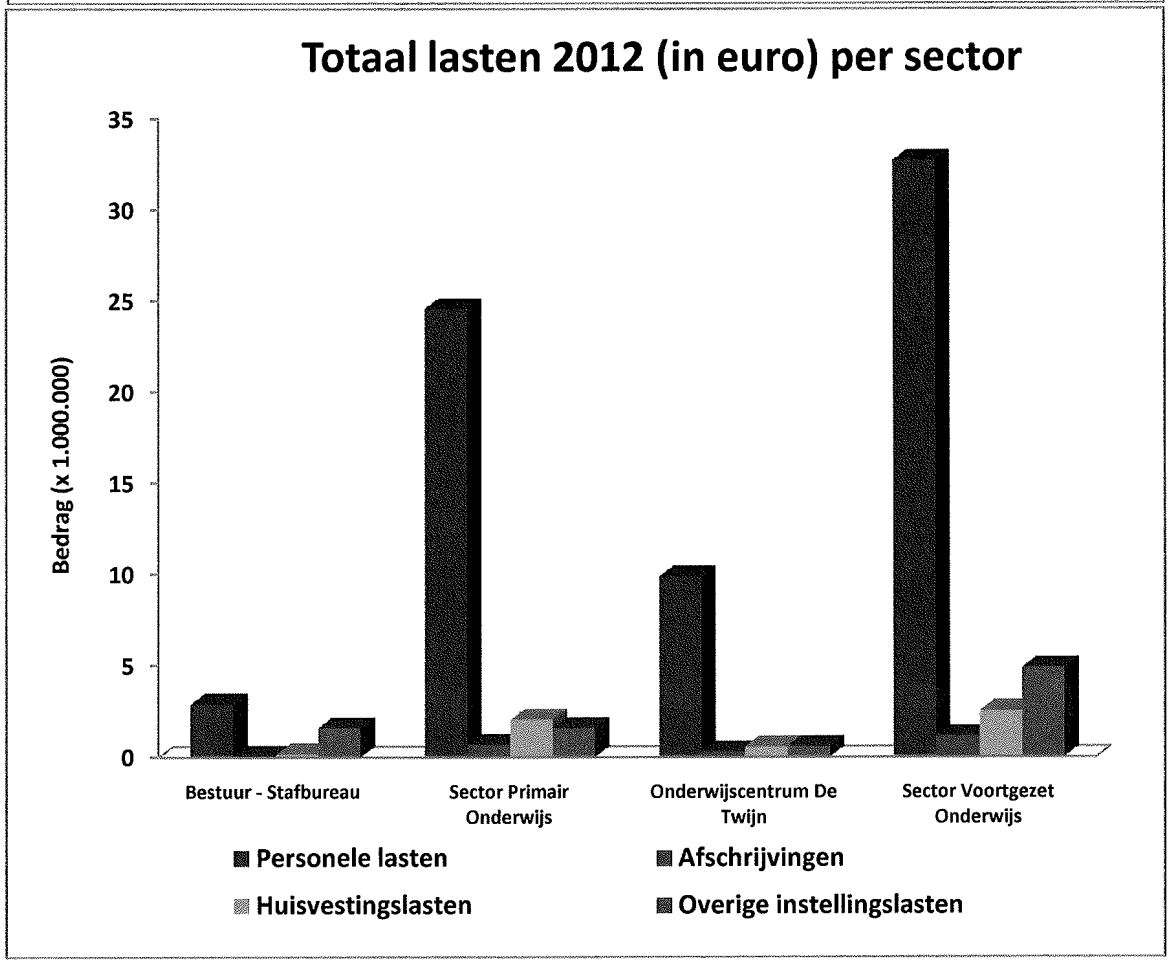
Totale lasten 2012 (in procenten)
Openbaar Onderwijs Zwolle en Regio

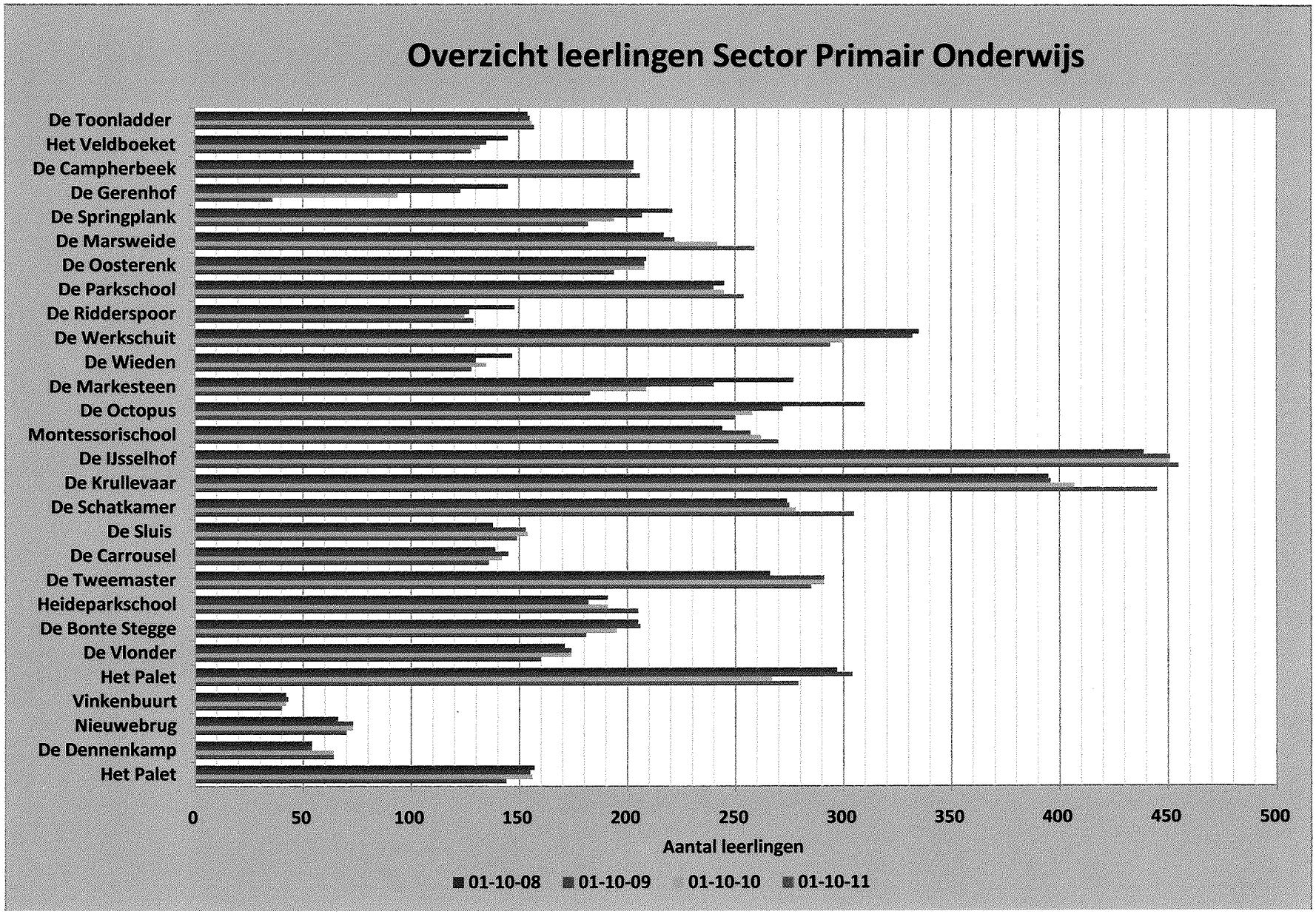


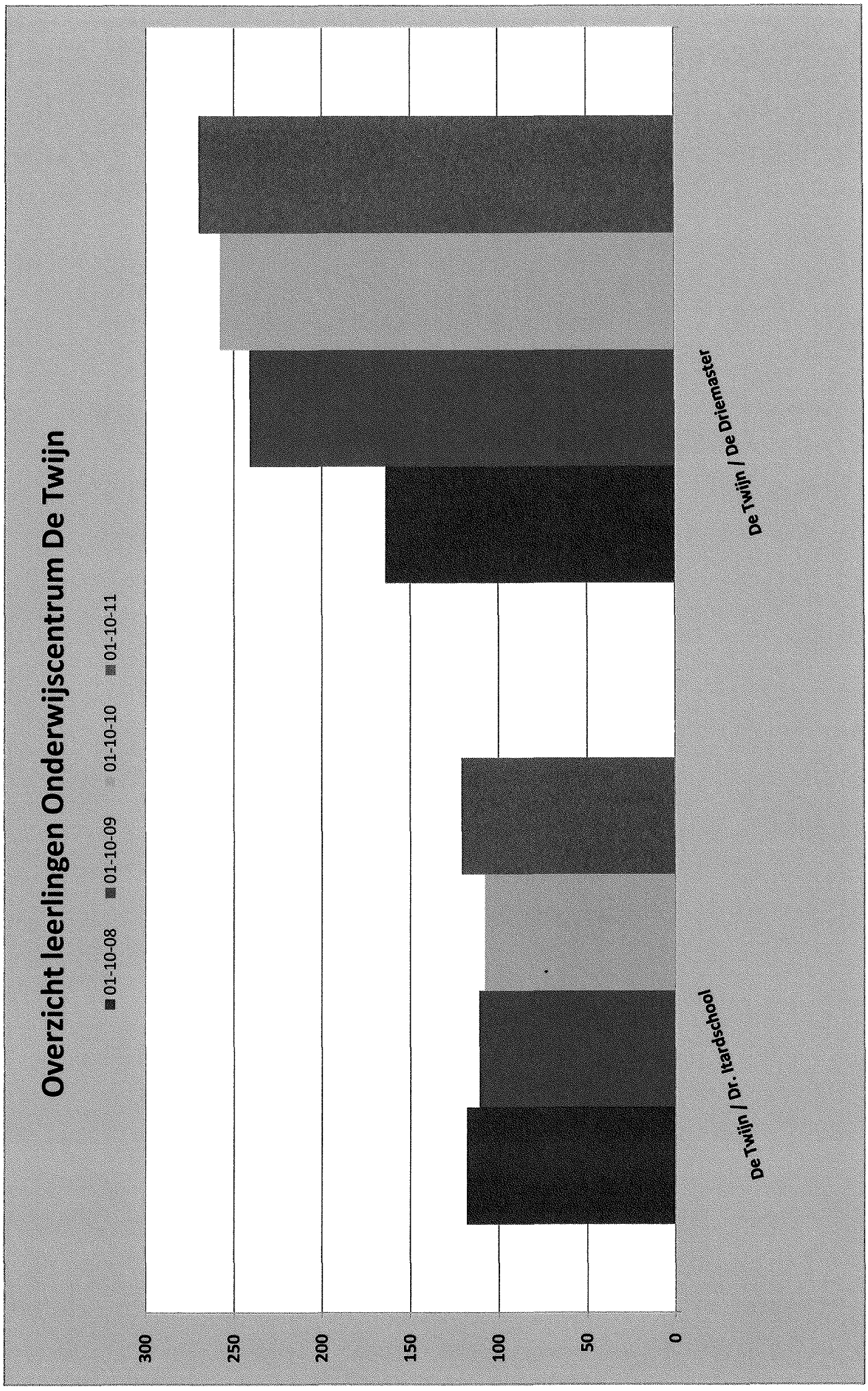
Personele lasten Afschrijvingen

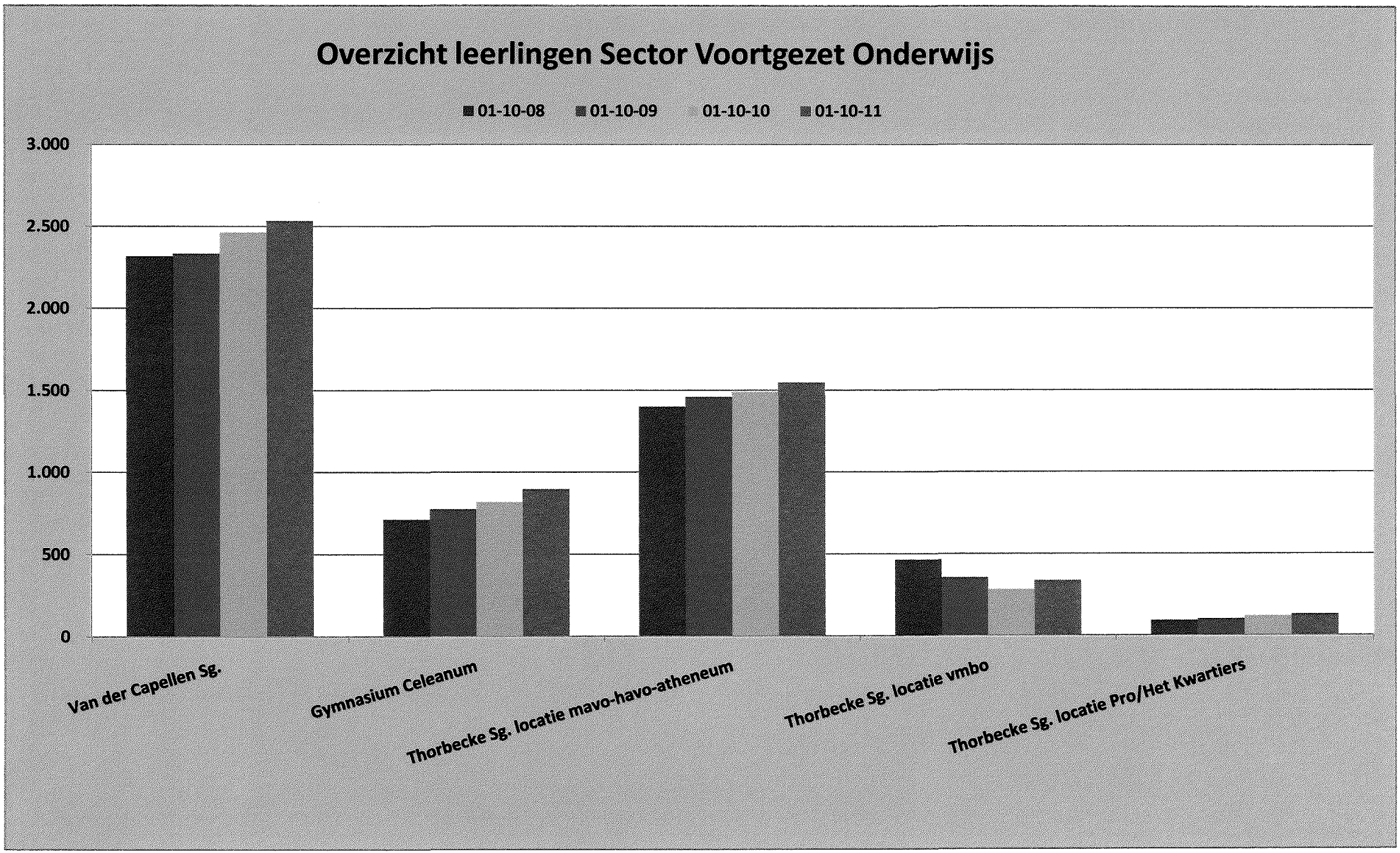
Huisvestingslasten Overige instellingslasten


Totaal baten 2012 (in euro) per sector
Bedrag (x 1.000.000)
35
30
25
20
15
10
5
0
Bestuur - Stafbureau
Sector Primair Onderwijs
Onderwijscentrum De Twijn
Sector Voortgezet Onderwijs
Baten personeel
Baten materieel
Rente


Totaal lasten 2012 (in euro) per sector
Bedrag (x 1.000.000)
35
30
25
20
15
10
5
0
Bestuur - Stafbureau
Sector Primair Onderwijs
Onderwijscentrum De Twijn
Sector Voortgezet Onderwijs
Personele lasten
Afschrijvingen
Huisvestingslasten
Overige instellingslasten


Overzicht leerlingen Sector Primair Onderwijs
De Toonladder
Het Veldboeket
De Campherbeek
De Gerenhof
De Springplank
De Marsweide
De Oosterenk
De Parkschool
De Ridderspoor
De Werkschuit
De Wieden
De Markesteen
De Octopus
Montessorischool
De IJsselhof
De Krullevaar
De Schatkamer
De Sluis
De Carrousel
De Tweemaster
Heideparkschool
De Bonte Stegge
De Vlonder
Het Palet
Vinkenbuurt
Nieuwebrug
De Dennenkamp
Het Palet
0
50
100
150
200
250
300
350
400
450
500
Aantal leerlingen
01-10-08
01-10-09
01-10-10
01-10-11


Overzicht leerlingen Onderwijscentrum De Twijn
01-10-08
01-10-09
01-10-10
01-10-11
300
250
200
150
100
50
0
De Twijn / De Driemaster
De Twijn / Dr. Itardschool


Overzicht leerlingen Sector Voortgezet Onderwijs
01-10-08
01-10-09
01-10-10
01-10-11
3.000
2.500
2.000
1.500
1.000
500
0
Van der Capellen Sg.
Gymnasium Celeanum
Thorbecke Sg. locatie mavo-havo-atheneum
Thorbecke Sg. locatie vmbo
Thorbecke Sg. locatie Pro/Het Kwartiers