

A group of four children are jumping on a concrete ledge in front of a modern brick building. The sky is blue with scattered white clouds. In the background, there are trees, a fence, and a yellow excavator.

Marenland:  
een stap vooruit  
in onderwijs

## Jaarplan en Begroting 2019

Stichting Openbaar Onderwijs Marenland  
Postbus 126  
9900 AC Appingedam  
0596 583320  
[onderwijsbureau@marenland.org](mailto:onderwijsbureau@marenland.org)  
[www.marenland.org](http://www.marenland.org)

# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>2</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Strategisch beleid; Missie en kernwaarden</b>	<b>4</b>
<b>3. Marenland 2015 - 2019: een stap vooruit in onderwijs</b>	<b>5</b>
Uitdagend onderwijs	
Ouderbetrokkenheid	
Ondernemerschap	
Professionalisering	
<b>4. Jaarplan 2019</b>	<b>10</b>
Uitdagend onderwijs	
Ouderbetrokkenheid	
Ondernemerschap	
Professionalisering	
<b>5. Begroting 2019</b>	<b>20</b>
Uitgangspunten	
Budgetten	
Exploitatiebegroting	
Toelichting	
Uitgewerkte begroting	
<b>6. Bestuursbesluit</b>	<b>28</b>

# 1. Inleiding

In het 2018 zijn de ervaringen opgedaan met de eerste financiële prikkels voor het strategisch beleid zoals dat het vorige jaar is vastgesteld.

De niet verwachte impulsen voor de verlaging van de werkdruk en de middelen voor de kleine scholen zorgden met ingang van het schooljaar 2018-2019 voor een tussentijdse aanpassing voor de inzet van financiële middelen. Voor 2019 is dit beleid uitgewerkt in de begroting.

Daarnaast blijven onderdelen van het strategisch beleidsplan 2015-2019, uitgewerkt als stappen naar het resultaat dat eind 2019 moet zijn bereikt, gehandhaafd in de begroting.

Hierbij presenteren wij het jaarplan 2019 en de begroting 2019.

Namens de Stichting Marenland,

Geert Bijleveld  
Directeur-bestuurder

## 2. Strategisch beleid; Missie en kernwaarden

### **Onze missie**

Stichting Openbaar Onderwijs Marenland wil alle kinderen in Noordoost-Groningen uitdagen grote stappen te zetten in hun ontwikkeling. We geven ons onderwijs vorm vanuit onze openbare identiteit, waarbij we respect en aandacht hebben voor elkaar en onze omgeving.

### **Kernwaarden**

De volgende kernwaarden vormen het uitgangspunt van ons beleid en lopen als een rode draad door de plannen die we voor de komende jaren voor ogen hebben:

#### *Uitdagend*

We bieden uitdagend onderwijs voor ieder kind. Dat betekent dat we rekening houden met verschillen. Ieder kind wordt vanuit zijn eigen niveau, mogelijkheden en talenten uitgedaagd en geprikkeld zich maximaal te ontwikkelen.

#### *Samenwerkend*

We werken nauw en respectvol samen met collega's, met kinderen en ouders, en met externe partners door van elkaar te leren en elkaars sterke punten te benutten.

#### *Professioneel*

We bieden onderwijs van hoge kwaliteit. Dat betekent dat we werken met goed opgeleide professionals die met een open en onderzoekende blik naar kinderen kijken. Maar ook dat we talenten van medewerkers optimaal inzetten en kijken hoe we onszelf en de school kunnen blijven ontwikkelen.

#### *Toekomstgericht*

We zijn toekomstgericht. Dat betekent dat we ontwikkelingen en innovaties in het onderwijs en in onze omgeving op de voet volgen, om zo kinderen voor te bereiden op hun toekomstige rol in de samenleving. Maar ook dat we investeren in duurzame relaties met ouders en samenwerkingspartners en dat we ervoor zorgen dat we onze onderwijsresultaten duurzaam op hoog niveau houden.

### 3 Marenland 2015 - 2019: een stap vooruit in onderwijs

#### **Uitdagend onderwijs, omdat kinderen een flink stap vooruitzetten als het onderwijs uitdagend is en aansluit bij verschillen.**

De afgelopen jaren zijn we ons onderwijs steeds meer gaan aanpassen aan verschillen tussen kinderen. Door onder andere te differentiëren in de les in instructie en feedback. We hebben veel aandacht voor kinderen met een leerachterstand of kinderen die extra zorg nodig hebben, en streven ernaar om kinderen zoveel mogelijk binnen onze eigen scholen op te vangen en ze passend onderwijs te bieden. Voor de meerbegaafde leerlingen is er een aparte Junior Master Class. Veel van onze scholen hebben de laatste jaren hun onderwijsaanbod uitgebreid, bijvoorbeeld door zich te specialiseren in cultuur of techniek. Daarmee boren ze nieuwe talenten van kinderen aan. Toch vinden we dat ons onderwijs nog uitdagender kan, door nog meer aan te sluiten bij verschillen tussen kinderen.

In ons onderwijs hebben we te maken met kinderen die bovengemiddeld presteren. We vinden dat er met name voor deze doelgroep nog veel winst te halen is. De komende jaren gaan we hierin grote stappen zetten. Onder andere door het aanbieden van verdiepings- en verbredingsstof in onze lessen. En door het verzorgen van een uitdagend onderwijsaanbod dat past bij hun mogelijkheden. Op school, maar ook in naschoolse activiteiten.

Ook op het gebied van talentontwikkeling gaan we forse stappen maken. Door meer gericht talenten aan te spreken. We geven vakken als cultuur, ICT, wetenschap en techniek een vaste plaats in ons onderwijs. En we zorgen voor een aantrekkelijk naschools aanbod, waar voor ieder kind iets te halen is. We maken kinderen bewust van hun talenten door ze meer te gaan benoemen en ze uit te dagen eens iets nieuws uit te proberen. En we zetten talenten van kinderen in, om ze te laten ervaren dat ze iets voor anderen kunnen betekenen. Om een kwalitatief goed en breed aanbod te kunnen verzorgen, maken we gebruik van talenten van medewerkers en ouders, en gaan we de samenwerking met externe partners, zoals clubs en verenigingen, versterken.

We ervaren dat ieder kind op een andere manier intelligent is en op een andere manier leert. De een leert bijvoorbeeld door te lezen, terwijl de ander het eerst 'voor zich moet zien'. Ook met deze verschillen in intelligentievormen en leerstijlen houden we de komende jaren rekening. Door structureel onze werkvormen erop aan te passen. Om leren nog meer betekenisvol en avontuurlijker voor kinderen te maken, verbinden we binnenschools leren vaker met buitenschools leren.

Aansluiten bij verschillen betekent ook dat we kinderen meer laten werken aan hun eigen leerdoelen. Hierin gaan we stappen zetten door bewust met hen erover in gesprek te gaan, samen een plan te maken en samen terug te kijken op het leerproces. Ook Marenlandbreed willen we kinderen meer betrekken bij hun onderwijs. Door ze jaarlijks mee te laten denken over thema's die hen aangaan.

**Ouderbetrokkenheid,  
omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer leerkrachten en ouders  
goed contact met elkaar hebben en met elkaar samenwerken.**

Op onze scholen worden ouders op verschillende gebieden en in verschillende vormen bij het onderwijs betrokken. Iedere school doet dit op zijn eigen manier. Zo worden er bijvoorbeeld 10-minutengesprekken gevoerd over het welzijn en leren van het kind. Tijdens informatieavonden worden ouders op de hoogte gehouden van wat er op school gebeurt. Via de medezeggenschapsraad of tijdens thema-avonden praten ouders mee over het beleid van de school. En daarnaast worden ouders, bijvoorbeeld via oudercommissies, ingezet om de school te helpen bij het organiseren van activiteiten. Toch vinden we dat de ouderbetrokkenheid steviger kan worden neergezet. Onder andere door te zorgen voor meer interactie en samenwerking tussen school en ouders, zodat er een wisselwerking ontstaat tussen de ontwikkeling van het kind thuis en op school.

De komende jaren gaan we hierin flinke stappen zetten door elkaar goed op de hoogte te houden van wat er op school en thuis gebeurt, meer gebruik te maken van elkaars kennis en, wanneer nodig, samen dingen op te pakken of op elkaar af te stemmen. Om dit te bereiken gaan we allereerst aan ouders duidelijk maken wat we onder ouderbetrokkenheid verstaan en waarom we het belangrijk vinden. Om ouderbetrokkenheid te stimuleren, spreken we onze verwachtingen naar elkaar uit en kijken we samen hoe we ouderbetrokkenheid nog beter kunnen invullen. Een voorwaarde voor een optimale samenwerking is dat we elkaar kennen en dat er een sfeer is waarin we gemakkelijk op elkaar afstappen. Dit gaan we bereiken door ook gezellige activiteiten met en voor ouders te organiseren. Denk bijvoorbeeld aan een koffieochtend, open dag of schoolfeest.

Ouderbetrokkenheid organiseren we niet alleen op schoolniveau. Ook Marenlandbreed kunnen we nog behoorlijke stappen zetten. Bijvoorbeeld door ouders in de vorm van oudercafé's mee te laten denken over de invulling en evaluatie van ons onderwijs. De komende beleidsperiode geven we hier, in overleg met ouders, verder invulling aan.

## **Ondernemerschap, omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer we slim samenwerken met onze omgeving.**

De afgelopen jaren zijn we steeds meer gaan samenwerken met externe partners. Om beter in te spelen op de individuele behoeften van kinderen, en om het hoofd te bieden aan het dalende leerlingenaantal in onze regio. We hebben bijvoorbeeld de samenwerking gezocht met andere onderwijsbesturen en binnen kindcentra verbindingen gelegd met peuterspeelzalen, kinderopvang, en instellingen op het gebied van welzijn, sport en cultuur. Om onze ambitie 'uitdagend onderwijs' te kunnen realiseren, doorgaande leerlijnen te creëren en om in te spelen op verder dalende leerlingenaantallen, is slim samenwerken noodzakelijk. Dat vraagt om flexibiliteit en een ondernemende houding.

De komende jaren zetten we flinke stappen op het gebied van de interne samenwerking. Om te zorgen voor een goed en breed onderwijsaanbod, gaan we de talenten van onze medewerkers slimmer inzetten. Bijvoorbeeld door het aanstellen van reizende vakleerkrachten en coördinatoren. Om vraag en aanbod van talent goed op elkaar af te stemmen, zorgen we ervoor dat we dit Marenlandbreed managen. Daarnaast gaan we, waar mogelijk, ons onderwijs anders organiseren. Bijvoorbeeld door het school- of Marenlandbreed groeperen van kinderen met dezelfde onderwijsbehoefte of door flexibeler om te gaan met schooltijden.

In 2018 is Marenland aangesloten bij de vereniging Kansrijke Groningers. Dit betekent dat op een aantal scholen het vak "ondernemen" is toegevoegd aan het curriculum. Elke school is voorzien van materiaal en kan gebruik maken van de kennis en overdracht van ambassadeurs; ondernemen in het onderwijs.

Grote stappen zetten we ook op het gebied van samenwerking met onze externe partners. Bijvoorbeeld met peuterspeelzalen, kinderopvang, organisaties op het gebied van onderwijs, welzijn, sport en cultuur, gemeenten, ondernemers, ouders en Dorpsbelangen. Met onder andere instellingen en verenigingen kijken we hoe we een goed en breed naschools aanbod kunnen realiseren. Met peuterspeelzalen, kinderopvang en voortgezet onderwijs kijken we hoe we ons onderwijs nog beter met elkaar kunnen verbinden. En om voorzieningen voor kinderen in de regio te behouden, gaan we op zoek naar slimme samenwerkingsvormen met die andere kindorganisaties. Daarbij kijken we ook over de grenzen van denominatie heen. Waar mogelijk vestigen we ons in aantrekkelijke gebouwen, onder één dak samen. Schoolbestuur Marenland blijft onderzoeken hoe de (bestuurlijke) samenwerking met andere schoolbesturen verder kan worden vormgegeven.

Essentieel bij ondernemen is dat we, naast het benutten van externe expertise, ook onze eigen professionaliteit uitdragen. Omdat wij ook iets te bieden hebben. Dat vraagt om een goede profilering van onze (openbare) identiteit en koers, zowel op bestuurs- als op schoolniveau. Van belang daarbij is dat we als scholen gezamenlijkheid uitstralen. Op dit gebied gaan we daarom forse stappen zetten.

## **Professionalisering, omdat kinderen een flinke stap vooruit zetten wanneer ze worden begeleid door bekwame en gemotiveerde professionals.**

De afgelopen jaren hebben we een grote sprong gemaakt op het gebied van professionalisering. Om de ontwikkeling van de medewerkers en de scholen op elkaar af te stemmen, voeren we functionerings-, loopbaan- en beoordelingsgesprekken. Via de Marenland Academie bieden we op maat gerichte opleidingen en cursussen aan. Ook op schoolniveau hebben we behoorlijke stappen gezet door gericht aan de slag te gaan met het verbeteren van onze onderwijsopbrengsten. Onze inspanningen op het gebied van professionalisering hebben succes gehad. De resultaten zijn sterk verbeterd. Alle scholen bieden voldoende kwaliteit. De komende jaren gaan we de lat hoger leggen door te werken aan het kwalificatieniveau 'goed' van de onderwijsinspectie. Om dit te bereiken zijn verdere stappen op het gebied van professionalisering noodzakelijk.

Onze medewerkers zijn de afgelopen jaren gericht aan de slag geweest met het analyseren en verbeteren van de onderwijsopbrengsten. Om de stap van analyse naar verbeteraanpak nog beter te kunnen maken, zijn onderzoeksvaardigheden nodig. En moeten we resultaten van wetenschappelijk onderzoek goed kunnen toepassen. Daarom gaan we ons verder ontwikkelen naar HBO+ of academisch werkniveau. Belangrijk in dit kader is ook dat we werken met bewezen effectieve leermiddelen. Voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen bijvoorbeeld gaan we op zoek naar een wetenschappelijk onderbouwde methode.

Een nieuwe ontwikkeling is het gebruik van digitale geletterdheid in elke school. De scholen maken vanaf 2018 gebruik van het aanbod van de vereniging Kansrijke Groningers. Elke school en elke leerkracht in Marenland wordt in 2018 en 2019 getraind in het gebruik van nieuwe media zodat leerlingen op een effectieve wijze gebruik maken van deze middelen en mogelijkheden.

Om een goed en breed onderwijsaanbod aan te kunnen realiseren, zorgen we ervoor dat de talenten van leerkrachten doelmatig worden ingezet. En net zoals bij onze kinderen, willen we ook dat onze medewerkers de kans krijgen hun talenten verder te ontwikkelen. Want dat zorgt voor meer motivatie en werkplezier, en dus voor betere onderwijsresultaten. De afspraken die genoemd zijn in de nieuwe cao (2015) over persoonlijke groei en vitaliteit, worden samen met medewerkers vertaald naar persoonlijke doelen. Om medewerkers zich meer bewust te maken van hun talenten en deze beter te kunnen benutten, gaan we inzetten op een cultuur waar het 'gewoon' is om elkaars talent te benoemen. Vanuit de Marenland Academie gaan we medewerkers op talent gerichte opleidingen aanbieden die passen bij wat de organisatie nodig heeft. De komende jaren gaan we ook elkaars kennis meer benutten. Het toewijzen van een collega-maatje aan jonge startende leerkrachten continueren we. Waar gewenst rollen we soortgelijke aanpakken verder uit. Voor directeuren die wisselen van school zorgen we bijvoorbeeld voor een directeurenmaatje, die hen ondersteunt.



Om een grote stap vooruit te maken in professionalisering, werken we aan sterke teams die zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de school. De rol van de schooldirecteur is hierbij essentieel. Hij of zij vormt een belangrijke schakel tussen het schoolbestuur en het team, en zorgt ervoor dat het strategisch beleidsplan een plek krijgt in de school.

Door deze stappen te zetten zijn we Eind 2019 een stap vooruit in onderwijs.

## 4. Jaarplan 2019

### 4.1 Uitdagend onderwijs

#### **We gaan de begeleiding en ondersteuning voor kinderen die bovengemiddeld presteren uitbouwen en inbedden in ons onderwijsprogramma.**

Aanpak: Alle Marenlandscholen zorgen voor verdiepings- en verbredingsstof voor kinderen die bovengemiddeld presteren en stemmen ook het naschoolse onderwijsaanbod af op de behoefte van deze doelgroep.

Resultaat: Eind 2019 hebben de Marenlandscholen in het schoolplan beschreven hoe kinderen die bovengemiddeld presteren worden begeleid en ondersteund in de klas. In het ondernemingsplan (zie bij 'ondernemerschap') is aangegeven op welke wijze het naschoolse aanbod wordt afgestemd op de behoefte van deze doelgroep.

#### **We gaan de ondersteuning en onderwijsbehoefte van kinderen nog beter vormgeven, zodat kinderen die speciale aandacht nodig hebben in onze scholen blijven.**

Aanpak: Alle Marenlandscholen hebben de ondersteuning aan kinderen goed in beeld gebracht en kunnen iets extra's. Scholen krijgen een goede ondersteuning van het Regionaal Expertise Team.

Resultaat: Eind 2019 is passend onderwijs volledig ingevoerd in de scholen en kunnen meer kinderen op de Marenlandscholen een aangepast programma volgen.

#### **Om talentontwikkeling bij kinderen te stimuleren zorgen we voor een breed en passend onderwijsaanbod, ook na schooltijd.**

Aanpak: De Marenlandscholen brengen in kaart op welke wijze vakken als ICT, cultuur, wetenschap en techniek een plaats krijgen in het onderwijs. Daarnaast geven ze aan welke talenten/expertises ze daarvoor 'van buitenaf' nodig hebben en met welke talenten/expertises ze andere scholen kunnen ondersteunen. Ook geven ze aan hoe ervoor gezorgd wordt dat er in het naschoolse aanbod voor elk kind iets te halen is (zie ook bij 'ondernemerschap').

Resultaat: Eind 2019 hebben de scholen in hun schoolplannen/ondernemingsplannen duidelijk gemaakt op welke wijze vakken als ICT, cultuur, wetenschap en techniek een plaats krijgen in het onderwijs. In het ondernemingsplan is beschreven hoe ervoor gezorgd wordt dat er in het naschoolse aanbod voor elk kind iets te halen is.

##### *Activiteiten in 2019:*

- Talentontwikkeling van kinderen wordt beter vorm gegeven.
- Op alle kindcentra worden samen met de Buitenschoolse Opvang naschoolse activiteiten aangeboden
- Andere scholen bieden naschoolse activiteiten aan.

**We maken kinderen meer bewust van hun talenten door ze die te laten herkennen en door kinderen uit te dagen iets nieuws te proberen.**

Aanpak: De scholen van Marenland ontwikkelen voor alle groepen beleid op dit gebied.  
Resultaat: Eind 2019 hebben alle scholen in het schoolplan aangegeven op welke wijze leerkrachten ervoor zorgen dat kinderen zich bewust worden van hun talenten.

**We laten kinderen meer werken met eigen leerdoelen en leren ze te reflecteren op het eigen gedrag en het leerproces.**

Aanpak: De scholen beschrijven in hun leerplan op welke wijze ze hier door de hele school heen vorm aan geven (denk onder andere aan leerkracht-leerling gesprekken).  
Resultaat: Eind 2019 hebben alle Marenlandscholen in het schoolplan beschreven hoe zij hier vorm aan geven.

**We houden in ons onderwijs rekening met verschillende manieren van leren.**

Aanpak: Leerkrachten bieden de leerstof op verschillende manieren aan. Ze houden daarbij rekening met meervoudige intelligentie en verschillende leerstijlen.  
Resultaat: Eind 2019 hebben alle Marenlandscholen in hun schoolplan beschreven op welke wijze er in de klas rekening wordt gehouden met meervoudige intelligentie en verschillende leerstijlen.

**Om leren betekenisvoller en avontuurlijker te maken voor kinderen verbinden we binnenschools leren met buitenschools leren.**

Aanpak: De Marenlandscholen zorgen ervoor dat binnenschools leren wordt verbonden met buitenschools leren. Bijvoorbeeld in de vorm van uitstapjes, snuffelstages en projecten, of door het uitnodigen van een expert, het doen van veldonderzoek, het maken van een reis of het opzetten van een bedrijf/winkel in de school. In overleg mogen kinderen jaarlijks ook zelf een 'buitenactiviteit' kiezen. Externe partijen zijn hierin een sterke partner.

Resultaat: Eind 2019 hebben alle Marenlandscholen in het schoolplan beschreven hoe zij per groep de verbinding tussen binnen- en buitenonderwijs leggen. Daarnaast wordt in alle groepen per jaar een buitenactiviteit door de kinderen gekozen/aangedragen.

*Activiteiten in 2019:*

Scholen nemen deel aan de activiteiten van de vereniging Kansrijke Groningers.

**Om kinderen competent te maken in de 21<sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden gaan we het onderwijs op dit gebied inbedden in het onderwijsprogramma.**

Aanpak: De scholen gaan het onderwijs met betrekking tot de 21<sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden inbedden in het onderwijsprogramma. Wanneer mogelijk met behulp van een beschikbare leerlijn op dit gebied, dit aangevuld met behulp van het aanbod van Iturn IT.  
Resultaat: Eind 2019 hebben alle scholen in hun schoolplannen uitgewerkt op welke manier zij aandacht besteden aan de 21<sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden en hebben leerkrachten deze vaardigheden aantoonbaar in hun lessen verwerkt.

*Activiteiten in 2019:*

- Het werkplan van de beleidsadviesgroep ICT wordt uitgevoerd.

**Ook op het niveau van de gehele organisatie geven we kinderen de gelegenheid mee te denken over de invulling van ons onderwijs. Dit wordt Marenlandbreed georganiseerd.**

Aanpak: Twee keer per jaar worden kinderen bevraagd over een bepaald thema. We maken een plan van aanpak over de wijze van organisatie en communicatie.

*Activiteiten in 2019:*

- We organiseren voor de hele organisatie een kinderbijeenkomst over de invulling van ons onderwijs.

## 4.2 Ouderbetrokkenheid

**We zorgen voor meer interactie en samenwerking tussen school en ouders, zodat er een wisselwerking ontstaat tussen de ontwikkeling van het kind thuis en op school.**

Aanpak: De scholen van Marenland geven duidelijk aan ouders aan wat ouderbetrokkenheid is en waarom zij het belangrijk vinden. Om ouderbetrokkenheid te stimuleren, spreken school en ouders hun wederzijdse verwachtingen naar elkaar uit en maken ze samen een plan dat zorgt voor meer interactie en samenwerking.

Resultaat: Eind 2019 hebben alle scholen, in samenspraak met ouders, een plan gemaakt voor meer interactie en samenwerking tussen school en ouders. Ouders en leerkrachten zijn aantoonbaar tevreden over de invulling en uitvoering ervan. In de schoolgids (en eventueel in andere communicatiekanalen) is verwoord waarom de school ouderbetrokkenheid belangrijk vindt en hoe dit concreet wordt ingevuld.

*Activiteiten in 2019:*

Elke school maakt, in samenspraak met ouders, een ouderbeleidsplan voor meer interactie en samenwerking tussen school en ouders. Nadruk wordt gelegd op wederzijdse verwachtingen en partnerschap.

**Om te zorgen voor een cultuur/sfeer waarin ouders en medewerkers gemakkelijk op elkaar afstappen, gaan we informele activiteiten voor en met ouders organiseren.**

Aanpak: Zowel het bestuur als de Marenland scholen organiseren een boeiende activiteit voor ouders.

Resultaat: Iedere school organiseert jaarlijks een boeiende activiteit voor ouders. Eind 2019 heeft Stichting Marenland een activiteit voor ouders georganiseerd.

### 4.3 Ondernemerschap

#### **We gaan de talenten van onze medewerkers doelmatig inzetten. Marenland zorgt ervoor dat vraag en aanbod van talent breed gemanaged wordt.**

Aanpak: Marenland zet op een rij aan welke talenten en expertises de organisatie de komende jaren behoefte heeft. Er zal onder andere behoefte zijn aan specifieke vakleerkrachten en aan taal- en rekencoördinatoren. Medewerkers/scholen geven aan wat zij in dit kader voor de organisatie kunnen betekenen.

Resultaat: Eind 2019 heeft Marenland op een rij gezet aan welke talenten/expertises de organisatie de komende jaren behoefte heeft.

#### **Waar mogelijk/gewenst organiseren we ons onderwijs anders. Bijvoorbeeld door het school- of Marenlandbreed groeperen van kinderen met dezelfde onderwijsbehoefte. Of door anders/flexibeler om te gaan met schooltijden. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van de 'weekendschool'.**

Aanpak: Alle scholen geven aan op welke gebieden ze hun onderwijs anders zouden willen organiseren. Directeuren stemmen hun plannen af met het bestuur en andere Marenlandscholen. De plannen worden in de vorm van pilots opgezet en geëvalueerd. Marenland ondersteunt en faciliteert de scholen hierin.

Resultaat: Eind 2019 zijn er twee pilots 'anders organiseren' opgezet.

#### **Met externe partners, zoals instellingen en verenigingen, kijken we hoe we een passend en breed (naschools) aanbod kunnen realiseren.**

Aanpak: De scholen van Marenland gaan voor een breed (naschools) onderwijsaanbod dat past bij de talenten van hun leerlingen, actief op zoek naar externe samenwerkingspartners (denk aan: vereniging Kansrijke Groningers, bibliotheek, muziekvereniging, sportvereniging, techniekclub). Marenland ondersteunt en faciliteert de scholen in het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden.

Resultaat: Eind 2019 bieden alle scholen een breed (naschools) aanbod aan, waar voor ieder kind iets te halen is. In het ondernemingsplan van kindcentra en scholen is aangegeven met welke externe partners er wordt samengewerkt en hoe deze samenwerking is vormgegeven.

#### **Met peuterspeelzalen, kinderopvang en voortgezet onderwijs kijken we hoe we doorgaande leerlijnen kunnen versterken.**

Aanpak: Alle scholen van Marenland gaan samen met de lokale kindorganisaties (peuterspeelzaal, kinderopvang) en het voortgezet onderwijs kijken hoe zij de doorgaande leerlijnen kunnen versterken.

Resultaat: Eind 2019 hebben alle scholen van Marenland in hun schoolplan/ondernemingsplan aangegeven hoe zij zorgen voor een doorgaande leerlijn tussen peuterspeelzaal, kinderopvang, basisonderwijs en voortgezet onderwijs.

Marenland toont hierin lef en sterk leiderschap. In de samenwerking Kids2B, Noordkwartier en Marenland (KNM) wordt de basis hiervoor gelegd.

### **We zoeken samen met alle belanghebbenden naar oplossingen om met krimp om te gaan.**

Aanpak: Scholen die niet in staat zijn op basis van het leerlingenaantal minimaal vier leerlingengroepen te formeren, zoeken samen met alle belanghebbenden naar een oplossing. Om zo willekeurig omvallen te voorkomen, te zorgen voor goed onderwijs en goede voorzieningen, en te komen tot de beste oplossingen voor krimp.

Resultaat: Eind 2019 is, in overleg met belanghebbenden, een oplossing bedacht voor elke school die minder dan vier leerlingengroepen heeft.

### **Om een school in het dorp te behouden gaan we, wanneer dat nodig is, allereerst op zoek naar samenwerkingsmogelijkheden met andere scholen in het dorp. Denominatie staat ons niet in de weg.**

Aanpak: Scholen van Marenland stellen zich open voor samenwerking met scholen van een ander bestuur en een andere denominatie om zo onderwijs te behouden.

Resultaat: Het aantal succesvolle samenwerkingscholen in de regio is toegenomen.

### **We staan open voor alternatieve oplossingen om met krimp om te gaan.**

Aanpak: Bij het zoeken naar oplossingen bij krimp kijken we ook naar alternatieve mogelijkheden (anders dan op basis van het leerlingenaantal). Naast een scholenfusie of de vorming van een samenwerkingschool, onderzoeken we bijvoorbeeld ook de mogelijkheid van de vorming van een netwerkschool of een ander nieuw aangedragen idee.

Resultaat: Eind 2019 zijn voor scholen die minder dan vier leerlingengroepen hebben, oplossingen bedacht die passen bij het dorp of de wijk.

15

### **Op onze scholen zorgen we ervoor dat de openbare identiteit gewaarborgd blijft.**

Aanpak: Onze scholen, zowel zelfstandig, als samenwerkingschool of als onderdeel van een kindcentrum hebben een visie op levensbeschouwing en (openbare) identiteit.

Resultaat: Eind 2019 hebben alle scholen uitgebreid met alle betrokkenen over levensbeschouwing gesproken en hun visie vastgelegd.

### **We zorgen voor een goede profilering van onze eigen identiteit en koers, zowel op bestuurs- als op schoolniveau.**

Aanpak: Er wordt een heldere boodschap ontwikkeld en een plan van aanpak gemaakt en uitgevoerd over de wijze waarop het merk Marenland op bestuurs- en schoolniveau zichtbaar is.

Resultaat: Eind 2019 zijn de Marenland scholen in hun voedingsgebied duidelijk herkenbaar en stralen ze trots en saamhorigheid uit. Marenland heeft met haar nieuwe koers een brede naamsbekendheid in de provincie Groningen. In het scholenprogramma aardbevingsgebied ontwikkelen we schoolgebouwen waarin het openbaar onderwijs een duidelijke plaats krijgt.

**We gaan we op zoek naar slimme samenwerkingsvormen met andere kindorganisaties. Waar mogelijk vestigen we ons onder één dak.**

Aanpak: Scholen van Marenland die nog geen onderdeel zijn van een kindcentrum onderzoeken op welke manier zij met andere kindorganisaties een kindcentrum kunnen vormen. Scholen die al wel deel uitmaken van een kindcentrum bekijken hoe zij de samenwerking met de andere kindorganisaties kunnen versterken. Binnen het kindcentrum werken we (zo mogelijk) met één team en een gezamenlijke leiding, zorgen we voor doorgaande leerlijnen en een breed (naschools) aanbod en worden faciliteiten efficiënt ingezet.

*Activiteiten in 2019:* Schoolbestuur Marenland gaat de bestuurlijke samenwerking in de kindcentra samen met schoolbestuur Noordkwartier en kinderopvang KIDs2b vorm geven.

Resultaat: Eind 2019 hebben scholen die nog geen deel uitmaken van een kindcentrum een plan ontwikkeld voor de doorgaande lijn van 0-12 jarigen en een breed aanbod van activiteiten.

**We staan open voor samenwerkingsvormen waarbij de school samen met andere organisaties opgaat in één organisatie, met één leidinggevende.**

Aanpak: Bij het zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden staan we open voor de mogelijkheid om samen te gaan met andere organisaties, zoals de kinderopvang. Op deze manier kunnen gemakkelijker doorgaande leerlijnen worden gecreëerd (een peuter van drie kan doorstromen naar groep 1 als het daaraan toe is) en functies worden gecombineerd (zoals de functie van onderwijsassistent en de functie van pedagogisch medewerker in de naschoolse opvang).

Resultaat: Eind 2019 heeft de samenwerking KNM hiervoor uitgangspunten geformuleerd.

**We houden voeling met onze belanghebbenden en externe organisaties**

Aanpak: In 2015 hielden we een inspirerende bijeenkomst met onze belanghebbenden. De bijeenkomst gaf invulling aan dit strategisch beleidsplan. We willen dat goede gevoel vasthouden en eens in de twee jaar een bijeenkomst met een brede kring belanghebbenden organiseren.

Resultaat: Eind 2019 hebben we een bijeenkomst met belanghebbenden gehad.



## 4.4 Professionalisering

### **We werken aan het kwalificatieniveau 'voldoende en goed' van de onderwijsinspectie.**

Aanpak: Alle scholen werken aan de criteria die behoren bij het kwalificatieniveau 'voldoende en goed' van de onderwijsinspectie.

Resultaat: Eind 2019 hebben scholen in ieder geval van de onderwijsinspectie het kwalificatieniveau 'voldoende' gekregen.

### **We gaan werken met een wetenschappelijk onderbouwde methode voor de sociaal-emotionele ontwikkeling.**

Aanpak: De scholen van Marenland gaan in gezamenlijkheid op zoek naar een geschikte methode voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen.

Resultaat: Eind 2019 hebben alle scholen een methode voor de sociaal-emotionele ontwikkeling geïmplementeerd.

### **We zorgen ervoor dat de talenten van leerkrachten doelmatig worden ingezet en dat zij zich hierin verder kunnen ontwikkelen, ook naar HBO+ of academisch werkniveau.**

Aanpak: Via de Marenland Academie worden ook HBO+/academische opleidingen aangeboden. Deze worden afgestemd op wat de organisatie nodig heeft.

Het onderwijsaanbod van de Marenland Academie wordt aangepast aan de talenten die de organisatie nodig heeft. Voor elke medewerker wordt het aanbod op maat gesneden. Marenland faciliteert medewerkers om hun talenten verder te herkennen en verder te ontwikkelen. Medewerkers zijn medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun talenten.

Resultaat: Eind 2019 hebben medewerkers deze talenten verder ontwikkeld en passen ze deze toe binnen de organisatie.

*Activiteiten in 2019:*

- Het kwaliteitsteam gaat samen met de schooldirecteuren de ontwikkeling van talentvolle leerkrachten begeleiden.
- Talentvolle leerkrachten wordt alle ruimte voor ontwikkeling geboden.
- Aan nieuwe leerkrachten wordt een creatief ontwikkelingstraject aangeboden.

### **We gaan onszelf ontwikkelen in het aanleren van de 21<sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden bij kinderen.**

Aanpak: Marenland biedt scholing aan leerkrachten aan op het gebied van 21<sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden (samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken, en sociale en culturele vaardigheden).

Resultaat: Eind 2019 heeft 80% van de leerkrachten van de Marenland scholen scholing gevolgd op het gebied van 21<sup>e</sup> -eeuwse vaardigheden.

Marenland neemt deel aan de projecten van de vereniging Kansrijke Groningers zoals Jong Ondernemen en IturnIT.

### **We gaan meer gebruik maken van elkaars kennis.**

Aanpak: Voor directeuren die wisselen van school, zorgen we voor een directeurenmaatje die hen ondersteunt. Daarnaast geven alle scholen aan op welke gebieden soortgelijke aanpakken gewenst zijn. Directeuren stemmen hun plannen af met het bestuur en andere Marenland scholen. De plannen worden in de vorm van pilots opgezet en geëvalueerd.

Directeuren moeten niet te lang op één plaats blijven, roulatie is wenselijk.

### **We ontwikkelen ons verder op het gebied van ICT.**

Aanpak: De beleidsadviesgroep ICT draagt kennis/adviezen aan de scholen aan. Ieder schooljaar wordt een werkplan aangeleverd.

Resultaat: Eind 2019 zijn op alle deelgebieden flinke stappen gezet die op schoolniveau zichtbaar zijn.

*Activiteiten in 2019:*

Er wordt een ICT beleidsplan gemaakt aan de hand van het landelijke "vier in balans-model".

### **We werken aan sterke teams die zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de school.**

Aanpak: De schooldirecteur stuurt aan op een sterk zelfverantwoordelijk team door regelmatig in verschillende overleggen hierover in gesprek te gaan en samen met het team stappen te zetten op dit gebied. De schoolleiding werkt aan een cultuur waarin alle medewerkers continu hun vaardigheden en processen verbeteren om op een effectieve wijze samen te werken aan doelen. Hij zorgt er daarnaast voor dat het strategisch beleidsplan een plek krijgt in de school.

Resultaat: Eind 2019 zijn er aanwijsbare stappen gezet naar een sterk en zelfverantwoordelijk team.

*Activiteiten in 2019:*

- Door de beleidsadviesgroep personeel wordt nu taakbeleid ontwikkeld waarin teams, conform de CAO, afspraken maken over het taakbeleid.

### **We scheiden de uitvoering van de bestuurstaken en het toezicht daarop.**

Aanpak: Met ingang van 1 april 2016 is de uitvoering van de bestuurstaken en het toezicht daarop binnen Marenland volgens wettelijk voorschrift gescheiden. Dit gebeurt door de instelling van het College van Bestuur (uitvoering) en een Raad van Toezicht. Leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zullen volgens een nieuwe functiebeschrijving gaan werken.

Resultaat: *In 2019* is de invoering van de scheiding van bestuurstaken geëvalueerd. De aanbevelingen zullen in de bestuurlijke organisatie worden ingebracht.

### **We houden intensief contact met de gemeenten.**

Aanpak: Marenland voelt zich de uitvoeringsorganisatie van het basisonderwijs voor de gemeenten waarin zij werkzaam is. Via het Overlegorgaan zal met de betrokken gemeenten regelmatig met een brede agenda bestuurlijk worden overlegd. Voor uitvoeringszaken zal Marenland aanhaken bij gemeentelijke ontwikkelingen.

Resultaat: Eind 2019 wordt, ook na een eventuele gemeentelijke herindeling, efficiënt met de gemeenten samengewerkt.

**We zorgen voor aantrekkelijke gebouwen die er mooi, toegankelijk en verzorgd uitzien.**

Aanpak: De scholen en kindcentra stellen jaarlijks een plan op voor onderhoud en verbetering van het gebouw. De gebouwen mogen bouwkundig geen gebreken vertonen. Resultaat: Uit tevredenheidsonderzoeken blijkt dat het schoolgebouw door 60% van de ouders, leerkrachten en leerlingen positief wordt gewaardeerd.

**We zorgen ervoor dat de schoolgebouwen bouwkundig worden versterkt en aardbevingsbestendig worden gemaakt. Waar mogelijk zal dit proces samengaan met toekomstplannen voor nieuwbouw of aanpassing.**

Aanpak: Samen met de projectorganisatie Scholenhuisvesting en de NAM zullen in de komende jaren, per gemeente, plannen voor bouwkundig versterken van de schoolgebouwen en nieuwbouw/aanpassing worden uitgevoerd.

Resultaat: Eind 2021 is iedere school ondergebracht in een gebouw dat past bij het onderwijs van vandaag. Het gebouw is aardbevingsbestendig, duurzaam gebouwd, kent een klimaat met frisse lucht en is energieneutraal.

**We voeren een consciëntieus beleid voor planning en control.**

Aanpak: De bekostiging van het basisonderwijs wijzigt voortdurend. Naast de lumpsumbekostiging, wordt voor de ontwikkeling van de organisatie via landelijke strategische akkoorden voor een kortere periode gelden beschikbaar gesteld. Marenland voert daarom een consciëntieus beleid voor planning en control. Maandelijks worden er interne financiële overzichten gemaakt en periodiek worden rapportages opgesteld. De inzet van gelden ten aanzien van het (strategisch) beleid wordt duidelijk in kaart gebracht.

Resultaat: Eind 2019 heeft Marenland een financiële planning en control waaruit de inzet van gelden op alle beleidsterreinen blijkt.

**We zorgen ervoor dat we een financieel gezonde organisatie blijven.**

Aanpak: Door de krimp van het leerlingenaantal, het veranderen van het aantal scholen en de opbouw van het personeelsbestand kent de organisatie uitdagingen die financieel moeten worden bekostigd.

Marenland maakt daarom jaarlijks een risicoanalyse om de financiële situatie in de nabije toekomst in beeld te brengen en maatregelen te nemen om deze risico's te verkleinen.

Resultaat: Eind 2019 is Marenland nog steeds een financieel gezonde organisatie.

## 5. Begroting 2019

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 begroting 2019 is gebaseerd op het aantal leerlingen op 1 oktober 2017, voor de personele bekostiging, en 1 oktober 2018 voor de materiele bekostiging.

Het aantal leerlingen op 1 oktober 2017 was 2523 leerlingen.

Het aantal leerlingen op 1 oktober 2018 was 2492 leerlingen.

In 2019 zullen geen fusies en bestuursoverdrachten plaatsvinden.

### 5.2 Budgetten

We zullen de hoofdcategorieën even globaal langs gaan:

#### *Rijksbijdragen OCW:*

Er is rekening gehouden met de actuele leerlingaantallen, de gemiddelde leeftijd van de personeelsleden (GGL) en de actuele variabelen van OCW.

Door de nieuwe CAO zijn de salarissen verhoogd. Er zijn nieuwe verhoogde middelen voor werkdrukverlaging beschikbaar gesteld en de kleine scholentoeslag is verhoogd.

#### *Overige subsidie OCW:*

De fusiebekostiging wordt geheel ingezet.

Er wordt een subsidie opgenomen voor onderwijs aan asielzoekers voor zover er ook kosten zijn opgenomen, dat pakt budgetneutraal uit.

#### *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.

#### *Gemeentelijke bijdragen:*

Dit betreft de actuele bedragen die worden uit de gemeentelijk VVE middelen, voornamelijk bestemd voor de asielzoekerskinderen en voor naschoolse activiteiten.

#### *Overige baten:*

Hieronder vallen de verhuur van lokalen en detacheringsopbrengsten.

*Rente:* Vroeger ging de rente over spaargelden nog gepaard met leuke bedragen die een welkome aanvulling waren op de bekostiging, maar nu helaas even niet.

#### *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. Het is ook inclusief kosten van de mensen die in 2019 nog in dienst worden genomen. Er is rekening gehouden met de volledige inzet van de middelen voor werkdruk en inzet van kleine scholentoeslag. Marenland wordt eigen risicodragers voor vervanging bij ziekteverzuim. Ook met ouderschapsverlof, vervanging bij verlof anders dan ziekteverlof, zwangerschapsverlof en zorgverlof is rekening gehouden.

*Overige personele lasten:*

Hieronder vallen de kosten van externen, conciërges en ook de kosten van opleidingen, werving, dienstreizen en arbozorg. Tevens wordt het aantal participatiebanen, volgens wettelijk verplichting, verhoogd naar 5 FTE.

*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 2019 gaan aanschaffen en meerdere jaren zullen worden ingezet. Afschrijven betekent dat we die kosten verdelen over de geschatte gebruiksduur.

*Huisvesting:*

Hierin zitten de geschatte huisvestingskosten waarbij planvorming voor onderhoud, schoonmaakcontracten, gemeentelijke belastingen, energiekosten en dergelijke allemaal zijn gebaseerd op de meest actuele informatie over verbruik en tarieven. Ook is rekening gehouden met onze investeringen in duurzaamheid voor scholen die versterkt of vernieuwd worden.

*Administratie en beheerlasten:*

Dit zijn de kosten van administratiekantoor, accountant, kantoorapparatuur, vergaderingen en ook de kosten van de raad van toezicht.

*Inventaris, apparatuur, leermiddelen:*

Deze kosten zijn veelal door de scholen ingeschat op basis van hun plannen voor 2019. Ook de kosten van investeringen op bestuursniveau in ICT zijn hier meegenomen.

### 5.3 Exploitatiebegroting

De cijfers laten een financieel eindresultaat zien van ruim - € 300.000.

In 2017 is besloten om onbedoelde overschotten van voorgaande jaren op bestuursniveau in te zetten.

De planvorming voor onttrekkingen aan deze reserves, middelen voor strategisch beleid, is in de cijfers meegenomen maar desondanks zal het bedrag niet geheel in 2019 worden onttrokken aan de reserves omdat sommige zaken investeringen zijn die over een langere periode worden afgeschreven.

Omdat het niet een doel op zich is om reserves aan te spreken, vindt eerst degelijke planvorming plaats voordat meer middelen ingezet gaan worden.

Met het bestuursformatieplan 2019-2020 kan hier opnieuw inhoud aan worden gegeven omdat tegen die tijd ook de financiële ontwikkelingen in 2019 bekend zijn.

Naar het zich, in november 2018, laat aanzien zullen ook in 2018 de voorgenomen investeringen en de kosten van de beleidsplannen niet exact aansluiten op de planvorming en zal er over 2018 een onbedoeld gunstiger financieel resultaat worden behaald.

De vermogenspositie van Marenland laat het begrote resultaat van ruim - € 300.000 prima toe en heeft geen groot effect op solvabiliteit en weerstandsvermogen.

<b>Grootboekrekening</b>	<b>Begroting 2019</b>	<b>Begroting 2018</b>	<b>Realisatie 2017</b>
<b>Opbrengsten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	17.770.715	16.568.103	16.748.042
3.2 Overige overheidsbijdragen	175.506		217.969
3.5 Overige baten	874.395	962.185	1.054.823
<b>Totaal</b>	<b>18.820.616</b>	<b>17.530.288</b>	<b>18.020.834</b>
<b>Kosten</b>			
4.1 Personeelslasten	16.063.507	14.781.593	14.867.375
4.2 Afschrijvingen	503.438	494.454	480.927
4.3 Huisvestingslasten	1.003.830	1.177.069	1.177.377
4.4 Overige lasten	1.564.440	1.398.720	1.529.058
<b>Totaal</b>	<b>19.135.215</b>	<b>17.851.836</b>	<b>18.054.737</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>			
5.1 Rentebaten	15.000	15.000	15.495
5.5 Rentelasten	2.500	2.500	-2.353
<b>Totaal</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>13.142</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-302.098</b>	<b>-309.049</b>	<b>-20.761</b>

## Toelichting

### Baten

De totale baten stijgen fors, ongeveer 1,2 miljoen euro.

Door de gewijzigde CAO stijgt de vergoeding voor personeel afgerond € 500.000. Overige middelen voor personeel en beleid stijgen met € 300.000. De nieuwe middelen voor werkdrukverlaging bedragen € 390.000. Door prijsbijstellingen stijgt de vergoeding voor Materiele kosten met € 90.000.

Door een terugloop in leerlingen en een daling in de gemiddelde leeftijd van de personeelsleden is er een licht negatief effect.

### Lasten

#### *Personeelslasten*

De personeelslasten stijgen met bijna 1,3 miljoen euro. Dit is het gevolg van de CAO afspraken en het volledig inzetten van alle nieuw beschikbare middelen. Marenland heeft voor het schooljaar 2018-2019 het aantal formatieplaatsen, boven de sterkte, met 4 FTE uitgebreid. Ook wordt in 2019 het aantal participatiebanen tot 5 FTE uitgebreid. Overigens worden deze kosten, € 125.000 bij overige personeelskosten geboekt.

#### *Afschrijvingen*

De afschrijvingen stijgen met € 9.000 per jaar. Dit is het gevolg van de investeringen in meubilair en buitenruimtes van de nieuwe en versterkte schoolgebouwen.

Grootboekrekening	Begroting	Begroting	Realisatie
	2019	2018	2017
Gebouwen	8.542	10.000	0
Meubilair	123.042	258.800	38.697
Inventaris en apparatuur	17.701	6.000	-19.336
ICT	206.803	211.700	298.638
Leermethoden	125.571	204.050	-10.962
<b>Totaal</b>	<b>481.659</b>	<b>690.550</b>	<b>307.038</b>

(in 2017 zijn de desinvesteringen op De Woldrakers meegeteld)

#### *Huisvestinglasten*

De lasten dalen door verhuizingen naar nieuwe en versterkte schoolgebouwen en verminderd groot onderhoud met € 170.000.

De investering in duurzaamheidsmaatregelen van € 220.000 wordt als investering geboekt en meegenomen in de afschrijvingen.

#### *Overige lasten*

De overige lasten stijgen in de begroting met € 165.000.

In de vorige begroting waren de kosten voor het administratiekantoor onjuist opgenomen. Het bedrag is ten opzichte van 2018 met € 140.000 verhoogd.

### Overig

Voor de investeringen in ICT hardware worden de uitgaven in vier jaar afgeschreven. De impulsen uit het strategisch beleid en het ICT beleidsplan verminderen ten opzichte van de aanschaf en zullen in het meerjarenbeleid over meerdere jaren worden meegenomen.

## 5.4 Uitgewerkte begroting

Grootboekrekening	Begroting 2019	Begroting 2018	Realisatie 2017
80000 - Baten			75.098
81100 - Lumpsum personeel	10.522.863	10.022.174	10.350.426
81101 - Lumpsum personeel besteding			18.799
81110 - Personeel- en Arbeidsmarktbeleid	2.020.794	1.730.138	1.766.291
81150 - Lumpsum materieel	2.341.971	2.256.688	2.279.191
81151 - Lumpsum materieel instandhouding			10.943
81180 - Middelen Werkdrukverlaging	390.262		
81222 - Prestatiebox cultuureducatie		29.321	
<b>3.1.1 Rijksbijdrage OCW/EZ</b>	<b>15.275.891</b>	<b>14.038.321</b>	<b>14.500.748</b>
81170 - Lumpsum impulsgebieden	298.000	280.288	152.507
81205 - Bijz. besteding wegens samenvoeging	828.521	900.154	778.521
81206 - Bijz. besteding asielzoekers en overige	170.000	165.000	170.792
81216 - Prestatiebox	480.759	75.570	393.068
81221 - Prestatiebox personeel	0	389.719	
<b>3.1.2 Overige subsidies OCW/EZ</b>	<b>1.777.280</b>	<b>1.810.731</b>	<b>1.494.888</b>
81300 - Budget lichte ondersteuning	714.628	719.051	748.239
81301 - Budget zware ondersteuning	2.917		4.167
<b>3.1.4 Ontvangen doorbetalingen SWV</b>	<b>717.545</b>	<b>719.051</b>	<b>752.406</b>
<b>3.1 Rijksbijdragen totaal</b>	<b>17.770.715</b>	<b>16.568.103</b>	<b>16.748.042</b>
82100 - Vergoeding gemeente	58.000		
82105 - Vergoeding gemeente personeel	1.000		19.890
82110 - Vergoeding gemeente materieel			37.490
82250 - Overige overheidsbijdragen	76.503		160.589
82255 - Overige overheidsbijdragen personeel	40.003		
<b>3.2 Overige overheidsbijdrage</b>	<b>175.506</b>	<b>0</b>	<b>217.969</b>
85100 - Verhuur	16.624	23.416	33.957
85105 - Kluishuur	500		
85200 - Detachering	800.000	777.276	887.218
85500 - Ouderbijdragen	10.000		
85501 - Bijdrage AZC	35.000	20.000	
85635 - Bijdrage bestuur	-58.500	0	
85640 - Bijdrage Samenwerkingsverband		58.929	65.156
85645 - Vrijval investeringssubsidie derden			266
85650 - Overige personele bijdragen derden	3.000		
85675 - Bijdrage van derden	3.900		
85680 - Bijzondere baten	16.581		116
85690 - Overige baten	47.290	82.564	68.110
<b>3.5 Overige baten</b>	<b>874.395</b>	<b>962.185</b>	<b>1.054.823</b>
<b>Baten totaal</b>	<b>18.820.616</b>	<b>17.530.288</b>	<b>18.020.834</b>



Grootboekrekening	Begroting 2019	Begroting 2018	Realisatie 2017
<b>Lasten</b>			
40000 - Bruto salarissen	8.705.290	13.095.277	8.713.361
40010 - Vaste vergoedingen	461		
40030 - Incidentele beloning	20.708		
40100 - Vakantietoelage	696.925		
40110 - Eindejaarsuitkering	561.492		
40140 - Nominale uitkering	37.751		
40240 - Bijdrage ZVW	553.424		
40420 - Premie AOP	23.454		
40520 - Premie Vervangingsfonds	108.473		
40540 - Premie Participatiefonds	494.286		
40040 - Opgebouwde aanspraken	0		1.254.052
40200 - Premie Sociale verzekeringen	672.932		2.136.875
40201 - Premie sociale lasten aanspraken	174.352		-1.681
40400 - Premie OP/NP	1.562.104		1.405.736
41010 - Reiskosten woon-werk (belast)	55.720		110
41114 - Schoonmaakpersoneel	0	35.564	
41115 - Loonkosten detachering van Noordkwartier	808.000	407.583	
<b>4.1.1 Lonen en salarissen</b>	<b>14.475.370</b>	<b>13.538.424</b>	<b>13.508.453</b>
41000 - Werkkosten	96.780	105.920	99.019
41220 - Loonkosten niet via salarisadministratie			482.447
41221 - Extern personeel	480.532	589.632	585.474
41222 - Schoolbegeleidingsdiensten	70.000	70.000	
41223 - Ambulante begeleiding			1.410
41230 - Personeelskantine	1.750		3.704
41231 - Cursussen	214.850	191.111	331.758
41232 - Studiedagen en conferenties	2.000		
41233 - Werving personeel	10.000	5.000	2.372
41234 - Reis en verblijf	65.175	49.270	38.325
41236 - Bedrijfsgezondheidsdienst	70.000	70.000	63.047
41237 - Personele premies			-16.808
41240 - Feesten en jubilea	25.500	24.470	99
41290 - Overige personele lasten	551.550	627.471	314.503
<b>4.1.2 Overige personele lasten</b>	<b>2.088.137</b>	<b>1.732.874</b>	<b>1.905.350</b>
41300 - Uitkeringen			-27.859
41301 - Uitkeringen Vervangingsfonds		-489.705	-518.567
<b>4.1.3 Af: uitkeringen</b>		<b>-489.705</b>	<b>-546.426</b>
<b>4.1 Personeelslasten</b>	<b>16.063.507</b>	<b>14.781.593</b>	<b>14.867.375</b>
42200 - Afschrijvingslasten gebouwen	8.542	8.130	7.679
42210 - Afschrijvingslasten groot onderhoud	21.779		
42225 - Afschrijvingslasten inventaris en apparatuur	17.701	19.416	23.620
42230 - Afschrijvingslasten machines en installaties		36	393
42235 - Afschrijvingslasten meubilair	19.347	117.276	14.290
42240 - Afschrijvingslasten schoolmeubilair	73.920		76.176
42245 - Afschrijvingslasten overig meubilair	29.775		19.180
42250 - Afschrijvingslasten ICT	206.803	196.167	
42255 - Afschrijvingslasten software			192.027
42265 - Afschrijvingslasten leermethoden	125.571	153.430	147.562
<b>4.2 Afschrijvingen</b>	<b>503.438</b>	<b>494.454</b>	<b>480.927</b>

Grootboekrekening	Begroting 2019	Begroting 2018	Realisatie 2017
43100 - Huren	49.181	101.800	91.166
43101 - Huren sportaccommodaties			5.751
43200 - Verzekeringen huisvesting	354		
43300 - Onderhoud	137.779	201.667	174.007
43820 - Tuinonderhoud	1.300	6.000	10.430
43400 - Energie			3.010
43410 - Gas	117.729	121.500	113.511
43420 - Water	7.697	6.060	6.850
43430 - Elektriciteit	55.016	51.000	49.732
43500 - Schoonmaakbedrijf	164.334	182.500	187.162
43510 - Overige schoonmaaklasten	5.500	12.500	23.030
43600 - Publiekrechtelijke heffingen	8.964	28.000	23.481
43601 - Afvalverwerking	500		650
43810 - Beveiliging	21.217		10.741
43880 - Bijdrage huisvestingslasten	434.259	466.042	477.720
43890 - Overige huisvestingslasten	0		138
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>	<b>1.003.830</b>	<b>1.177.069</b>	<b>1.177.377</b>
44100 - Administratiekantoor	237.000	94.368	249.828
44105 - Accountant	20.000	20.000	24.840
44108 - Deskundigenadvies	35.000		5.058
44110 - Internet en telefoonkosten	6.280		5.075
44120 - Porti	370		510
44122 - Drukwerk			54
44125 - Kantoorbenodigdheden	42.750	28.950	19.450
44150 - Onkostenvergoedingen RvT / bestuur	20.117	18.150	3.116
44155 - Vergaderkosten			523
44160 - Public relations en marketing	55.150	51.650	71.925
44170 - Beheer en bestuur	17.500	17.500	21.749
44190 - Overige administratielasten			27.987
<b>4.4.1 Administratie- en beheerslasten</b>	<b>434.167</b>	<b>230.618</b>	<b>430.115</b>
44200 - Leermiddelen	276.066	242.757	311.041
44210 - Klein inventaris	2.000		1.668
44211 - ICT	2.900		
44215 - ICT hardware	1.120		1.753
44220 - ICT software	7.300		31
44225 - ICT Licenties	28.500		3.535
44228 - Website	700		3.048
44230 - Overige ICT lasten	262.850	255.351	407.880
44235 - Mediatheek en bibliotheek	7.096	27.842	12.640
44240 - Reproductie	62.050	95.202	57.714
44241 - Kopieermaterialen	1.500		
44290 - Overige materialen			281
44460 - Doorverwijzing SO Passend Onderwijs		80.000	5.594
<b>4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen</b>	<b>652.082</b>	<b>701.152</b>	<b>805.183</b>

Grootboekrekening	Begroting 2019	Begroting 2018	Realisatie 2017
44440 - Kabeltelevisie en overige rechten	872		48
44441 - Abonnementen	12.470	15.457	16.619
44442 - Contributies	28.100	20.000	19.134
44443 - Representatie	2.270	1.500	2.224
44444 - Medezeggenschap- en ouderraad	18.504	16.228	7.229
44445 - Overige verzekeringen	9.137	27.000	4.964
44450 - Culturele vorming	41.551	39.981	34.273
44451 - Sportdag en vieringen	3.300		1.676
44452 - Reizen en excursies	2.305	7.609	2.034
44480 - Uitgaven projecten/beleidsplan	300.825	292.231	239
44489 - Bijzondere lasten	15.100		31.128
44490 - Overige onderwijslasten	43.757	46.943	174.193
<b>4.4.4 Overige (overige lasten)</b>	<b>478.191</b>	<b>466.950</b>	<b>293.761</b>
<b>4.4 Overige lasten</b>	<b>1.564.440</b>	<b>1.398.720</b>	<b>1.529.058</b>
<b>Kosten Totaal</b>	<b>19.135.215</b>	<b>17.851.836</b>	<b>18.054.737</b>
<b>88100 - Rente spaarrekening</b>	15.000	15.000	15.495
<b>48000 - Rentelasten</b>	2.500		-2.353
<b>48100 - Bankkosten (periodiek)</b>		2.500	
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>12.500</b>	<b>12.500</b>	<b>13.142</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-302.098</b>	<b>-309.049</b>	<b>-20.761</b>

## 6. Bestuursbesluit

Het College van Bestuur heeft de begroting 2019 vastgesteld in de vergadering van

..... - ..... - .....

Namens de stichting Marenland

.....

De heer G. Bijleveld  
Directeur-bestuurder