



STICHTING OPENBAAR ONDERWIJS

**MARENLAND**

(MEER)JARENBEGROTING 2020 - 2024

SAMEN KUNNEN WE MEER: EEN BUITENKANS VOOR IEDER KIND!

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b> .....	3
<b>2. Begroting op hoofdlijnen</b> .....	4
<b>3. Kansen en uitdagingen</b> .....	7
<b>3.1 Marenland en Noordkwartier samen sterk</b> .....	7
<b>3.2 Kansen en uitdagingen</b> .....	7
<b>4. Uitgangspunten strategisch beleid</b> .....	9
<b>5. (Meerjaren)begroting 2021-2024</b> .....	12
<b>5.1 Uitgangspunten</b> .....	12
<b>5.2 Budgetten</b> .....	14
<b>5.3 Exploitatiebegroting</b> .....	16
<b>5.4 Balans</b> .....	19
<b>5.5 Signaleringswaarde <i>mogelijk</i> bovenmatig publiek eigen vermogen</b> .....	21
<b>5.6 Liquiditeit en treasury</b> .....	21
<b>6. Risicoparagraaf</b> .....	24
<b>8. Bestuursbesluit</b> .....	29

## 1. Inleiding

Voor u ligt de begroting 2021 en de meerjarenraming 2021-2024 van Stichting Openbaar Onderwijs Marenland.

In 2019 is een nieuw strategisch beleidsplan gemaakt waarin de speerpunten en doelen opnieuw zijn vastgesteld. Afgelopen jaar heeft voor een groot deel in het teken gestaan van het werken in coronatijd. Een tijd die deels invloed heeft gehad op het uitgavenpatroon van de organisatie van dit betreffende jaar. Ook voor het komend begrotingsjaar zijn er invloeden zichtbaar die meegenomen zijn in de voorliggende begroting. Ondanks dat er het afgelopen jaar minder scholingsuitgaven zijn geweest dan gepland, gaan we er in het komend jaar vanuit dat we nu wel in staat zullen zijn om de scholingsmiddelen volledig in te zetten om te werken aan de realisatie van onze strategische doelen. De doorrekening van de uitgaven in ICT-investeringen, en in de investeringen in nieuw meubilair en buitenruimten is nu zichtbaar in de begroting van het komend jaar.

Het uitgangspunt blijft om de inkomende middelen zo goed mogelijk terecht te laten komen op onze scholen. Zo maken we goed onderwijs mogelijk onder het motto 'Samen kunnen we meer: een buitenkans voor ieder kind!'.

Namens de Stichting Marenland,

Geert Bijleveld,  
Voorzitter College van Bestuur

28 oktober 2020

## 2. Begroting op hoofdlijnen

### Algemeen

Vooruitlopend op het instemmingsrecht van de GMR op de begroting op hoofdlijnen is in deze begroting deze paragraaf al toegevoegd. Zoals de benaming al aangeeft, zullen in deze paragraaf de hoofdlijnen in het kort worden samengevat. Het voordeel om deze paragraaf al dit jaar toe te voegen is dat in gezamenlijk overleg bekeken kan worden wat er voor volgend jaar als verbeterpunten kan worden meegenomen.

Het belangrijkste uitgangspunt is en blijft om de inkomende middelen zo goed mogelijk terecht te laten komen op onze scholen om goed onderwijs mogelijk te maken. Dit vraagt om een efficiënte en transparante wijze van toedeling van de diverse middelen. Hierbij is door Marenland bewust de keuze gemaakt om bepaalde zaken bovenschools te regelen en andere zaken juist op schoolniveau.

Vanwege de complexiteit en de optimalisatie van het gebruik van de diverse systemen is voor het ICT beheer een apart ICT kantoor ingericht. Zij verzorgen de aanschaf van de benodigde apparatuur, het netwerk en de software om de diverse beheerssystemen op de juiste manieren te laten werken. Hiervoor maken zij jaarlijks een eigen begroting. De aanschaf van educatieve software (licenties) wordt op schoolniveau geregeld. Alle huisvestingsgerelateerde zaken zijn ook centraal geregeld. Op bestuursniveau worden voor de diverse scholen facilitaire aangelegenheden zoals schoonmaak, beveiliging en onderhoudscontracten per school opgesteld via een gezamenlijke overeenkomst. De begroting is weliswaar op schoolniveau, maar valt onder de verantwoordelijkheid van de eindverantwoordelijke facilitair. Voor de investeringen worden per school op basis van gelijke objectieve maatstaven de budgetten bepaald. Wat er voor deze budgetten wordt aangeschaft is aan de scholen, waarbij hun visie op het aanbieden van het onderwijs bepalend is.

De personeelstoedeling gebeurt via het zogenaamde allocatiemodel. Uitgangspunt hierbij is dat per 23 leerlingen één leerkracht ingezet kan worden. Daarnaast wordt op basis van schoolspecifieke bekostiging nog extra formatie toebedeeld, waarbij wel een percentage wordt afgeroomd. Op basis van een staffel wordt voor iedere school ook de formatie van de intern begeleiders bepaald. Hoe de toegekende werkdrukmiddelen worden benut is een keus van de school. De scholen worden op formatie gestuurd. De financiële koppeling is op bestuursniveau.

Tot slot wordt met elke directeur op schoolniveau de begroting opgesteld voor de posten waar zij zelf direct verantwoordelijk zijn en ook directe invloed op uit kunnen oefenen. De bestuurder en de directeur RET stellen in overleg met de controller en/of de algemeen beleidsmedewerker de deelbegroting op voor het onderwijsbureau en het zorgkantoor. Daarnaast is er nog de bovenschoolse begroting en de strategische beleidsbegroting die onder de verantwoordelijkheid van de bestuurder worden opgesteld.

Al deze deelbegrotingen worden in elkaar gevlochten. Als het eindresultaat positief of neutraal is, wordt bekeken of er nog aanvullende middelen kunnen worden ingezet. Ontstaat er een negatief resultaat, dan wordt bekeken of dit acceptabel is of dat er toch ingrijpende maatregelen nodig zijn.

### Specifiek

Voor 2021 wordt een begrotingstekort voorzien van € 300.000. Dit wordt door het bestuur als acceptabel gezien vanwege de volgende redenen:

- Het eigen vermogen is ruimschoots voldoende om zich het negatieve resultaat van 2021 te kunnen veroorloven. Zie hiervoor ook de toelichting in paragraaf 5.5.
- Structureel ingrijpen kan pas met ingang van schooljaar 2021-2022 en zal dan, om een neutrale begroting te creëren, buitenproportioneel zijn en juist voor 2022 een begrotingsoverschot opleveren.
- Incidenteel ingrijpen kan, maar heeft direct invloed op de aantasting van enkele fundamentele ontwikkelingen vanuit het strategisch beleid.
- De ontwikkelingen rondom de verdere samenwerking met Noordkwartier, de fusies in Tuikwerd en Delfzijl West, de voorziening Groot Onderhoud en de aangekondigde nieuwe bekostigingssystematiek gaan vanaf volgend jaar een grote impact hebben op het financiële perspectief.

De uitwerking van de begroting en een uitgebreide toelichting zijn terug te vinden in de hoofdstukken 5 en 7.

In deze begroting wordt in hoofdstuk 3 verder toelichting gegeven op onze kansen en uitdagingen met als hoofdlijn: **Marenland en Noordkwartier samen sterk**. Hierbij wordt met inachtneming van onderstaande aspecten het beleid voor de toekomst vormgegeven.

- Korte lijnen
- Nieuwe gebouwen
- Sociaaleconomische situatie
- Bereikbaarheid
- Lerarentekort

Hoofdstuk 4 is gewijd aan de uitgangspunten van het strategisch beleid, waarin op de onderstaande punten dieper wordt ingegaan:

- Onderwijs dat past
- Autonomie van de IKC's
- Diversiteit
- Vakmanschap
- Het bestuur stuurt, faciliteert en ondersteunt
- Consequenties voor het financieel beleid

Tot slot wordt in hoofdstuk 6 dieper ingegaan op de mogelijke risico's die we voorzien. In subparagrafen worden de volgende erkende risico's nader toegelicht:

- Krimp van de bevolking
- Personele formatie
- Ziekteverzuim
- COVID-19
- Invoering vereenvoudiging bekostiging Primair Onderwijs
- Voorziening Groot Onderhoud
- Belasting Toegevoegde Waarde

## 3. Kansen en uitdagingen

### 3.1 Marenland en Noordkwartier samen sterk

#### Samen sterk in onderwijs

Stichting Openbaar Onderwijs Marenland en Stichting Christelijk Primair Onderwijs Noordkwartier staan al decennialang voor goed, aantrekkelijk en toekomstgericht onderwijs in Noordoost-Groningen. We willen dat iedere leerling de kans krijgt zijn of haar talenten te ontdekken en zich optimaal te ontwikkelen. Onze scholen staan in dezelfde regio en we kennen dezelfde uitdagingen. Marenland en Noordkwartier hebben relatief veel scholen met een hoog schoolgewicht. Dat betekent dat veel van onze leerlingen laagopgeleide ouders hebben en dat de kans op taalachterstanden en sociaaleconomische problemen groot is. Daarom willen we de komende jaren inzetten op gelijke kansen en talentontwikkeling van onze leerlingen. Om dat te bereiken is samenwerking tussen verschillende partijen nodig, om te beginnen tussen onze schoolbesturen. Door onze krachten te bundelen zijn we sterker: samen hebben we meer expertise. Samenwerken doen we op bestuursniveau en op onze locaties\*. We hebben daarbij respect voor elkaars identiteit en maken gebruik van de verschillen.

#### Samen sterk in een IKC

Voor het vergoten van ontwikkelingskansen van kinderen is ook de voorschoolse periode van groot belang. Samenwerking met de kinderopvang vinden we daarom essentieel. We willen dit zoveel mogelijk vormgeven binnen integrale kindcentra (IKC's). Binnen een IKC vormen onderwijs en kinderopvang één geheel, met één leidinggevende en één team. Ouders kunnen voor zowel opvang als onderwijs op één plek terecht. Met een doorgaande pedagogische lijn in opvoeding en onderwijs en een breed (naschools) aanbod, bieden we in een IKC ieder kind van 0 tot 12 jaar de mogelijkheid zich optimaal te ontwikkelen. Daar betrekken we ook partners uit onze omgeving bij. Om de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang verder handen en voeten te geven, is het noodzakelijk dat Marenland en Noordkwartier gezamenlijk strategisch beleid ontwikkelen. Hiermee leveren we een bijdrage aan integraal beleid binnen de kindcentra.

\* Twee scholen van Marenland liggen in een ander gebied: de Togtemaarschool in Bedum en De Huifkar in Ten Boer. In dit gebied wordt samengewerkt met VCPO Noord-Groningen. Daarom kan het beleid op sommige punten afwijken.

### 3.2 Kansen en uitdagingen

Waar moeten we rekening mee houden bij het formuleren van beleid? Waar liggen onze kansen en uitdagingen?

## **Toekomst**

We leven in een snel veranderende samenleving die hoge eisen stelt aan haar burgers. Die eisen liggen op het terrein van onder meer ICT, mediawijsheid, probleemoplossend vermogen, en creatief en kritisch denken. In ons onderwijs willen wij onze leerlingen voorbereiden op deze eisen en er zo aan bijdragen dat zij als kritisch en mondig burger kunnen deelnemen aan de samenleving.

## **Korte lijnen**

De lijnen zijn kort in Noordoost-Groningen. Professionals van verschillende organisaties kennen elkaar en zoeken elkaar makkelijk op. De bereidheid tot samenwerking, ook binnen gemeente, voortgezet onderwijs en bedrijfsleven, is groot. Hiervan maken we gebruik bij het realiseren van een sluitend onderwijs- en ondersteuningsaanbod voor alle kinderen in ons gebied.

## **Nieuwe gebouwen**

Als gevolg van de aardbevingen in ons gebied worden onze schoolgebouwen bouwkundig versterkt of geheel vernieuwd. Zo kunnen wij toekomstbestendig onderwijs bieden in veilige, ruime en comfortabele schoolgebouwen die passen bij onze visie en uitnodigen tot (integraal) samenwerken.

## **Sociaaleconomische situatie**

De sociaaleconomische situatie in ons gebied stelt ons voor een uitdaging. Onze regio kent relatief veel mensen met een zwakke sociaaleconomische positie. Een deel van onze leerlingen kampt met (taal)achterstanden. Wij spelen hier op in door een zo breed mogelijk aanbod te ontwikkelen. Zo vergroten we de kansen van onze leerlingen en doorbreken we kansenongelijkheid.

## **Bereikbaarheid**

Noordoost-Groningen is een uitgestrekt, landelijk gebied met kleine en grotere kernen die te maken hebben met een krimpende bevolking en een dalend leerlingenaantal. In deze regio hebben Marenland en Noordkwartier kleine en grotere scholen. We streven ernaar dat onderwijs en opvang voor alle kinderen in het gebied goed bereikbaar zijn.

## **Lerarentekort**

Noordoost-Groningen kampt, net als de rest van Nederland, met een lerarentekort. We staan voor de uitdaging voldoende goed gekwalificeerd en gemotiveerd personeel te vinden. Dat vraagt om een zorgvuldig personeelsbeleid waarin binden, boeien en behouden voorop staan. Van onze medewerkers verwachten wij een lerende houding en de bereidheid te professionaliseren.



## 4. Uitgangspunten strategisch beleid

Marenland en Noordkwartier delen dezelfde ambitie: goed en toekomstgericht onderwijs bieden dat tegemoetkomt aan de behoeften en mogelijkheden van onze leerlingen. Onderwijs dat antwoord geeft op de uitdagingen in de regio en gebruikmaakt van de kansen die ons gebied biedt. Door samen verder te gaan op de ingeslagen weg kunnen we dit realiseren. Onderstaande uitgangspunten staan daarbij centraal.

### **Onderwijs dat past**

We bieden onderwijs dat aansluit bij de leerbehoefte van leerlingen. De kwaliteit van ons reken-, taal- en leesonderwijs is van hoog niveau en we besteden aandacht aan 21st century skills. We laten onze leerlingen talenten ontdekken en ontwikkelen, en zetten deze in. We maken gebruik van de nieuwste inzichten op het gebied van didactiek en pedagogiek, en van moderne leermiddelen en methoden. ICT wordt ingezet als belangrijk hulpmiddel. Het gezamenlijke regionaal expertiseteam (RET) stelt scholen in staat tegemoet te komen aan de ondersteuningsbehoefte van leerlingen. We benutten elkaars expertise, die van partners als de gemeente, kinderopvang, Huis van de Sport, bibliotheek, IVAK en Basicly, en die van het voortgezet onderwijs en het bedrijfsleven in de regio. Met elkaar leiden we kritische, sociale burgers op die een bijdrage kunnen leveren aan onze samenleving.

### **Autonomie van de IKC's**

We geven de IKC's de vrijheid om, binnen de bestuurlijke kaders, hun onderwijs zelf vorm te geven en een eigen profiel verder te ontwikkelen, zodat zij zich kunnen onderscheiden. Zo zorgen we ervoor dat het aanbod optimaal aansluit bij de behoeften, mogelijkheden en talenten van kinderen en de mogelijkheden van de wijk of het dorp waar het kindcentrum staat. Van de professionals in de kindcentra – de directeuren, leerkrachten en pedagogisch medewerkers – verwachten we dat zij een visie formuleren en dat zij deze vertalen naar een onderwijsconcept, de scholingsbehoefte van medewerkers en inzet van financiële middelen. Voorwaarde is dat de scholen en de kinderopvang dat in gezamenlijkheid oppakken, zodat er doorgaande leerlijnen ontstaan.

### **Diversiteit**

Aandacht voor diversiteit is een rode draad in al ons handelen. Onze IKC's maken deel uit van een pluriforme samenleving waarbinnen we respect en waardering hebben voor verschillen tussen mensen. Binnen ons onderwijs krijgt ieder kind de mogelijkheid zich optimaal te ontwikkelen binnen zijn of haar mogelijkheden. Binnen ons personeelsbeleid maken we gebruik van de verschillen tussen en talenten van onze medewerkers.

### **Vakmanschap**

Het vakmanschap van onze medewerkers staat voorop. Zij zorgen ervoor dat het onderwijs aansluit bij de behoeften, mogelijkheden en talenten van kinderen. Zij hebben een lerende houding en blijven zich ontwikkelen. Belangrijk is dat zij de vrijheid krijgen om, binnen de visie van het IKC, onderwijs vorm te geven. Dat zij mogen experimenteren en ontwikkelen en dat zij worden uitgedaagd om verder te professionaliseren. Met het programma NoordKRACHT (Noordkwartier) en het kwaliteitsbureau (Marenland) stimuleren en ondersteunen wij een professionele cultuur binnen de scholen. Belangrijk is ook dat teamleden de rol pakken die aansluit bij hun talenten. De directeur zorgt ervoor dat er een team wordt gevormd waarin iedereen hetzelfde doel nastreeft, waarin teamleden graag samenwerken en elkaar versterken. Samen dragen we bij aan een sfeer waarin iedereen wordt gezien en zich veilig voelt. In het belang van de leerling zorgen we voor een optimale communicatie met ouders. Onze medewerkers zijn in staat het goede gesprek met ouders te voeren. Verwachtingen over en weer worden tijdig besproken. De ontwikkeling van het kind staat altijd centraal.

### **Het bestuur stuurt, faciliteert en ondersteunt**

De besturen van Marenland en Noordkwartier geven sturing aan de strategische koers en faciliteren de IKC's om verwachtingen en ambities waar te maken. We stellen directeurs en medewerkers in staat om optimale kwaliteit en resultaten te realiseren. Dat doen we door te investeren in staf en ondersteuning: het opstellen van een organisatiejaarplan en het sturen op resultaat, scholing, financiën, ICT-voorzieningen, personeelsbeleid en het RET. De besturen zijn eindverantwoordelijk voor de koers van de organisatie en voor de kwaliteit van het onderwijs. Zij leggen daarover verantwoording af aan de Raden van Toezicht.

10

### **Consequenties voor het financieel beleid**

Als we kijken naar de vijf speerpunten voor de komende vier jaar dan zitten daar de volgende gevolgen in.

#### *Kwaliteit*

Om te zorgen dat kwaliteit voorop staat, is het noodzakelijk dat de beschikbare middelen voor het onderwijs ook zoveel mogelijk terechtkomen bij de scholen. Voor het grootste deel zit dit in de formatie van de scholen. In de begroting van 2021 is allereerst ruimte gemaakt voor het inzetten van personeel. Dat betekent dat er uitgegaan wordt van in ieder geval per 23 leerlingen één leerkracht. In de praktijk is de klassengrootte kleiner door de inzet van middelen voor werkdrukverlichting, kleinescholentoeslag en achterstandsgelden. Voor de werkdrummiddelen geldt dat we de cao volgen en dat de middelen direct worden toegekend aan de desbetreffende scholen, die daarvoor zelf bepalen wat de bestemming is. De kleinescholentoeslag wordt voor een groot deel toegerekend naar de betreffende scholen. Het overige deel wordt gebruikt om de bekostiging van het gebouw en de directeur financieerbaar te houden. De achterstandsgelden zijn ook geormerkt en worden voor 90% direct doorgezet naar de desbetreffende scholen. De overige 10% wordt via bovenschoolse ondersteuning (RET) geïnvesteerd.

### *Talenten*

Hier geldt dat er blijvend gebruikgemaakt wordt van Kansrijke Groningers, Huis voor de Sport en het IVAK. In de begroting is voldoende ruimte meegenomen om dit mogelijk te maken. Voor het bewegingsonderwijs is bijvoorbeeld de formatie bovenschools meegenomen. Voor culturele activiteiten is er geld begroot en binnen de schoolbegrotingen is er ruimte voor naschoolse activiteiten.

### *Toekomst*

Om onze leerlingen goed te kunnen voorbereiden op de toekomst, is het noodzakelijk dat er voldoende moderne ICT-middelen beschikbaar zijn voor de leerlingen en het personeel. Het afgelopen jaar is hier al een grote slag in geslagen. Met deze investeringen gaan we verder om te zorgen dat er een goede basis aanwezig is op elke school. Dit betekent dat er meer ruimte is gecreëerd in de begroting om dit de komende jaren structureel mogelijk te maken.

### *Professionaliteit*

Het spreekt voor zich dat er voldoende ruimte en tijd nodig is voor onze medewerkers om zich te scholen. Binnen de begroting van 2021 is dan ook meer geld (ongeveer € 100.000) gereserveerd om deze scholing te kunnen aanbieden. Deels binnen de Marenlandacademie, maar ook daarbuiten. Bovenschools en binnen de scholen wordt zichtbaar gemaakt hoe deze middelen worden gebruikt. Hiervoor zal allereerst een scholingsplan worden opgesteld met daarin helder beschreven waarvoor de middelen worden gebruikt. Belangrijk hierin is ook de ontwikkeling naar een meer evaluatieve/onderzoekende houding van het personeel, bijvoorbeeld door de ruimte te bieden aan personeel om zich te scholen naar een masterniveau.

### *Samenwerken*

Door de totstandkoming van meerdere nieuwe scholen is er ruimte om met onze externe partners na te denken over een goede inrichting van deze IKC's. Dit betekent een enorme impuls in de verbetering van de schoolpleinen en de inrichting hiervan. Daarnaast is er ruimte voor de scholen om te investeren in interne en externe netwerken.

## 5. (Meerjaren)begroting 2021-2024

In de vorige hoofdstukken is het beleid van Marenland beschreven. In de begroting wordt zichtbaar hoe dit in de financiën uitgedrukt wordt. Eerst zullen de uitgangspunten van de begroting genoemd worden. Vervolgens zal de samenvatting van de begroting aan de orde komen.

### 5.1 Uitgangspunten

De begrotingen zijn gebaseerd op het aantal leerlingen op 1 oktober t-2 en t-1 voor de personele bekostiging, en 1 oktober t-1 voor de materiële bekostiging.

- Het aantal leerlingen op 1 oktober 2018 was 2492.
- Het aantal leerlingen op 1 oktober 2019 was 2411.
- Het aantal leerlingen op 1 oktober 2020 was 2322

Voor de daaropvolgende jaren is uitgegaan van de volgende verwachte leerlingaantallen:

- Het aantal leerlingen op 1 oktober 2021 schatting 2297.
- Het aantal leerlingen op 1 oktober 2022 schatting 2290.
- Het aantal leerlingen op 1 oktober 2023 schatting 2260.

Het aantal leerlingen in 2020 was lager dan de schatting, grotendeels veroorzaakt door de eerdere sluiting van obs Meedhuizen. Hier was in de vorige begroting nog geen rekening mee gehouden. Het werkelijk aantal leerlingen vanaf 2021 zal hoger zijn door de fusie van De Garven met De Vore (nu Noordkwartier). In deze begroting zijn de effecten van deze fusie niet meegenomen. Het uitgangspunt hierbij is dat het totaaleffect van de fusie (extra baten minus extra kosten) op het eindresultaat nihil is.

In de begroting is, op basis van cijfers uit het verleden, rekening gehouden met een aanvullende vergoeding van 1,5%.

#### Personeel

De basis voor de berekening van de formatie leerkrachten is het aantal leerlingen (1 fte per 23 leerlingen). Schoolspecifieke bekostiging, zoals middelen schakelklas, kleinescholentoeslag, fusiebekostiging, achterstandsbekostiging (zowel vanuit het Rijk als de gemeente) en werkdrukmiddelen, worden per school en situatie toegevoegd. Het belangrijkste effect van de daling van het aantal leerkrachten is de terugloop van het aantal leerlingen en het eindigen van de directe inzet van de fusiebekostiging. De verwachting is dat de formatiedaling vanuit de flexibele schil te realiseren is. De effecten van de personele gelden vanuit de bekende additionele bekostigingsvormen zijn voor de gehele looptijd van deze begroting meegenomen.

Rekening houdend met alle nu bekende personele ontwikkelingen zal de reeks er als volgt uit gaan zien:



Categorie/Jaar	2021	2022	2023	2024	Eindtotaal
Buitenmeubilair	10.000				10.000
Duurzaamheid gebouw	250.000	100.000			350.000
ICT Devices	193.500	292.200	593.358	201.130	1.280.188
ICT digiborden	17.100	15.000	15.000		47.100
Inventaris en apparatuur					-
Leermethoden	226.500	37.500	43.500	2.000	309.500
Overig meubilair	302.093	234.897			536.990
Schoolmeubilair	444.615	353.767			798.382
<b>Totaal</b>	<b>1.443.808</b>	<b>1.033.364</b>	<b>651.858</b>	<b>203.130</b>	<b>3.332.160</b>

## 5.2 Budgetten

We gaan de hoofdcategorieën globaal langs.

### *Rijksbijdragen OCW*

Er is rekening gehouden met de actuele en geschatte leerlingenaantallen, de gemiddelde leeftijd van de personeelsleden (GGL) en de actuele variabelen van OCW. In verband met de jaarlijkse verhoging op basis van de indexcijfers is een verhoging van de inkomsten van ca. 1,5% van de personele inkomsten meegenomen.

### *Overige subsidie OCW*

De fusiebekostiging wordt nog deels ingezet voor formatie. Er is in de meerjarenreeks nog geen rekening gehouden met nieuwe samenvoegingen (KC Tuikwerd en KC West). De instroom van asielzoekers is lager dan voorheen. Het verwachte subsidiebedrag is daarom substantieel lager dan voorgaande jaren.

### *Ontvangen doorbetalingen passend onderwijs*

Dat zijn de actueel berekende baten die we van het samenwerkingsverband ontvangen om passend onderwijs te geven en ondersteuning te bieden aan leerlingen die dat nodig hebben. Op basis van onze verwachte leerlingenaantallen en de begroting van het samenwerkingsverband zijn de toekomstige baten berekend. Dit in overleg met de directeur van het RET.

### *Gemeentelijke bijdragen*

Dit betreft de actuele bedragen uit de gemeentelijk VVE-middelen en voor naschoolse activiteiten. Daarnaast is vanuit de gemeente Delfzijl een aanzienlijk bedrag beschikbaar gesteld voor Kindcentrum Noord.

### *Overige overheidsbijdragen*

Dit waren gelden die vanuit NCG naar ons toekomen. Deze zijn toegezegd tot en met 2020 en zijn derhalve in deze begroting niet meer meegenomen.

### *Overige baten*

Hieronder vallen de verhuur van lokalen, detacheringsofbrengsten, de bijdragen vanuit CMK en muziekimpuls, en de inzet van medewerkers in diverse projecten en op participatiebanen.

### *Lonen en salarissen*

Hierin zitten de kosten van al ons personeel op basis van de laatste cao en de in het vooruitzicht gestelde premiepercentages voor werkgeverslasten. Er is rekening gehouden met de jaarlijkse toekenning van periodieken, het Eigen Risico Dragerschap in het kader van de vervanging, en de extra fte's vanuit de inzet van de gelden voor het onderwijsachterstandenbeleid en de werkdrukverlagingsbekostiging. Ook de nieuwe aanvullende pensioenregeling en de daling van het aantal fte's door het lagere leerlingenaantal is meegenomen. De minder inzet van fte's vanwege de afname van de samenvoegingsgelden is eveneens doorgerekend. Er is rekening gehouden met eventuele cao-verhogingen van 0,65%. Deze is namelijk al meegenomen in de bekostiging 2020-2021.

### *Overige personele lasten*

Hieronder vallen de kosten van externen en conciërges, en van opleidingen, werving, dienstreizen en arbozorg. Vanuit strategisch beleid zijn de kosten voor de inhuur van medewerkers van het Huis voor de Sport, de Marenlandacademie en bovenschoolse overige personele lasten meegenomen.

### *Afschrijvingen*

Deze kosten zijn gebaseerd op alle bedrijfsmiddelen die we in voorgaande jaren hebben aangeschaft en die nog ingezet worden. Maar ook op de middelen die we in 2021 en erna gaan aanschaffen en meerdere jaren zullen worden ingezet. Afschrijven betekent dat we die kosten verdelen over de geschatte gebruiksduur. Deze lasten stijgen fors door de extra investeringen in huisvesting en ICT. Vanaf 2024 zullen deze lasten voor het eerst weer dalen.

### *Huisvesting*

Hierin zitten de geschatte huisvestingskosten, waarbij klein onderhoud, schoonmaakcontracten, gemeentelijke belastingen, energiekosten en dergelijke allemaal zijn gebaseerd op de meest actuele informatie over verbruik en tarieven. Er is nog heel beperkt rekening gehouden met de mogelijke voordelige effecten van de verduurzaming energievoorziening. Vanwege COVID-19 zijn de schoonmaaklasten naar verwachting de komende jaren hoger. Dat er desondanks een geringe afname is van de schoonmaaklast heeft te maken met de sluiting van obs Meedhuizen en de overdracht van obs Fiepko Coolman.

### *Administratie en beheerlasten*

Dit zijn kosten van administratiekantoor, accountant, kantoorapparatuur, vergaderingen en Raad van Toezicht.

### *Inventaris, apparatuur, leermiddelen*

Deze kosten zijn veelal door de scholen ingeschat op basis van hun plannen voor 2021 en verder. Vanwege nog beschikbare gelden vanuit de muziekimpulssubsidies is de inschatting van de uitgaven aan culturele vorming voor 2021 hoger dan in de daaropvolgende jaren.

### *Rente*

Door het invoeren van negatieve rentes door zowel de ING als de Rabobank worden voor het eerst in de historie negatieve rentebaten opgenomen. Er zal onderzocht worden of het zinvol kan zijn om op schatkistbankieren over te gaan. Onder rentelasten zijn de te verwachten bankkosten opgenomen.

## **5.3 Exploitatiebegroting**

In 2021 wordt een negatief exploitatieresultaat voorzien van € 300.000. In 2022 zal naar verwachting wel weer een sluitende begroting gerealiseerd kunnen worden. De jaren erna zullen er, zonder aanvullend beleid, wederom negatieve resultaten zijn. Niettegenstaande het beleid om jaarlijks een sluitende begroting te presenteren, wordt dit negatieve resultaat voor 2021 toch acceptabel gevonden. Argumenten hiervoor zijn:

- Het eigen vermogen is ruimschoots voldoende om zich het negatieve resultaat van 2021 te kunnen veroorloven. Zie hiervoor ook de toelichting in paragraaf 4.5.
- Structureel ingrijpen kan pas met ingang van schooljaar 2021-2022 en zal dan, om een neutrale begroting te creëren, buitenproportioneel zijn en juist voor 2022 een begrotingsoverschot opleveren.
- Incidenteel ingrijpen kan, maar heeft direct invloed op de aantasting van enkele fundamentele ontwikkelingen vanuit het strategisch beleid.
- De ontwikkelingen rondom de verdere samenwerking met Noordkwartier, de fusies in Tuikwerd en Delfzijl West, de voorziening Groot Onderhoud en de aangekondigde nieuwe bekostigingssystematiek gaan vanaf volgend jaar een grote impact hebben op het financiële perspectief.

16

Hieronder de ontwikkeling van de financiën op hoofdlijnen.



Grootboekrekening	Realisatie 2019	Begroting 2020	EJV 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>	18.563.751	17.815.101	17.953.000	17.451.549	17.392.684	17.305.280	17.085.527
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	305.143	134.500	291.000	390.000	390.000	390.000	390.000
<b>3.5 Overige baten</b>	979.149	958.470	1.163.000	1.319.075	1.310.864	1.307.180	1.307.846
<b>3 Totaal Baten</b>	<b>19.848.044</b>	<b>18.908.071</b>	<b>19.407.000</b>	<b>19.160.624</b>	<b>19.093.548</b>	<b>19.002.460</b>	<b>18.783.373</b>
<b>4.1 Personeelslasten</b>	16.479.430	15.909.829	16.951.000	16.453.179	16.090.893	16.153.114	16.176.492
<b>4.2 Afschrijvingen</b>	499.006	650.441	664.000	742.545	765.355	832.046	749.581
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>	1.079.188	1.107.500	1.110.000	1.030.500	1.026.300	1.026.300	1.026.300
<b>4.4 Overige lasten</b>	1.400.836	1.243.300	1.184.000	1.227.400	1.204.000	1.204.000	1.204.000
<b>4 Totaal lasten</b>	<b>19.458.459</b>	<b>18.911.071</b>	<b>19.909.000</b>	<b>19.453.624</b>	<b>19.086.548</b>	<b>19.215.460</b>	<b>19.156.373</b>
<b>Saldo baten en Lasten</b>	<b>389.584</b>	<b>-3.000</b>	<b>-502.000</b>	<b>-293.000</b>	<b>7.000</b>	<b>-213.000</b>	<b>-373.000</b>
<b>5.1 Rentebaten</b>	7.072	5.000	-1.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
<b>5.5 Rentelasten</b>	2.025	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>5.046</b>	<b>3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>-7.000</b>
<b>1 Resultaat</b>	<b>394.631</b>	<b>0</b>	<b>-505.000</b>	<b>-300.000</b>	<b>0</b>	<b>-220.000</b>	<b>-380.000</b>
Vrijval Bestemmingsreserve			510.000				
Genormaliseerd Exploitatieresultaat			5.000				

17

## Toelichting

### Baten

De totale baten in 2021 zullen gaan dalen vanwege de effecten van de sluiting van obs Meedhuizen en de overgang van obs Fiepko Coolman naar Noordkwartier. De effecten blijven beperkt, doordat er nu hogere detacheringsofbrengsten zijn vanwege de medewerkers van obs Fiepko Coolman en er een forse subsidie is vanuit de gemeente Delfzijl voor Kindcentrum Noord. Daarnaast zorgt het dalende leerlingenaantal en het wegvallen van de fusiebekostiging ook voor de daaropvolgende jaren voor een daling van inkomsten.

### Lasten

#### Personeelslasten

De daling van het aantal fte's, minder inzet van extern personeel en lagere detacheringskosten dragen bij aan lagere personeelslasten dan in 2020. Daarnaast werkt het effect van de (relatief dure) medewerkers die in 2020 gebruik hebben gemaakt van de vertrekregeling in 2021 en verder, extra door.

#### Afschrijvingen

De afschrijvingen stijgen fors. Dit is het gevolg van de investeringen in meubilair en buitenruimtes van de nieuwe en verstevigde schoolgebouwen en het optimaliseren van de

ICT-faciliteiten. De jaren hierna zal de afschrijvingslast weer gaan dalen vanwege de langere looptijden van met name de huisvestingsinvesteringen. Door de grote investeringen die in drie jaar tijd voor alle scholen hebben plaatsgevonden in meubilair, zal er in de toekomst weer voldoende gereserveerd moeten worden om de volgende bulkinvestering over 15 tot 20 jaar te kunnen financieren.

#### *Huisvestingslasten*

De huisvestingslasten dalen ten opzichte van 2020 vanwege de afname van de kosten voor obs Fiepko Coolman en obs Meedhuizen. De daling wordt gedempt door hogere ingeschatte schoonmaaklasten vanwege COVID-19 en een nog voorzichtig inschatten van de energielasten. Wel moet de komende jaren voor de meeste schoolgebouwen een voorziening Groot Onderhoud worden gevormd. Hier is in de lasten nog geen rekening mee gehouden.

#### *Overige lasten*

De overige lasten zullen de komende jaren op ongeveer gelijk niveau blijven. De extra bijdrage aan de culturele vorming vanuit een externe subsidie vormt het voornaamste verschil tussen 2021 en de daaropvolgende jaren.

### **Kengetallen**

Exploitatie kengetallen 2020 2021 e.v	Begroot	EJV	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot
	2020	2020	2021	2022	2023	2024
Rijksbijdragen	94,22%	92,51%	91,08%	91,09%	91,07%	90,96%
Overige overheidsbijdragen	0,71%	1,50%	2,04%	2,04%	2,05%	2,08%
Overige baten	5,07%	5,99%	6,88%	6,87%	6,88%	6,96%
Personele lasten	84,13%	85,14%	84,58%	84,30%	84,06%	84,44%
Afschrijvingen	3,44%	3,34%	3,82%	4,01%	4,33%	3,91%
Huisvestingslasten	5,86%	5,58%	5,30%	5,38%	5,34%	5,36%
Overige instellingslasten	6,57%	5,95%	6,31%	6,31%	6,27%	6,29%
Resultaat (Marge cq CVO-Rentabiliteit)	0,00%	-2,60%	-1,57%	0,00%	-1,16%	-2,02%

#### **Toelichting kengetallen**

Het aandeel van de overige overheidsbijdragen in de baten neemt relatief toe door de bijdrage van de gemeente Delfzijl aan Kindcentrum West. Het aandeel van de overige baten stijgt licht door hogere detacheringsofbrengsten. De invloed van de hoge investeringen en de daaruit voortvloeiende afschrijvingen zijn in de kengetallen zichtbaar. De verschuiving is met name tussen afschrijvingen en personele lasten.

## 5.4 Balans

Op basis van de gegevens uit de meerjarenbegroting is hieronder de balans voor de komende jaren weergegeven. Voor 2020 wordt uitgegaan van de eindejaarsverwachting, zoals deze is opgesteld in oktober 2020.

Balans	Realisatie	Begroting	EJV	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot
	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Activa</b>							
Materiele vaste activa	2.829.161	3.727.251	3.713.764	4.415.027	4.683.036	4.502.848	3.956.397
Financiële vaste activa	0	0	0	0	0	0	0
Vlottende activa	1.410.134	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000
Liquiditeiten	5.400.587	2.977.174	2.856.346	2.155.132	1.887.123	1.847.311	2.013.762
<b>Totaal Activa</b>	<b>9.639.882</b>	<b>8.264.425</b>	<b>8.130.110</b>	<b>8.130.159</b>	<b>8.130.159</b>	<b>7.910.159</b>	<b>7.530.159</b>

### Passiva

Algemene Reserve	4.487.350	4.617.616	4.492.350	4.492.350	4.492.350	4.272.350	3.892.350
Bestemmingsreserve	1.711.647	1.201.809	1.201.809	1.201.809	1.201.809	1.201.809	1.201.809
Voorzieningen	215.951	225.000	215.951	216.000	216.000	216.000	216.000
Langlopende schulden	0	0	0	0	0	0	0
Kortlopende schulden	3.224.934	2.220.000	2.220.000	2.220.000	2.220.000	2.220.000	2.220.000
<b>Totaal Passiva</b>	<b>9.639.882</b>	<b>8.264.425</b>	<b>8.130.110</b>	<b>8.130.159</b>	<b>8.130.159</b>	<b>7.910.159</b>	<b>7.530.159</b>

### Activa

De geplande investeringen zijn voor de jaren 2020 tot en met 2022 hoger dan de afschrijvingen, waardoor de materiële vaste activa zullen stijgen. Voor de jaren 2023 en 2024 is het beeld juist omgekeerd. De vlottende activa zijn voor 2020 tot en met 2024 afgerond op een rond getal om duidelijker te laten zien dat het om begrote gegevens gaat. Op basis van de huidige begrotingen wordt voor deze jaren geen significant verschil verwacht. De liquide middelen dalen de eerste jaren door de hoge investeringen en de negatieve resultaten. In 2024 is er, ondanks een negatief begroot resultaat, toch een toename van de liquide middelen, omdat de afschrijvingen in dat jaar fors hoger zijn dan de investeringen.

### Passiva

Op basis van de mismatch tussen opbrengsten 2019 en kosten 2020 die in 2019 aan het eind van het jaar al was voorzien, is besloten om in 2019 een bestemmingsreserve te creëren. Het verwachte nadelige resultaat voor 2020 valt iets lager uit dan, rekening houdend met de genoemde mismatch, werd verwacht. Nadat de bestemmingsreserve is aangewend blijft er een klein batig saldo over dat wordt toegevoegd aan de algemene reserve. Het eigen vermogen is verder berekend door de eindstand van het voorgaande jaar te salderen met het exploitatieresultaat. De post voorzieningen is gebaseerd op de eindstand van het voorgaande jaar plus de begrote dotaties minus onttrekkingen.

Er zijn geen langlopende schulden en deze worden ook niet voorzien. De kortlopende schulden zijn voor de jaren 2020 en verder afgerond op een rond getal om duidelijker te laten zien dat het om begrote gegevens gaat.

## Kengetallen

Kengetallen ten aanzien van de Balans	Begroot	EJV	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot	Norm
	2020	2020	2021	2022	2023	2024	
Liquiditeit ( =current ratio )	2,04	1,99	1,67	1,55	1,53	1,61	>1
Solvabiliteit (EV/TV)	70,42%	70,04%	70,04%	70,04%	69,20%	67,65%	>50%
Rentabiliteit (resultaat / baten)	0,00%	-2,60%	-1,57%	0,00%	-1,16%	-2,02%	0,00%
Weerstand vermogen (EV / Totale baten)	30,8%	29,3%	29,7%	29,8%	28,8%	27,1%	>19,5%

Bij liquiditeit gaat het erom of het bevoegd gezag in staat is om op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Dit blijkt uit de verhouding tussen vlottende activa en de kortlopende schulden. Voor een goede liquiditeit moet dit getal minimaal boven de 1 liggen, omdat er geen andere activa zijn die op korte termijn in geld kunnen worden omgezet.

Bij de solvabiliteit gaat het erom in hoeverre een bevoegd gezag op lange termijn, ook in tijden van tegenspoed, aan haar verplichtingen kan voldoen. Dit blijkt uit de verhouding tussen eigen vermogen en het totaal van de passiva. Absolute normen voor solvabiliteit zijn moeilijk te geven. Beoordeling van het eigen vermogen kan niet los worden gezien van de beoordeling van de hoogte van de voorzieningen. Immers, wanneer die niet toereikend zijn om de toekomstige verplichtingen te dekken, zal aanvulling vanuit het eigen vermogen moeten plaatsvinden. In geval van een gezonde financiële positie is een ondergrens van 30% wenselijk.

Rentabiliteit, gedefinieerd als resultaat gedeeld door batentotaal, is voor non-profit organisaties een weinig waardevol gegeven. Het streven naar een bepaalde rentabiliteit is geheel afhankelijk van het streven naar een bepaald weerstandsvermogen. Voor het onderwijs is de norm >0% over een langere termijn: wat ontvangen wordt voor het verzorgen van goed onderwijs moet daaraan ook besteed worden.

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie van de capaciteit om risico's op te vangen. Berekend wordt in hoeverre het bestuur zich exploitatietekorten kan permitteren op basis van de opgebouwde reserves.

## 5.5 Signaleringswaarde *mogelijk* bovenmatig publiek eigen vermogen

Vanaf verslagjaar 2020 moeten besturen zich over de hoogte van de reserves (eigen vermogen) verantwoorden in het jaarverslag. Dit gebeurt aan de hand van de signaleringswaarde. Alleen indien de reserves hoger zijn dan de signaleringswaarde dient tekst en uitleg te worden geven. Het betreft alleen de publieke reserves, de private reserves worden buiten beschouwing gelaten. Hoe deze verantwoording er precies uit gaat zien en waar deze moet worden verantwoord (bestuursverslag en/of jaarrekening) is nog niet bekend. Het doel hiervan is dat besturen scherper gaan begroten, eventueel negatief, om de te hoge reserves af te bouwen. In de meerjarenbegroting kan zichtbaar worden voor welke investeringen de reserves worden aangehouden en wanneer deze gepland zijn. Op deze manier kan de inspectie zien hoe de reserves worden ingezet. Het bestuur krijgt de tijd om de bovenmatige reserves af te bouwen. Vooralsnog wordt ervan uitgegaan dat dit op basis van afspraken gaat. Gebeurt dit niet, dan zal de inspectie vanaf 2024 (over boekjaar 2023) gaan handhaven.

Vooruitlopend hierop is in deze begroting al een overzicht opgenomen om inzicht te hebben in wat dit voor ons betekent.

	2019	EJV 2020	2021	2022	2023	2024
Aanschafwaarde gebouwen						
Boekwaarde overige mat. activa	2.829.161	3.713.764	4.415.027	4.683.036	4.502.848	3.956.397
Totale baten	992.756	970.350	958.031	954.677	950.123	939.169
<b>Totaal Normatief Eigen vermogen</b>	<b>3.821.917</b>	<b>4.684.114</b>	<b>5.373.058</b>	<b>5.637.713</b>	<b>5.452.971</b>	<b>4.895.566</b>
Eigen publiek vermogen	6.198.997	5.694.159	5.694.159	5.694.159	5.474.159	5.094.159
<b><i>mogelijk</i> bovenmatig publiek eigen vermogen</b>	<b>2.377.080</b>	<b>1.010.045</b>	<b>321.101</b>	<b>56.446</b>	<b>21.188</b>	<b>198.593</b>

In het overzicht is duidelijk zichtbaar dat we vanuit een positie van een ruim *mogelijk* bovenmatig publiek eigen vermogen, door de forse investeringen, nagenoeg op de norm komen en daarna weer enigszins erboven, maar dat dit eenvoudig uitlegbaar zal zijn. In dit overzicht is ook nog geen rekening gehouden met de creatie van een voorziening Groot Onderhoud.

## 5.6 Liquiditeit en treasury

Het beheer van de liquide middelen is geregeld in het treasurywet. Met het toepassen van het treasurywet beweegt Marenland zich binnen de kaders van de regeling 'Beleggen en belenen' van het Ministerie van OCW. Essentie van de inspanning van Marenland is dat de tijdelijk overtollige middelen risicovrij en op korte termijn worden uitgezet tegen de beste markttrente. Hiertoe worden spaarrekeningen aangehouden bij meerdere bankinstellingen

(ING, Rabobank). Maandelijks wordt bekeken of het banksaldo op de lopende rekening toereikend is voor de komende maand. Bij een te hoog saldo wordt het overschot overgeboekt naar een spaarrekening en bij een te laag saldo wordt het tegoed aangevuld vanaf een spaarrekening. De financiële baten zijn gebaseerd op een negatief rendement van ongeveer 0,05% op een gemiddeld 'te hoog' uitstaand spaartegoed van € 1.000.000. Voor goed liquiditeitsbeheer is het van belang om de geldstromen inzichtelijk te hebben. Kosten hoeven geen uitgaven te zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor afschrijvingen en dotaties.

	EJV	Begroot	Begroot	Begroot	Begroot
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Saldo exploitatie	-505.000	-300.000	0	-220.000	-380.000
Afschrijvingen	664.000	742.545	765.355	832.046	749.581
Mutaties voorzieningen	0	49	0	0	0
Mutaties vlottende activa	-149.866	0	0	0	0
Mutaties vlottende passiva	-1.004.934	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>-995.800</b>	<b>442.594</b>	<b>765.355</b>	<b>612.046</b>	<b>369.581</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
(des)investerings materiële vaste activa	976.074	1.443.808	1.033.364	651.858	203.130
(des)investerings financiële vaste activa	0				
<b>Totaal</b>	<b>976.074</b>	<b>1.443.808</b>	<b>1.033.364</b>	<b>651.858</b>	<b>203.130</b>
Mutatie Liquide middelen	-1.971.874	-1.001.214	-268.009	-39.812	166.451
Beginstand liquide middelen	<b>5.400.587</b>	<b>4.770.091</b>	<b>2.155.132</b>	<b>1.887.123</b>	<b>1.847.311</b>
Mutatie liquide middelen	-1.971.874	-1.001.214	-268.009	-39.812	166.451
Eindstand liquide middelen	<b>4.770.091</b>	<b>2.155.132</b>	<b>1.887.123</b>	<b>1.847.311</b>	<b>2.013.762</b>

22

### Toelichting

Het kasstroomoverzicht bestaat uit drie onderdelen: de kasstroom uit operationele activiteiten, de kasstroom uit investeringsactiviteiten en de kasstroom uit financieringsactiviteiten. Op de langere termijn moet de operationele kasstroom toereikend zijn om de andere kasstromen te kunnen dekken. In de voorliggende meerjarenbegroting is dat het geval. De totale dotatie aan de voorzieningen bestaat uit een dotatie aan de voorziening jubilea. De voorziening jubilea wordt jaarlijks aangepast op basis van gedane uitkeringen en aangepaste uitkeringsverwachtingen. De kasstroom uit investeringsactiviteiten is gebaseerd op de investeringsplannen. Vanwege de beschikbaarheid van voldoende vermogen op de lange termijn, worden geen

financieringsactiviteiten ontplooid en is de kasstroom uit financieringsactiviteiten nul. Wel zal in de gaten worden gehouden dat er tijdig vermogen wordt overgeheveld van de spaarrekening naar de lopende rekening.

## 6. Risicoparagraaf

### **Krimp van de bevolking**

In een groot deel van Nederland zal de bevolking de komende jaren afnemen. In onze regio gaat dat gepaard met vergrijzing en ontgroening. Er is sprake van een extreem grote bevolkingsafname. Ook de afgelopen vier jaar (van 2016 tot en met 2020) is het leerlingenaantal van Marenland met zo'n 9% gedaald. In de komende vier jaar is de verwachting dat deze daling door zal zetten met ongeveer 4%. Deze daling zien we met name in de gemeenten Appingedam, Loppersum en Delfzijl.

De krimp in de regio, samen met de mogelijkheid tot nieuwbouw, zorgt in sommige gevallen voor intensievere samenwerking tussen scholen van verschillende stichtingen. Met name met Noordkwartier zijn er verschillende samenwerkingsscholen ontstaan waarbij de scholen om en om bij elkaar worden ondergebracht. Bijvoorbeeld de waarschijnlijke fusie per 01/08/2021 van De Garven en De Vore (van Noordkwartier) tot KC Tuikwerd van Marenland, en de fusie naar KC West eveneens per 01/08/2021. Dit kan leiden tot extra schommelingen in de leerlingaantallen en wijzigingen in financiële stromen.

Hoewel de vraag naar huizen ook in het aardbevingsgebied de laatste tijd blijft aantrekken, is er bij de bevolking nog steeds sprake van een grote onzekerheid met betrekking tot hun huizen (zowel huur als koop). Het is niet uit te sluiten dat een grote versterkingsoperatie in een wijk zal leiden tot een vertrek van gezinnen uit de regio. In ieder geval wel helder is dat investering in de gebouwen ook voor Marenland financiële consequenties heeft in de vorm van investeringen in meubilair en schoolpleinen. Daarnaast is er onzekerheid over het terugverdieneffect van de investeringen in duurzaamheid in de vorm van bijvoorbeeld zonnepanelen. Dit laatste door een mogelijk overschot in elektriciteit afkomstig uit de vele zonnepanelen.

### **Personele formatie**

Het landelijke leerkrachtentekort wordt in onze organisatie enigszins getemperd door de krimp en bijbehorende formatiedaling. Tegelijkertijd is een mogelijk overschot in de toekomst een acceptabel risico, omdat er genoeg vraag is naar leerkrachten in het hele land. Wel is het zaak om de formatiestroom zo goed als mogelijk te monitoren. Er is wel een grote groep onderwijsassistenten aangenomen (met name op basis van de beschikbare werkdrukverlagingsmiddelen). Hier zien we dan ook een toename in het aantal vaste aanstellingen, met als risico dat als de overheid deze werkdrukkiddelen af gaat schaffen er een financieel probleem ontstaat. De kans dat dit gaat gebeuren is relatief klein, gezien de goede ervaringen die hiermee zijn opgedaan.

### **Ziekteverzuim**

Op dit moment is het ziekteverzuim van de stichting zo rond de 5% en daarmee zitten we onder het landelijk gemiddelde. De gemiddelde leeftijd van ons personeel, het langer doorwerken door nieuwe pensioenregels en het afschaffen/herdefiniëren van de BAPO



(ouderdomsverlof) zijn redenen om het ziekteverzuim, vooral van oudere personeelsleden, kritisch te volgen. Daarnaast is er een zichtbare stijging van het ziekteverzuim ten gevolge van de coronapandemie. Hoe lang dit voortzet is voor iedereen nog onduidelijk.

### **COVID-19**

Het blijft onduidelijk hoe lang en in welke mate we de gevolgen van het coronavirus blijven ondervinden. Naast de financiële gevolgen, zoals extra schoonmaakkosten en personeelsinzet, zijn er de niet direct in geld uit te drukken gevolgen vanuit de leer- en ontwikkelingsachterstanden van leerlingen en de emotionele impact voor zowel leerlingen als medewerkers.

### **Invoering vereenvoudiging bekostiging Primair Onderwijs**

Op 16 oktober 2020 is het wetsvoorstel Vereenvoudiging bekostiging Primair Onderwijs ingediend bij de Tweede Kamer. De beoogde invoeringsdatum is 1 januari 2022, zodat er een wettelijke basis is voor de teldatum 1 februari 2022. De nieuwe bekostigingssystematiek treedt feitelijk vervolgens 1 januari 2023 in werking. De vereenvoudiging van de bekostiging leidt tot herverdeeffecten. Op basis van de berekening gebaseerd op de cijfers van 2018 zou er een vermindering van inkomsten hebben plaatsgevonden van € 175.000. Er zal een overgangsregeling komen, maar op langere termijn is wel een daling te verwachten. De bekostiging zal op basis van een kalenderjaar worden verstrekt in plaats van op basis van een schooljaar.

25

### **Voorziening Groot Onderhoud**

Nu een deel van de scholen de nieuwe of de versterkte gebouwen hebben betrokken, zal er weer een voorziening voor het Groot Onderhoud moeten worden opgebouwd. Dit kan, als we genooddaakt worden om de componentenbenadering te hanteren, een behoorlijke impact hebben op de vermogensopbouw. De voorziening wordt gebaseerd op het meerjarenonderhoudsplan van een locatie. Deze meerjarenonderhoudsplannen zijn nog in het beginstadium.

### **Belasting Toegevoegde Waarde**

In 2020 is een BTW-analyse opgesteld waarin een aantal risicofactoren zijn belicht. Nader zal worden bekeken welke vervolgstappen ondernomen moeten worden.

### **Overige risico's**

De onzekerheid met betrekking tot de financiering van het onderwijs vanuit de overheid is een constante risicofactor. Aan de ene kant betreft dit de cao-onderhandelingen, en aan de andere kant de verschillende bekostigingsvormen en de indicering hiervan.

## 7. Uitgewerkte begroting

### BATEN

Grootboekrekening	Realisatie 2019	Begroting 2020	EJV 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
80000 - Opbrengst	-66.946	-75.000	-90.178	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
81100 - Lumpsum personeel	10.743.056	10.176.687	10.657.991	10.443.055	10.231.407	10.336.789	10.326.796
81101 - Lumpsum personeel bekostiging	50.925	175.000	23.762	275.000	270.000	265.000	260.000
81110 - Personeel- en Arbeidsmarktbeleid	2.078.362	2.002.805	2.020.000	2.037.917	1.939.429	1.934.622	1.930.338
81150 - Lumpsum materieel	2.269.045	2.247.639	2.236.830	2.156.481	2.140.600	2.135.863	2.102.932
81170 - OAB subsidie	433.604	600.000	661.905	662.552	654.839	658.061	658.061
81180 - Middelen Werkdrukverfaging	456.357	700.601	565.623	596.462	581.086	576.687	572.518
81216 - Prestatiebox	491.360	482.972	493.356	483.282	470.823	467.259	463.881
81115 Bijzondere en aanvullende bekostiging	247.232			-384.200			
<b>3.1.1 Rijksbijdrage OCW/LNV</b>	<b>16.702.994</b>	<b>16.310.705</b>	<b>16.569.289</b>	<b>16.220.549</b>	<b>16.238.184</b>	<b>16.324.280</b>	<b>16.264.527</b>
81205 - Bijz. bekostiging wegens samenvoeging	844.296	612.396	548.158	410.000	333.500	160.000	0
81206 - Bijz. bekostiging asielzoekers en overige vre	274.235	170.000	134.856	125.000	125.000	125.000	125.000
81221 - Prestatiebox personeel		0	0	0	0		
<b>3.1.2 Overige subsidies OCW</b>	<b>1.118.531</b>	<b>782.396</b>	<b>683.014</b>	<b>535.000</b>	<b>458.500</b>	<b>285.000</b>	<b>125.000</b>
81300 - Budget lichte ondersteuning	736.601	722.000	687.536	646.000	646.000	646.000	646.000
81301 - Budget zware ondersteuning	5.625		13.161	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>3.1.4 Ontvangen doorbetalingen rijksbijdrage SWV</b>	<b>742.226</b>	<b>722.000</b>	<b>700.697</b>	<b>696.000</b>	<b>696.000</b>	<b>696.000</b>	<b>696.000</b>
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>	<b>18.563.751</b>	<b>17.815.101</b>	<b>17.953.000</b>	<b>17.451.549</b>	<b>17.392.684</b>	<b>17.305.280</b>	<b>17.085.527</b>
82100 - Vergoeding gemeente	96.359	58.000	164.375	390.000	390.000	390.000	390.000
82250 - Overige overheidsbijdragen	208.784	76.500	126.625	0	0	0	0
<b>3.2.2 Overige overheidsbijdragen</b>	<b>305.143</b>	<b>134.500</b>	<b>291.000</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>
<b>3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies</b>	<b>305.143</b>	<b>134.500</b>	<b>291.000</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>	<b>390.000</b>
85100 - Verhuur	27.950	9.600	12.781	14.370	14.370	14.370	14.370
<b>3.5.1 Verhuur</b>	<b>27.950</b>	<b>9.600</b>	<b>12.781</b>	<b>14.370</b>	<b>14.370</b>	<b>14.370</b>	<b>14.370</b>
85200 - Detachering	804.658	800.000	924.851	1.190.000	1.190.000	1.190.000	1.190.000
<b>3.5.2 Detachering personeel</b>	<b>804.658</b>	<b>800.000</b>	<b>924.851</b>	<b>1.190.000</b>	<b>1.190.000</b>	<b>1.190.000</b>	<b>1.190.000</b>
85501 - Bijdrage AZC		35.000	0	0	0	0	0
85640 - Bijdrage Samenwerkingsverband	78.906	35.000	35.779				
85645 - Vrijval investeringssubsidie derden	7.874		8.220				
85670 - Projecten/beleidsplan			0	47.000	47.000	47.000	47.000
85680 - Bijzondere baten	0		0				
85690 - Overige baten	59.762	78.870	181.369	67.705	59.494	55.810	56.476
<b>3.5.6 Overige (overige baten)</b>	<b>146.541</b>	<b>148.870</b>	<b>225.368</b>	<b>114.705</b>	<b>106.494</b>	<b>102.810</b>	<b>103.476</b>
<b>3.5 Overige baten</b>	<b>979.149</b>	<b>958.470</b>	<b>1.163.000</b>	<b>1.319.075</b>	<b>1.310.864</b>	<b>1.307.180</b>	<b>1.307.846</b>
<b>3 Opbrengsten</b>	<b>19.848.044</b>	<b>18.908.071</b>	<b>19.407.000</b>	<b>19.160.624</b>	<b>19.093.548</b>	<b>19.002.460</b>	<b>18.783.373</b>

## Lasten

Grootboekrekening	Realisatie 2019	Begroting 2020	EJV 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
40000 - Bruto salarissen	8.997.658	8.937.169	9.493.103	9.299.954	9.168.579	9.210.861	9.223.706
40010 - Vaste vergoedingen	75.346		65.285				
40020 - Incidentele vergoeding	45.028		22.489	45.000			
40030 - Incidentele beloning	56.739		483.317				
40100 - Vakantietoelage	734.577	712.549	762.326	739.662	728.978	732.334	733.353
40110 - Eindejaarsuitkering	602.240	584.549	628.566	610.784	602.823	605.019	605.293
40140 - Nominale uitkering	40.642	40.303	49.488	39.720	38.620	38.464	38.196
40240 - Bijdrage ZVW	666.622	577.169	665.062	574.777	568.097	570.423	571.090
40410 - Premie FPU	285.518		285.793				
40420 - Premie AOP	23.377	21.315	41.394	43.076	40.232	40.697	40.983
40510 - Bijdrage Levensloop	73.096		76.261				
40520 - Premie Vervangingsfonds	20.705	14.179	13.965	4.937	4.864	4.886	4.892
40540 - Premie Participatiefonds	395.957	405.538	435.537	401.365	395.596	397.408	397.959
41020 - Reiskosten woon-werk (onbelast)	10		0				
41040 - Dienstreizen (onbelast)	0		0				
41060 - Onkostenvergoeding (onbelast)	2.538		244				
40040 - Opgebouwde aanspraken		120.000	0	60.000	60.000	60.000	60.000
40200 - Premie Sociale verzekeringen	841.668	738.279	859.056	780.667	771.595	774.753	775.659
40201 - Premie sociale lasten aanspraken	62.584	182.293	98.073	185.930	181.960	182.557	182.938
40400 - Premie OP/NP	1.418.451	1.578.573	1.404.338	1.730.297	1.631.408	1.644.574	1.651.283
41010 - Reiskosten woon-werk (belast)		58.823	0	60.411	60.140	60.140	60.140
41114 - Meer-/minder inzet wijz. bekostiging		135.689	0				
<b>4.1.1 Lonen en salarissen</b>	<b>14.342.757</b>	<b>14.106.429</b>	<b>15.384.297</b>	<b>14.576.579</b>	<b>14.252.893</b>	<b>14.322.114</b>	<b>14.345.492</b>
41115 - Loonkosten detachering van Noordkwartier	824.277	889.000	887.687	734.000	734.000	734.000	734.000
41000 - Werkkosten	86.411	92.900	75.592	92.200	90.200	90.200	90.200
41080 - Scholingskosten (onbelast)	-2.010		0				
41220 - Loonkosten niet via salarisadministratie	22.382		15.203				
41221 - Extern personeel	599.282	690.000	563.441	584.200	573.500	573.500	573.500
41222 - Schoolbegeleidingsdiensten	643		0				
41224 - Personeel inhuur ERD		0	0	0	0	0	0
41231 - Cursussen	209.855	298.800	174.675	302.800	276.900	269.900	269.900
41233 - Werving personeel	13.356	10.000	2.500	10.000	10.000	10.000	10.000
41234 - Reis en verblijf	76.404	61.000	74.319	61.800	61.800	61.800	61.800
41236 - Bedrijfsgezondheidsdienst	31.038	50.000	30.270	30.000	30.000	30.000	30.000
41240 - Feesten en jubilea		25.000	25.000	0	0	0	0
41290 - Overige personele lasten	144.167	-193.300	107.318	136.600	136.600	136.600	136.600
41291 - Dotatie voorziening vertrekregeling	327.200		0				
41292 - Vrijval voorziening vertrekregeling			-327.200				
41295 - Dotatie jubileumvoorziening	8.998		0	25.000	25.000	25.000	25.000
<b>4.1.2 Overige personele lasten</b>	<b>2.342.004</b>	<b>1.923.400</b>	<b>1.628.805</b>	<b>1.976.600</b>	<b>1.938.000</b>	<b>1.931.000</b>	<b>1.931.000</b>
41300 - Uitkeringen	-145.349	-120.000	-62.102	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
41301 - Uitkeringen Vervangingsfonds	-59.982		0				
<b>4.1.3 Af: uitkeringen</b>	<b>-205.331</b>	<b>-120.000</b>	<b>-62.102</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>	<b>-100.000</b>
<b>4.1 Personeelslasten</b>	<b>16.479.430</b>	<b>15.909.829</b>	<b>16.951.000</b>	<b>16.453.179</b>	<b>16.090.893</b>	<b>16.153.114</b>	<b>16.176.492</b>
42200 - Afschrijvingslasten gebouwen	8.542	8.542	8.668	8.792	8.792	8.792	8.792
42210 - Afschrijvingslasten duurzaamheid gebouw	5.096	25.890	23.082	34.280	51.780	56.780	56.780
42225 - Afschrijvingslasten inventaris en apparatuur	17.577	18.807	18.732	21.249	21.189	20.432	17.262
42230 - Afschrijvingslasten machines en installaties		0	0				
42235 - Afschrijvingslasten meubilair	18.502	28.614	25.186	27.213	27.713	24.787	20.813
42240 - Afschrijvingslasten schoolmeubilair	79.347	96.511	94.101	109.304	129.734	135.401	123.981
42245 - Afschrijvingslasten overig meubilair	21.585	34.170	24.708	30.574	43.831	49.225	48.611
42250 - Afschrijvingslasten ICT	225.817	304.096	360.269	391.724	359.190	428.330	384.489
42265 - Afschrijvingslasten leermethoden	122.539	133.811	109.254	119.408	123.124	108.298	88.854
<b>4.2.2 Materiele vaste activa</b>	<b>499.006</b>	<b>650.441</b>	<b>664.000</b>	<b>742.545</b>	<b>765.355</b>	<b>832.046</b>	<b>749.581</b>
<b>4.2 Afschrijvingen</b>	<b>499.006</b>	<b>650.441</b>	<b>664.000</b>	<b>742.545</b>	<b>765.355</b>	<b>832.046</b>	<b>749.581</b>

Grootboekrekening	Realisatie 2019	Begroting 2020	EJV 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
43100 - Huren	90.389	52.000	62.607	37.000	37.000	37.000	37.000
4.3.1 Huur	<b>90.389</b>	<b>52.000</b>	<b>62.607</b>	<b>37.000</b>	<b>37.000</b>	<b>37.000</b>	<b>37.000</b>
43300 - Onderhoud	102.264	95.800	78.547	65.100	65.100	65.100	65.100
43820 - Tuinonderhoud	16.551	15.500	11.329	13.500	13.500	13.500	13.500
4.3.3 Onderhoud	<b>118.814</b>	<b>111.300</b>	<b>89.876</b>	<b>78.600</b>	<b>78.600</b>	<b>78.600</b>	<b>78.600</b>
43410 - Gas	85.336	84.700	85.353	66.500	66.500	66.500	66.500
43420 - Water	10.035	7.800	9.232	8.900	8.900	8.900	8.900
43430 - Elektriciteit	53.794	98.800	56.611	65.200	65.200	65.200	65.200
4.3.4 Energie en water	<b>149.165</b>	<b>191.300</b>	<b>151.196</b>	<b>140.600</b>	<b>140.600</b>	<b>140.600</b>	<b>140.600</b>
43500 - Schoonmaakbedrijf	191.114	175.100	204.189	151.700	151.700	151.700	151.700
43510 - Overige schoonmaaklasten	19.121	14.700	43.222	22.900	18.900	18.900	18.900
4.3.5 Schoonmaakkosten	<b>210.234</b>	<b>189.800</b>	<b>247.411</b>	<b>174.600</b>	<b>170.600</b>	<b>170.600</b>	<b>170.600</b>
43600 - Publiekrechtelijke heffingen	46.646	14.500	20.598	13.300	13.300	13.300	13.300
43601 - Afvalverwerking		17.800	13.886	14.600	14.600	14.600	14.600
4.3.6 Heffingen	<b>46.646</b>	<b>32.300</b>	<b>34.484</b>	<b>27.900</b>	<b>27.900</b>	<b>27.900</b>	<b>27.900</b>
43810 - Beveiliging		11.600	8.845	9.600	9.600	9.600	9.600
43880 - Bijdrage huisvestingslasten	439.715	517.400	490.437	555.000	555.000	555.000	555.000
43890 - Overige huisvestingslasten	24.225	1.800	25.144	7.200	7.000	7.000	7.000
4.3.8 Overige (huisvestingslasten)	<b>463.939</b>	<b>530.800</b>	<b>524.426</b>	<b>571.800</b>	<b>571.600</b>	<b>571.600</b>	<b>571.600</b>
4.3 Huisvestingslasten	<b>1.079.188</b>	<b>1.107.500</b>	<b>1.110.000</b>	<b>1.030.500</b>	<b>1.026.300</b>	<b>1.026.300</b>	<b>1.026.300</b>
44100 - Administratiekantoor	157.034	160.000	211.125	202.000	202.000	202.000	202.000
44105 - Accountant	15.725	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
44108 - Deskundigenadvies		35.000	0	50.000	50.000	50.000	50.000
44110 - Internet en telefoonkosten		34.600	35.072	35.600	35.600	35.600	35.600
44125 - Kantoorbenodigdheden	53.421	19.700	11.341	13.600	13.600	13.600	13.600
44150 - Onkostenvergoedingen RvT / bestuur	22.004	22.000	22.059	24.000	24.000	24.000	24.000
44160 - Public relations en marketing	39.198	50.000	23.663	40.000	40.000	40.000	40.000
44170 - Beheer en bestuur	25.448	25.000	24.993	25.000	25.000	25.000	25.000
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	<b>312.829</b>	<b>371.300</b>	<b>353.253</b>	<b>415.200</b>	<b>415.200</b>	<b>415.200</b>	<b>415.200</b>
44200 - Leermiddelen	292.023	257.900	248.814	235.900	235.900	235.900	235.900
44225 - ICT Licenties		25.000	0	30.000	30.000	30.000	30.000
44230 - Overige ICT lasten	348.247	292.100	326.880	257.800	253.800	253.800	253.800
44235 - Mediatheek en bibliotheek	16.311	14.700	10.187	16.900	16.900	16.900	16.900
44240 - Reproductie	71.639	75.800	39.421	61.600	61.600	61.600	61.600
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	<b>728.219</b>	<b>665.500</b>	<b>625.302</b>	<b>602.200</b>	<b>598.200</b>	<b>598.200</b>	<b>598.200</b>
44310 - Dotatie overige voorzieningen	29.076						
44435 - Mutaties voorziening wegens oninbaarheid			-7.768				
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	<b>29.076</b>		<b>-7.768</b>				
44441 - Abonnementen	9.667	14.300	8.196	9.000	9.000	9.000	9.000
44442 - Contributies	53.135	47.500	48.550	50.000	50.000	50.000	50.000
44443 - Representatie	5.522	3.700	8.397	6.900	6.900	6.900	6.900
44444 - Medezeggenschap- en ouderraad	8.178	8.100	4.891	12.900	12.900	12.900	12.900
44445 - Overige verzekeringen	10.906	11.200	13.050	13.700	13.700	13.700	13.700
44450 - Culturele vorming	53.847	81.100	56.487	91.100	71.700	71.700	71.700
44452 - Reizen en excursies	2.309		0				
44480 - Uitgaven projecten/beleidsplan	93.681		0				
44489 - Bijzondere lasten	58.586	15.000	56.359	0	0	0	0
44490 - Overige onderwijslasten	34.881	25.600	17.283	26.400	26.400	26.400	26.400
4.4.4 Overige (overige lasten)	<b>330.711</b>	<b>206.500</b>	<b>213.213</b>	<b>210.000</b>	<b>190.600</b>	<b>190.600</b>	<b>190.600</b>
4.4 Overige lasten	<b>1.400.836</b>	<b>1.243.300</b>	<b>1.184.000</b>	<b>1.227.400</b>	<b>1.204.000</b>	<b>1.204.000</b>	<b>1.204.000</b>
4 Kosten	<b>19.458.459</b>	<b>18.911.071</b>	<b>19.909.000</b>	<b>19.453.624</b>	<b>19.086.548</b>	<b>19.215.460</b>	<b>19.156.373</b>
88100 - Rente spaarrekening	7.072	5.000	-1.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
5.1 Rentebaten	<b>7.072</b>	<b>5.000</b>	<b>-1.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>
48100 - Bankkosten (periodiek)	2.025	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
5.5 Rentelasten	<b>2.025</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>
5 Financiële baten en lasten	<b>5.046</b>	<b>3.000</b>	<b>-3.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>-7.000</b>	<b>-7.000</b>
1 Resultaat	<b>394.631</b>	<b>0</b>	<b>-505.000</b>	<b>-300.000</b>	<b>0</b>	<b>-220.000</b>	<b>-380.000</b>

## 8. Bestuursbesluit

De Raad van Toezicht heeft de begroting 2021 goedgekeurd in de vergadering van

8 december 2020

Namens Raad van Toezicht Marenland



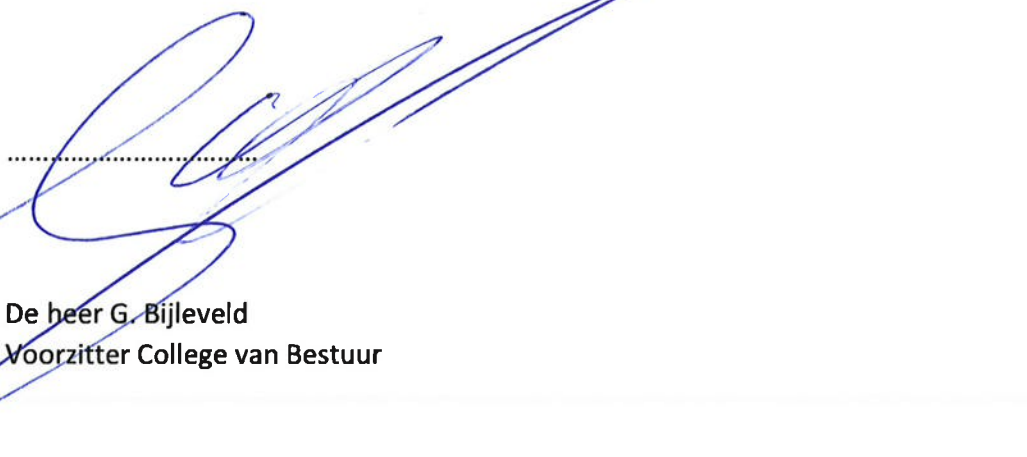
.....

De heer E.A. Groot  
Voorzitter Raad van Toezicht

Het College van Bestuur heeft de begroting 2021 vastgesteld in de vergadering van

8 december 2020

Namens de Stichting Marenland,



.....

De heer G. Bijleveld  
Voorzitter College van Bestuur

STICHTING **OPENBAAR ONDERWIJS**  
**MARENLAND**

Postbus 125  
9900 AC Appingedam  
0596 583320  
onderwijsbureau@marenland.org  
www.marenland.org