



# talent is overal

3<sup>e</sup> Marap

t/m Oktober 2020



**SAMEN**  
TUSSEN AMSTEL EN IJ  
OPENBAAR PRIMAIR ONDERWIJS





## 1. Inhoud

1. Inhoud .....	2
2. Inleiding .....	3
3. Voortgang begroting en ontwikkeling leerlingaantallen.....	4
3.1. <i>Overzicht van leerlingaantallen</i> .....	4
4. Voortgang begroting 2020 .....	6
5. Risicoanalyse 2020-2023 .....	12



## 2. Inleiding

Voor u ligt de 3<sup>e</sup> managementrapportage van “Samen tussen Amstel en IJ” Stichting voor Openbaar Primair Onderwijs (STAIJ) in Amsterdam Oost. Doel van deze rapportage is de Raad van Toezicht te informeren over de realisatie van de begroting zoals deze in december 2019 is vastgesteld. Deze rapportage beschrijft de periode januari tot en met oktober 2020. Conform de afspraken in de Planning en Control kalender is dit een verkorte financiële rapportage. Dit om een aansluiting te laten zien met de meerjarenbegroting die op 10 december ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht voorgelegd zal worden.

In deze rapportage wordt een prognose afgegeven voor het resultaat over geheel 2020. Op grond van de meest recente cijfers verwachten wij een positief resultaat van € 282.000. Dit is ruim € 256.000 positiever dan het exploitatieresultaat uit de begroting (€ 25.000). De belangrijkste oorzaken hiervan zijn lagere uitgaven voor ziektevervangings alsmede lagere scholingsuitgaven verder verwachten we hogere schoonmaakkosten te hebben. Bovenstaande is vrijwel zeker ontstaan door de Coronacrisis. Gevolg is dat er minder ziektevervangingen zijn geweest, opleidingen niet gevolgd of uitgesteld zijn en we extra hebben moeten schoonmaken en beschermingsmiddelen hebben moeten aanschaffen.

In het vervolg van deze rapportage zullen we dit resultaat verder analyseren.

Om te monitoren hoe onze belangrijkste inkomstenbron, het aantal leerlingen, zich dit jaar ontwikkelt, is ook in deze rapportage een analyse gemaakt van de leerlingenaantallen. Hierbij wordt het leerlingenaantal van 1 oktober 2019 vergeleken met de prognoses uit de meerjarenbegroting 2020-2023, vastgesteld in december 2019, en met de meest actuele cijfers. Hierdoor ontstaat er een duidelijk beeld van de ontwikkeling van het leerlingenaantal en daarmee van de inkomsten van de stichting. Met deze analyse openen we deze rapportage.

### 3. Voortgang begroting en ontwikkeling leerlingaantallen.

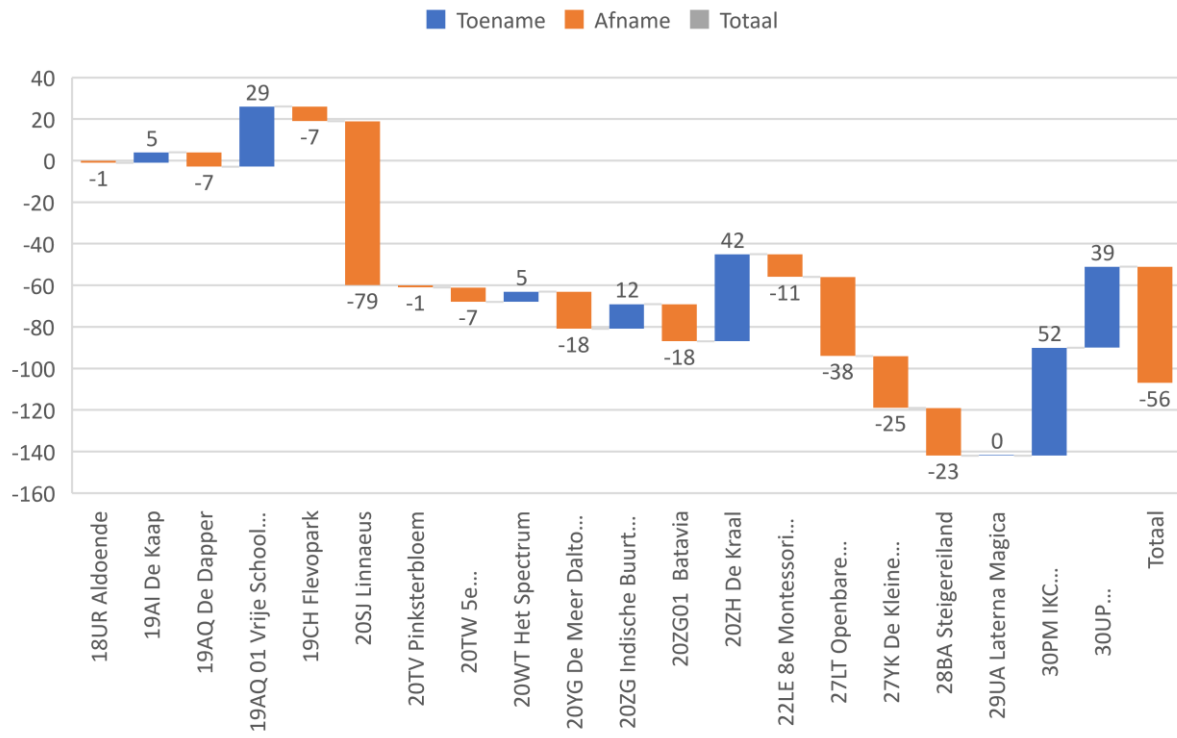
#### 3.1. Overzicht van leerlingaantallen

##### Prognose leerlingaantallen 2020/2021

Onderstaand is weergegeven de stand van de ontwikkeling van het leerlingaantal. In de vorige rapportage hebben we deze uitgebreid toegelicht en ook in de aangeboden meerjarenbegroting is de ontwikkeling toegelicht. Daarom volstaan wij nu met een weergave per school om te laten zien dat er op dit moment geen grote mutaties zijn. Ter informatie is als laatste kolom (26-11-2020) opgenomen het aantal leerlingen wat nu ingeschreven staat op de scholen. Belangrijkste voor de begroting 2021 en de schooljaarbegroting 2021-2022 is het verschil tussen kolom Schooljaarbegroting 2020-2021 en Stand 1 oktober 2020. Wanneer hier grote verschillen zijn in aantallen, dan heeft de betreffende school in de schooljaarbegroting teveel begrotingsruimte toegewezen gekregen. Dit zal bij het opstellen van de schooljaarbegroting 2021-2022 gecompenseerd worden.

School	1-okt-19	Schooljaar begroting 2020-2021	Prognose 2e Marap	Stand 1 oktober 2020	Mutatie Schooljaar	Stand 26 November 2020	Groei leerlingen vanaf 1 oktober 2020
18UR Aldoende	398	403	397	397	-1	406	9
19AI De Kaap	141	150	144	146	5	146	0
19AQ De Dapper	160	155	150	149	-11	152	3
19AQ.01 Vrije School Thula	99	140	128	130	31	136	6
19CH Flevopark	295	283	287	282	-13	285	3
20SJ Linnaeus	79	0	0	0	-79	0	0
20TV Pinksterbloem	384	390	383	377	-7	383	6
20TW 5e Montessorischool	589	583	582	585	-4	589	4
20WT Het Spectrum	126	125	131	139	13	142	3
20YG De Meer Dalton-School	473	462	455	452	-21	461	9
20ZG Indische Buurt School	251	255	263	265	14	267	2
20ZG01 Batavia	108	120	90	93	-15	96	3
20ZH De Kraal	417	470	461	459	42	462	3
22LE 8e Montessori Zeeburg	301	297	290	291	-10	297	6
27LT Openbare Basisschool Olympus	38	0	0	0	-38	0	0
27YK De Kleine Kapitein	171	144	146	147	-24	149	2
28BA Steigereiland	588	560	565	560	-28	564	4
29UA Laterna Magica	739	745	740	735	-4	744	9
30PM IKC Zeeburgereiland	227	264	276	276	49	282	6
30UP Montessorischool de Amstel	254	291	293	292	38	292	0
<b>Totaal</b>	<b>5.838</b>	<b>5.837</b>	<b>5.781</b>	<b>5.775</b>	<b>-63</b>	<b>5853</b>	<b>78</b>

### Mutatie leerlingaantal 2019-2020 t.o.v. 2020-2021



## 4. Voortgang begroting 2020

In deze managementrapportage wordt een prognose afgegeven voor het resultaat over geheel 2020. Op grond van de meest recente cijfers verwachten wij een positief operationeel resultaat van € 282.000. Dit is ruim € 256.000 positiever dan het exploitatieresultaat uit de begroting van €25.000 positief. Voornaamste oorzaken zijn:

Grootboekrekening	Jaar 2020 Prognose	Jaar 2020 Begroting	Vershil Absoluut
Rijksbijdragen	39.061.373	37.593.101	1.468.272
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	3.887.900	3.555.858	332.042
Overige baten	1.240.000	1.292.380	-52.380
<b>Opbrengsten</b>	<b>44.189.273</b>	<b>42.441.339</b>	<b>1.747.934</b>
Personeelslasten	38.068.161	34.876.929	-3.191.232
Afschrijvingen	970.990	970.990	0
Huisvestingslasten	3.460.986	3.129.160	-331.826
Overige lasten	2.738.112	3.438.699	700.587
<b>Kosten</b>	<b>45.238.248</b>	<b>42.415.777</b>	<b>-2.822.471</b>
Rentebaten	0	0	0
Overige opbrengsten fin. vaste activa en effecten	0	0	0
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-14.000</b>	<b>0</b>	<b>14.000</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-1.062.975</b>	<b>25.561</b>	<b>-1.088.537</b>
<b>Dekking uit bestemmingsreserve</b>	<b>1.345.000</b>	<b>0</b>	<b>1.345.000</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>282.025</b>	<b>25.561</b>	<b>256.463</b>

### Rijksbijdragen

Omschrijving	Bedrag	Oorzaak
Personele bekostiging	-1.207.982	Indexering salarisverhoging en algemene indexering
Overig	82.329	
Onderwijs achterstandenbeleid	-168.829	Definitieve vaststelling bekostiging
Personeel en Arbeidsmarktbeleid	-173.790	Definitieve vaststelling bekostiging
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>-1.468.272</b>	

De verwachte rijksbijdragen zijn ruim € 1,4 mln hoger dan begroot, de belangrijkste oorzaak hiervan is de indexering van de personele bekostiging met € **1.207.000**. Deze is opgebouwd uit de definitieve bekostiging voor schooljaren 2019-2020 en 2020-2021 en is bedoeld om de structurele salarisverhoging per 1 februari 2020 (4,5%) en de eenmalige extra uitkering van december 2020 (0,7%) te dekken. Ook de inkomsten Personeel en Arbeidsmarktbeleid €**173.790** (inclusief werkdrukmiddelen) zijn grotendeels om bovenstaande reden hoger dan begroot.



De inkomsten onderwijsachterstandenbeleid zijn **€ 168.830** hoger dan begroot, het bedrag voor de achterstandsscore is achteraf hoger vastgesteld dan begroot.

Bovenstaande bedragen zijn hoofdzakelijk ingezet om de hogere personele lasten te dekken.

### Overige overheidsbijdragen en subsidies

De overige overheidsbijdragen en subsidies zijn ruim **€ 330.000** hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaak hiervan is een hogere VLOA bijdrage dan begroot **€ 160.000**, dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de bijdrage voor de zomerscholen. Hier staan ook niet begrote kosten tegenover. Daarnaast hebben we een hogere bijdrage voor verhuur van de gymzalen in rekening gebracht (**€ 110.000**) hier staan hogere schoonmaakkosten dan begroot tegenover. Tot slot verwachten we **€ 60.000** aan extra inkomsten dit in verband met de vergoeding van de gemeente voor de 1<sup>e</sup> inrichting op de Montessorischool de Amstel, Laterna Magica en MKC ZeeburgerEiland.

### Overige baten

De overige baten zijn ruim **€52.000** lager dan begroot. Voornaamste oorzaak hiervan zijn de verwachte lagere inkomsten voor inzet van STAIJ personeel voor de brede selectie. Een aantal personeelsleden welke bij STAIJ op de loonlijst stonden zijn inmiddels uitgestroomd of in de vaste formatie opgenomen van de scholen. De lagere inkomsten bedragen ruim- **€ 200.000**. De verwachte detacheringsbaten en overige baten zijn per saldo opgelopen met **€ 148.000** Het betreft hier voornamelijk de vergoedingen van detacheringen van personeelsleden.

### Personeelslasten

De totale verwachte salariskosten zijn bijna **€ 3,3 miljoen** hoger dan begroot. Dit is als volgt opgebouwd:

Eenmalige uitkering	€ 1.331.000
Structurele loonsverhoging 4,5%	€ 1.370.000
Eenmalige kosten ivm Corona	€ 45.000
Extra CAO	€ 198.000
Formatie	€ 250.000
PIEK en overige subsidies	€ 150.000
Kosten ERD	-€ 407.000
Extern personeel	€ 500.000
Scholing	-€ 100.000
Overige personele lasten	-€ 146.000
<b>Totale afwijking salariskosten</b>	<b>€ 3.191.000</b>

De belangrijkste oorzaken zijn:

- In februari 2020 is er in het kader van nieuwe CAO, die loopt van 1 maart 2019 tot 1 november, een éénmalige uitkering uitgekeerd van 33% van het nieuwe brutosalaris en € 875 per fte. Dit wordt gedekt uit de extra uitkering die wij in december 2019 hebben ontvangen en toen is toegevoegd aan de bestemmingsreserve. De totale lasten van deze extra uitkering bedragen **€ 1.3 mln.**
- Per 1 januari 2020 is er in het kader van dezelfde CAO een structurele salarisverhoging doorgevoerd van 4,5%, de salarislasten hiervan bedragen **€ 1,4 mln.** De lasten worden gedekt uit de opgehoogde personele bekostiging.
- Als vergoeding voor te maken en gemaakte kosten, doordat iedere medewerker thuis aan het werk was door de Coronamaatregelen, is er in mei aan alle medewerkers een éénmalig bedrag van € 70 netto uitgekeerd. De totale kosten hiervan bedragen ongeveer **€ 45.000.**
- Begin november is de lopende CAO verlengt. Omdat er nog loonruimte was is besloten dit bij de eindejaaruitkering te voegen. Deze is hierdoor 0,7% hoger. De extra last hiervan is geschat op **€ 200.000.**
- Ten opzichte van het personele deel van de schooljaarbegroting verwachten wij bijna **€ 250.000** meer uit te geven dan begroot. Oorzaak hiervan zijn de geprognosticeerde extra uitgaven vanwege de uitrol van de CAO voor OOP en directies (€ 50.000 voor dit kalenderjaar). Verder hebben we de loonkosten van een aantal mensen bovenschools moeten plaatsen. Reden hiervan is dat deze mensen om diverse redenen niet meer op een school geplaatst konden worden. In een aantal gevallen worden betreffende personeelsleden gedetacheerd bij andere onderwijsinstellingen en staan hier inkomsten tegenover Aan oplossingen wordt gewerkt. Tot slot hebben we in enkel geval een overschrijding op de schoolbegroting toe moeten staan vanwege onderwijsinhoudelijk redenen.
- Vanaf 2020 ontvangen wij van de gemeente de PIEK subsidie en VLOA subsidie VVE. Een deel van deze subsidie, ongeveer **€ 150.000**, wordt formatief ingezet. Dit bedrag was begroot onder de post projecten.
- We verwachten **€ 500.000** meer uit te geven aan extern personeel. Dit wordt hoofdzakelijk verzaakt door externe uitgaven die begroot waren op de post projecten voor de subsidies VVE en PIEK. Slechts een klein deel van deze kosten is veroorzaakt door externe inhuur op formatie.
- STAIJ is eigenrisicodragers voor de vervangingskosten. Voor het dragen van deze kosten was ruim € 1.000.000 begroot. Echter door de Coronacrisis en het lerarentekort is er minder gebruik gemaakt van vervangers. De verwachte uitgaven zijn hierdoor **€ 407.000** lager dan begroot dit is onderbouwd in onderstaande tabel:



School	Begroting	Realisatie	Prognose	Ziekte percentage t/m oktober 2020
124BS Bovenschools	€ 200.000	€ 0	€ 0	2,61%
124DBS De Brede Selectie		€ 0	€ 0	0,00%
18UR Aldoende	€ 52.056	€ 4.520	€ 5.424	3,86%
19AI De Kaap	€ 32.472	€ 30.308	€ 36.369	11,13%
19AQ De Dapper	€ 32.687	€ 100.115	€ 117.138	6,78%
19AQ01 Vrije School Thula	€ 0	€ 0	€ 0	0,14%
19CH00 Flevoparkschool	€ 42.181	€ 13.005	€ 15.607	4,79%
20SJ Linnaeuschool	€ 30.978	€ 286	€ 286	6,21%
20TV 4e Montessori Pinksterbloem	€ 51.112	€ 79.994	€ 92.992	6,41%
20TW 5e Montessori Watergraafsmeer	€ 67.192	€ 60.218	€ 69.261	4,99%
20WT Het Spectrum	€ 30.959	€ 28.219	€ 33.863	6,43%
20YG De Meer Dalton	€ 57.899	€ 81.008	€ 96.402	9,51%
20ZG00 De Indische Buurtschool	€ 39.556	€ 19.540	€ 23.448	8,43%
20ZG01 Bataviaschool	€ 30.959	€ 2.043	€ 2.452	0,88%
20ZH De Kraal	€ 53.078	€ 19.409	€ 23.291	5,45%
22LE 8e Montessori Zeeburg	€ 44.792	€ 38.799	€ 46.559	3,26%
27LT Olympus	€ 31.586	€ 0	€ 0	9,90%
27YK Kleine Kapitein	€ 38.157	€ 24.163	€ 28.996	3,31%
28BA Montessori Steigereiland	€ 65.756	€ 27.031	€ 32.438	7,09%
29UA Laterna Magica	€ 75.432	€ 13.756	€ 16.507	1,03%
30PM IKC Zeeburgereiland	€ 39.226	€ 194	€ 233	2,88%
30UP Montessori De Amstel	€ 41.178	€ 7.232	€ 8.678	2,95%
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.057.256</b>	<b>€ 549.840</b>	<b>€ 649.943</b>	<b>4,91%</b>

Het verschil tussen de relevante verzuimpercentages van dit jaar en vorig jaar is in onderstaande tabel weergegeven:

Huidig jaar	Vorig jaar
Ziekteverzuimfrequentie <b>0,90</b>	Ziekteverzuimfrequentie <b>1,14</b>
Verzuim <b>9,37%</b>	Verzuim <b>9,98%</b>
Ziekteverzuim <b>5,35%</b>	Ziekteverzuim <b>5,83%</b>
Ziekteverzuim kort <b>1,06%</b>	Ziekteverzuim kort <b>1,16%</b>
Ziekteverzuim middel <b>1,14%</b>	Ziekteverzuim middel <b>0,87%</b>
Ziekteverzuim lang <b>2,27%</b>	Ziekteverzuim lang <b>2,61%</b>
Ziekteverzuim extra lang <b>0,87%</b>	Ziekteverzuim extra lang <b>1,19%</b>

- De verwachting is dat aan opleidingskosten **€ 100.000 minder** wordt uitgegeven. Ook hier is de voornaamste oorzaak dat door de Coronacrisis er opleidingen niet gevolgd of niet gegeven zijn. Daar waar mogelijk zullen de opleidingen in 2021 gevolgd worden. Eventuele teamscholingen in de vorm van tweedaagsen zullen doorgeschoven worden.
- Tot slot is de verwachting dat de overige personele lasten **€ 146.000** lager zijn dan begroot. Dit heeft diverse oorzaken, zo hebben we de reiskosten te hoog ingeschat en verwachten we minder uit te geven aan de Arbodienst.

### Huisvestingslasten

We hebben bijna **€ 330.000** extra geraamd aan huisvestingslasten. Het betreft hierbij **€ 120.000** bestemd voor de Coronamaatregelen, zoals extra schoonmaak, desinfectiemiddelen, mondkapjes en plexiglas. Verder zijn de overige huisvestingslasten **€ 90.000 hoger** dan begroot oorzaak hiervan zijn onder andere de éénmalige kosten geraamd om de Linnaeusschool en OBS Olympus netjes over te dragen aan de gemeente en om eenmalige aanpassingen te doen aan MKC ZeeburgerEiland. Tot slot zijn de verwachte energiekosten **€ 50.000** en de kosten van het schoonmaakbedrijf **€ 80.000** hoger. Het laatste is veroorzaakt omdat doordat het areaal van de reguliere schoonmaak groter is dan in het contract is afgesproken. Hierdoor is er extra schoongemaakt. Inmiddels zijn de contracten STAIJ-breed aangepast.

### Overige lasten

De geraamde overige lasten zijn ruim **€ 700.000** lager dan begroot. De voornaamste oorzaak hiervan zijn subsidie uitgaven die stonden begroot bij en die daadwerkelijk uitgegeven worden onder personele lasten.

### Investerings

Hieronder is opgenomen het aangepaste investeringsoverzicht.

Investerings	Begroting	Realisatie	Prognose
	2020	2020	2020
Inventaris en apparatuur		16.541	16.000
Meubilair	36.500	109.555	120.000
ICT	320.000	225.000	320.000
Overige inventaris en apparatuur	0		
Leermiddelen	191.500	82.000	82.000
Overige Materiele Vaste Activa	0	42.928	
	<b>548.000</b>	<b>476.024</b>	<b>538.000</b>



De praktijk wijst uit dat er vaak in december nog veel ICT besteld wordt. De aanschaf van de leermiddelen is in overleg met de betreffende scholen doorgeschoven naar 2021, door de Coronacrisis is men niet tot aanschaf overgegaan.

### Liquiditeit

De liquiditeitspositie van STAIJ is op 31 oktober 2020 als volgt:

Reguliere betaalrekening	€ 9.395.588
Rekening nieuwbouwprojecten	€ 2.161.391
Rabo doelspaarrekening	€ 5.659.268
<b>Totaal</b>	<b>€ 17.216.247</b>

Het saldo van de regulier betaalrekening is zo hoog omdat STAIJ Penvoerder is voor de subsidieregeling Amsterdam Toeslag. Hiervoor staat bijna € 6 mln op de lopende rekening. Dit zal doorgesluisd worden aan de deelnemende schoolbesturen. Het zuiver saldo bedraagt hiermee € 3,4 mln.

Voor de Nieuwbouw Kleine Kapitein, Uitbreiding Zeeburgereiland, Nieuwbouw Weespertrekvaart en Nieuwbouw Centrumeiland hebben we kredietvoorschotten ontvangen van de gemeente. Per 31 okt is het saldo van deze rekening € 2,1 mln. Deze kredieten staan sinds juni 2019 op een aparte bankrekening. Hiermee voorkomen we dat deze bouwkredieten in de toekomst een vertroebeld beeld geven van onze werkelijke liquiditeit.

Het restant van onze middelen staat op de Rabo doelspaarrekening. Per 1 juli brengt de Rabobank over de tegoeden boven €1 mln 0,5% negatieve rente in rekening. Onderzocht zal worden of het voordeliger is om in 2021 over te gaan op Schatkistbankieren.



## 5. Risicoanalyse 2020-2023

In de begroting 2020 en de meerjarenbegroting 2021-2023 hebben wij de tegenvallers zoveel mogelijk in kaart gebracht. Zo is rekening gehouden met een het feit dat we door het lerarentekort toch een beroep moeten doen op externe organisaties. Desalniettemin nemen wij een risicoparagraaf op van onderwerpen die tot niet begrote kosten zouden kunnen leiden. Uitgangspunt hiervoor vormen de in de nota reservepositie STAIJ genoemde strategische risico's die hier zijn aangevuld met beheersmaatregelen. De risico's zullen gemonitord worden in de managementrapportages. De risicoparagraaf is ten opzichte van de meerjarenbegroting alleen aangepast op het punt demografie. Vanwege de Coronacrisis bestaat er onzekerheid over de ontwikkeling van ons leerlingaantal.



Risicogebied	Bijbehorend Risico	Kans van optreden	Financiële impact van	Range tussen laag/hog in k€		Beheersmaatregel
				Min	Max	
<b>Algemeen</b>						
Bekostiging OCW	Risico Instabiliteit bekostiging	Hoog	Gemiddeld	100	200	Nauwkeurig monitoren bekostiging gegevens, indien nodig ingrijpen in de exploitatie
Demografie	Door de grilligheid van de zij-uitstroom en de Coronacrisis wijken de leerlingaantallen af	Middel	Hoog	250	500	Monitoren leerlingaantallen, indien mogelijk formaties aanpassen
<b>Aanbod</b>						
<i>Koersplan: Al onze leerlingen ongeacht hun achtergrond of talenten, krijgen de kans het beste uit zichzelf te halen en te laten zien. We realiseren een breder curriculum met kansen voor alle leerlingen.</i>						
ICT en het onderwijs	ICT leidt tot een extra beheerslast die niet altijd overzien wordt.	Middel	Middel	100	200	Monitoren uitgaven, indien nodig zorgen voor een centrale bundeling van beheersdiensten.
Te kleine Scholen	Scholen onder opheffingsnorm krijgen geen subsidie van gemeente, en zijn gemiddeld inefficiënter in bedrijfsvoering.	Middel	Middel	100	200	Financiële monitoring per brinnummer, onderzoeken of scholen kwalitatief nog wel op orde zijn.
<b>Personeel</b>						
<i>Koersplan: Het lerarentekort heeft onze grootste prioriteit. Want alleen met voldoende en goedgeschoold personeel kunnen we kwaliteit en goed onderwijs leveren.</i>						
Voldoende en goed personeel op al onze scholen	Geen personeel te vinden hierdoor extern invulling nodig	Hoog	Hoog	500	1000	Het niet volledig invullen van de betreffende formatie waardoor de extra kosten beperkt blijven. Actief blijven werven gedurende het schooljaar.
Goed werkgeverschap	Extra kosten om leerkrachten te behouden.	Hoog	Middel	250	500	Zoveel mogelijk op te lossen binnen de beschikbare middelen
Taken en verantwoordelijkheden	Het is door alle problematiek niet voor iedereen mogelijk om aan deze ambitie te voldoen.	Middel	Middel	100	200	Inzet subsidies gemeente, zoals teambeurzen en ondersteuning directies
<b>Gemeenschap</b>						
<i>Koersplan: Onze scholen willen er alles aan doen om aantrekkelijk te zijn voor alle ouders en kinderen in de wijk</i>						
Passend Onderwijs	Problematic wordt te groot om Passend onderwijs te kunnen geven, waardoor het aantal duurdere arrangementen oploopt. Capaciteitsproblemen in het SO en SBO	Middel	Middel	100	200	Versterken van de samenwerking tussen het speciaal onderwijs en onze scholen om expertise te vergroten.
Ouderbetrokkenheid	Juridisering van het onderwijs, AVG vraagt onverwachte investeringen.	Middel	Middel	100	200	Proberen op te lossen binnen de huidige budgetten, anders toch extra expertise inhuren om grotere schade te voorkomen
<b>Lerende en duurzame organisatie</b>						
<i>Koersplan: STAIJ wil zich ontwikkelen tot een lerende organisatie die zich op alle niveaus aanpast aan wat nodig is.</i>						
Een professionele cultuur	Onvoldoende capaciteit om huidige staf om verbetering mogelijk te maken.	Laag	Middel	50	100	Gebruik maken en delen van de expertise op de scholen.
<b>Randvoorwaarden</b>						
<i>Koersplan: Gezonde financiën, prettige schoolgebouwen en oog voor duurzaamheid zijn belangrijke randvoorwaarden voor ons beleid</i>						
<b>Financiën</b>						
ERD Schap	Door oplopend ziekteverzuim toenemende vervangingskosten	Middel	Middel	100	200	Uitvoering geven aan het plan van aanpak ter verlaging van het ziekteverzuim. Strakke monitoring, bewustwording, goede
Huisvesting	Achterstallig onderhoud ihkv MJOP	Middel	Hoog	250	500	Actueel houden uitvoering van de plan om achterstalligheid te voorkomen, indien structureel toevoegen aan exploitatie.
				<b>2.000</b>	<b>4.000</b>	