

Datum raadsvergadering	22-02-2012	Registratienr.	OS 12.2931648
Raadscommissie	O&W	Datum B&W besluit	<b>31-1-2012</b>
Datum raadscommissie	15-02-2012	Portefeuillehouder	Pastoor
Publiciteit	Aparte persconferentie APC	Steller	Bosdijk
Bijlagen	1	Telefoon	367 4234
		E-mail	leo.bosdijk@groninge n.nl

**Onderwerp**

Verzelfstandiging openbaar onderwijs Groningen: Vermogen tot onderwijs

**Concept raadsbesluit**

De raad besluit:

- I. het rapport *Vermogen tot onderwijs* van mr. L.J. Klaassen voor kennisgeving aan te nemen;
- II. het besluit bruidsschat van 16 december 2009 te herzien en de bruidsschat voor de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs te verhogen naar 8,103 miljoen euro;
- III. een budget van 6,861 miljoen euro beschikbaar te stellen om de vermogenspositie van O2G2 aan te vullen;
- IV. de begrotingswijziging vast te stellen.

### Publiekssamenvatting

---

Per 1 januari 2010 heeft de gemeente Groningen het openbaar onderwijs verzelfstandigd in de stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen (O2G2). Het bestuur van O2G2 is van mening dat er te weinig geld is meegegeven ("de bruidsschat") en dat het eigen vermogen van de stichting in werkelijkheid lager gewaardeerd moet worden dan uit de cijfers zou blijken. Over dat verschil is in 2010 en 2011 intensief overleg gevoerd tussen O2G2 en de gemeente. We zijn daar toen niet uitgekomen. Beide partijen hebben pogingen gedaan om de tegenstelling te overbruggen, maar we moeten vaststellen dat de verschillen te ver uiteen lagen. De gemeente heeft onderwijs in deze stad erg hoog in het vaandel en wil dit meningsverschil dan ook oplossen. Uit het onderzoek is gebleken dat er inderdaad veel meer geld naar de scholen moet. Dit voorstel zorgt er voor dat er meer geld naar het openbaar onderwijs gaat zodat zij zelfstandig op eigen benen kan staan en wij voldoen aan onze wettelijke verplichtingen.

Burgemeester en wethouders hebben eerst onafhankelijk onderzoek laten uitvoeren door Leeuwendaal VOS/ABB. De vraag in dat onderzoek was of de "bruidsschat" hoger had moeten worden vastgesteld. De conclusie van dat onderzoek was dat de "bruidsschat" inderdaad 4,65 miljoen euro hoger vastgesteld had kunnen en ook moeten worden. O2G2 vond dat daarmee de financiële problemen niet werden opgelost. Burgemeester en wethouders hebben op aandringen van uw raad en uit overtuiging dat het onderwijs zou lijden onder een voortdurend conflict tussen het gemeentebestuur en het bestuur van het openbaar onderwijs, gekozen voor een andere aanpak. Na overleg met O2G2 hebben wij mr. L.J. Klaassen gevraagd onderzoek uit te voeren naar de verzelfstandiging en de noodzakelijke omvang van bruidsschat en vermogen. Het college heeft de opdracht samen met het bestuur van O2G2 geformuleerd en heeft ook aangegeven het advies van de heer Klaassen zeer zwaar te laten meewegen in het definitieve voorstel aan de gemeenteraad. In zijn advies *Vermogen tot onderwijs* concludeert de heer Klaassen dat bij de berekening van de "bruidsschat" ook de hoogte van het vermogen van O2G2 had moeten worden beoordeeld. Hij concludeert dat het verschil tussen het "noodzakelijk geachte eigen vermogen" en de waardering van het overgedragen vermogen 6,861 miljoen euro bedraagt en dat dat verschil moet worden aangevuld.

De heer Klaassen adviseert het gemeentebestuur om de "bruidsschat" opnieuw vast te stellen. Ten opzichte van de oorspronkelijke "bruidsschat" gaat het om een extra bedrag van 11,5 miljoen euro; dat is het totaal van de aanvulling op de bruidsschat plus de vermogensreparatie. Hij is overigens ook kritisch over de eisen die O2G2 heeft gesteld; voor een deel van die eisen mist volgens de heer Klaassen de onderbouwing en die heeft hij dan ook in zijn slotadvies niet meegenomen.

O2G2 en gemeente accepteren het advies van mr. L.J. Klaassen. Hij heeft zorgvuldig onderzoek gedaan en komt met de kennis van nu tot een veel hogere uitkering aan het openbaar onderwijs dan de gemeente in 2009 heeft vastgesteld. Bij de vaststelling van de bruidsschat in 2009 hebben we te beperkt gekeken naar de startpositie en naar de mogelijkheden voor het openbaar onderwijs om in te verdienen. Op basis van onderzoek en in diverse gesprekken heeft de heer Klaassen een afgewogen advies gegeven.

O2G2 en de gemeente Groningen hebben de heer Klaassen gevraagd ook advies te geven over de maatwerkoplossing voor de afbouw van de gesubsidieerde arbeid bij O2G2. De heer Klaassen heeft zowel O2G2 als de gemeente handvatten gegeven om dit vraagstuk op te lossen, zodat op korte termijn de maatwerkafspraken kunnen zijn uitgewerkt binnen de kaders van de nota *Actief in goede banen*.

Nu de geschillen zijn opgelost en O2G2 voldoende basis heeft voor een gezonde toekomst, kan de aandacht weer naar waar die echt hoort: het onderwijs. De gemeente wil met zowel bijzonder als openbaar onderwijs werken aan een ambitie om van Groningen de onderwijsstad van Nederland te maken.

#### **Voorgesteld besluit**

---

De raad besluit:

- I. het rapport *Vermogen tot onderwijs* van mr. L.J. Klaassen voor kennisgeving aan te nemen;
- II. het besluit bruidsschat van 16 december 2009 te herzien en de bruidsschat voor de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs te verhogen naar 8,103 miljoen euro;
- III. een budget van 6,861 miljoen euro beschikbaar te stellen om de vermogenspositie van O2G2 aan te vullen;
- IV. de begrotingswijziging vast te stellen.

#### **Inleiding en procesverloop**

---

In uw vergadering van 25 mei 2011 heeft u kennis genomen van het besluit van ons college om onderzoek te laten uitvoeren naar de vraag of de omvang van de bruidsschat voor het (verzelfstandigde) openbaar onderwijs anders had kunnen of moeten worden vastgesteld. Voor dit onderzoek hebben wij (raadsvoorstel GR 11.2610353) de expertise van Leeuwendaal VOS/ABB (VOS/ABB) ingeschakeld. Het resultaat van dit onderzoek is aan u voorgelegd (OS 11.2721441). Het *auditcommittee* van uw raad heeft advies (GR 11.2759129) uitgebracht over het rapport van VOS/ABB. Volgens het *auditcommittee* heeft VOS/ABB een degelijk onderzoek uitgevoerd, dat helder antwoord geeft op de gestelde vragen, maar er was ook kritiek. Met name op de verbinding naar de Groningse situatie en de vraag of het openbaar onderwijs de noodzakelijke inverdientaakstelling zou kunnen dragen. Het *auditcommittee* constateerde ook dat er spanning bestond tussen de eis dat de verzelfstandiging budgettair neutraal moest verlopen en het doel dat de nieuwe stichting bestuurlijk en financieel op "eigen benen" zou moeten kunnen staan. Zij concludeerde dan ook dat niet alle vragen waren beantwoord en adviseerde uw raad als volgt:

- 1a. te onderzoeken of voor de verzelfstandiging van het openbare onderwijs de risico's in de exploitatie van de WMOO en risico's in de onderwijsbedrijfsvoering voldoende in beeld zijn gebracht en zijn afgedekt om na de verzelfstandiging de nieuwe stichting bestuurlijk en financieel op eigen benen te laten staan (een soort *due diligence*);
  - 1b. bij onder punt 1a genoemd onderzoek ook te betrekken het huidige bruidsschatonderzoek;
  - 1c. bij onder punt 1a genoemd onderzoek ook te betrekken in hoeverre de besluiten die na 1 januari 2010 zijn genomen van invloed zijn geweest op de ontstane situatie;
  - 1d. dit onderzoek onder verantwoordelijkheid van de raad te laten plaatsvinden.
2. Het proces van de verzelfstandiging te evalueren.

Dat advies van het *auditcommittee* heeft u in uw vergadering van 26 oktober 2011 betrokken bij de bespreking van het collegevoorstel "herziening bruidsschat O2G2" (OS 11.2721441). In die vergadering is naar aanleiding van het advies van het *auditcommittee* en van de bespreking in de raadscommissie Onderwijs & Welzijn op uw aandringen het voorstel gedaan nog een vervolgonderzoek te doen naar de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs (26 oktober 2011, OS 11.2186489). In onze brief van 4 november 2011 (OS 11.2796422) hebben wij u gemeld dat wij, na overleg met bestuur en raad van toezicht van O2G2, de heer mr. L.J. Klaassen bereid hadden gevonden dat vervolgonderzoek uit te voeren. In overleg tussen O2G2 en een vertegenwoordiging

van ons college is onder voorzitterschap van de heer Klaassen de onderzoeksoopdracht vastgesteld. In onze brief van 9 november 2011 (BD 11.2810096) hebben wij u geïnformeerd over de onderzoeksvragen. In die brief hebben wij u, op voorstel van de heer Klaassen, ook geadviseerd het voorstel tot vaststellen van een "aanvullende bruidsschat" aan te houden.

De heer Klaassen heeft ons, het College van Bestuur (CvB) en de Raad van Toezicht (RvT) van O2G2 medio december 2011 op de hoogte gebracht van zijn concrete aanpak en de voortgang van zijn onderzoek. Bij brief van 22 december 2011 (BD 11.2876364) hebben wij u daarover geïnformeerd.

#### **Beoogd resultaat**

---

Op basis van het advies *Vermogen tot onderwijs* van mr. L.J. Klaassen is duidelijk geworden dat de omvang van de vermogenspositie anders vastgesteld had moeten worden. Met dit onafhankelijk advies wordt een patstelling doorbroken, en met de oplossing van dit geschil kan de blik weer naar de inhoud: het onderwijs. O2G2 heeft aangegeven de uitkomst van het rapport te accepteren. Wij hebben aangegeven het advies te zullen gebruiken voor een voorstel aan uw raad.

#### **Kader**

---

In de raadsvergadering van 9 november 2011 heeft de gemeenteraad ingestemd met een besluit van B&W om, na het onderzoek naar de omvang van de bruidsschat, een vervolgonderzoek uit te voeren. De Raad van Toezicht (RvT) en het College van Bestuur (CvB) van O2G2 hebben er mee ingestemd de uitkomsten van het onderzoek als bindend te accepteren. Burgemeester en wethouders hebben toegezegd de uitkomsten van het onderzoek als zwaarwegend advies voor te leggen aan de gemeenteraad.

Wij achten het resultaat van het werk van de heer Klaassen als totaal evenwichtig en het draagt daarmee bij aan de oplossing van de verschillen van inzicht tussen gemeente en O2G2.

Wij zullen de adviezen uitvoeren.

Voor de maatwerkafspraken voor de afbouw van de gesubsidieerde arbeid bij O2G2 is de nota *Actief in goede banen* het kader.

#### **Argumenten/afwegingen**

---

Wij zijn van mening dat de onderzoekers een zorgvuldig onderzoek hebben uitgevoerd. Op basis van logische redeneringen. Dat wil niet zeggen dat elke redenering noodzakelijk tot de gepresenteerde conclusie moest leiden; de conclusies hadden op onderdelen ook anders kunnen zijn. Wij sluiten ons echter aan bij de getrokken conclusies omdat wij de meningsverschillen tussen de gemeente en O2G2 willen oplossen in het belang van het onderwijs.

Uit het onderzoek van de heer Klaassen blijkt dat er veel meer haken en ogen aan de verzelfstandiging zaten dan wij in eerste instantie hebben ingeschat. Wij hebben ons zelf de vraag gesteld of wij u, met de wetenschap van nu het voorstel hadden gedaan om het openbaar onderwijs te verzelfstandigen. Het antwoord is ja. Het openbaar onderwijs verdient een bestuur dat zich volledig kan richten op de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Door dit onderzoek is het duidelijk geworden waar het financieel niet goed zit bij het openbaar onderwijs. Wij grijpen nu de kans aan om dit te repareren. Het rapport Klaassen geeft hierover het volgende weer "*De onderzoekers houden zich daarbij nogmaals verre van een oordeel over een schuldvraag mocht daar al sprake van zijn. Het is veeleer een samenloop van lastige condities, minder geslaagde keuzes en minder gelukkige communicatie die een complex proces als dat van een verzelfstandiging van het openbaar onderwijs deze uitkomst gaven.*"

*Zij verklaren elk voor een deel, maar veel meer nog als optelsom en in samenhang de context waardoor pijnpunten in dit proces konden ontstaan. Er stond grote politieke en in mindere mate financiële druk op het tijdpad van de verzelfstandiging en deze binnen de toenmalige raadsperiode te effectueren per 1 januari 2010. Groningen was een van de laatste grote steden met een integraal bestuur en de ontwikkelingen van deregulering en autonomievergroting in het funderend onderwijs schuurden steeds meer met deze integrale bestuursvorm. Het politieke klimaat waarbinnen deze keuze mogelijk werd, was echter pas recent aanwezig. Het expireren van de bruidsschatregeling per 31 december 2010 zette daarnaast extra druk op het tempo van het verzelfstandigingsproces en daarmee op de zorgvuldigheid en feitelijke uitvoering ervan. Financieel uitgangspunt van de gemeente voor het verzelfstandigingsproces was budgettaire neutraliteit. Uitgangspunt was de rijksvergoeding die voorheen werd doorgesluisd naar de WMOO. Door dit strikte uitgangspunt in combinatie met de tijdsdruk is wellicht te weinig kritisch gekeken naar mogelijke bestaande of te verwachten financiële knelpunten bij het openbaar onderwijs”.*

Het rapport van de heer Klaassen spreekt voor zich, dat zullen wij hier niet samenvatten. In hoofdstuk 6 van *Vermogen tot onderwijs* zijn alle aanbevelingen verwoord.

Hieronder gaan wij kort in op alle aanbevelingen van de heer Klaassen.

### **1. Financiële uitgangspositie O2G2.**

*De onderzoekers adviseren de gemeente Groningen het eigen vermogen van O2G2 aan te vullen met € 6.861.000,--. Dit om het startvermogen van O2G2 op het door de onderzoekers noodzakelijk geachte niveau van € 13.800.000,-- te brengen.*

Wij nemen dit advies over.

### **2. De bruidsschat.**

*De onderzoekers zijn van mening dat de bruidsschat van € 3.400.000,-- die de gemeente heeft vastgesteld, niet de exploitatietekorten (voor zover die worden veroorzaakt door ABB kosten) 2010 en volgende jaren kan dekken en dat de bruidsschat in 2009 op basis van onjuiste parameters is vastgesteld.*

*Volgens de onderzoekers vormt de berekening in het rapport van Leeuwendaal VOSS/ABB uit 2011 en bijgevoegd bij het raadsvoorstel met registratienummer GR 11 2745980 van 15 september 2011, een correcte vaststelling van de hoogte van de bruidsschat.*

De gemeente Groningen heeft op basis van onjuiste parameters een besluit genomen. In die zin is sprake van een foutief besluit dat moet worden hersteld. Wij nemen dat advies over en stellen u voor de bruidsschat voor O2G2 te herzien en vast te stellen op 8,103 miljoen euro, zijnde de optelsom van de oorspronkelijke bruidsschat van 3,453 miljoen euro verhoogd met correctie zoals berekend op basis van het advies van VOS/ABB. Dit voorstel vervangt daarmee ons eerdere voorstel (OS 11.2721441) over de herziening van de bruidsschat. De *notitie Analyse toepassing bruidsschatregeling* van Leeuwendaal VOS/ABB is in uw bezit. Een exemplaar van de notitie ligt voor u in de visietrommel.

### **3. Service Level Agreement huisvesting (SLA).**

*De onderzoekers adviseren deze overeenkomst tussen de gemeente Groningen en O2G2 op de kortst mogelijke termijn te beëindigen. Het contract voorziet in deze mogelijkheid vanaf 2012. De overeenkomst is financieel nadelig voor O2G2 en past naar mening van de onderzoekers ook niet in een volwassen relatie van een verzelfstandigde stichting met de gemeente. Zij leidt daarnaast tot een*

*dubbele petten problematiek voor de betrokken medewerkers van de gemeente. Zij moeten bij onderwijshuisvesting zowel de belangen van O2G2 als die van de gemeente dienen.*

We zullen met O2G2 overleggen hoe aan deze aanbeveling uitvoering kan worden gegeven.

#### **4. Juridisch eigenaarschap van de schoolgebouwen.**

*Tijdens de presentatie van het rapport Vermogen tot onderwijs aan het CvB en RvT van O2G2 gaf O2G2 aan moeite te hebben met het gegeven dat men geen juridisch eigenaar is van schoolgebouwen. De onderzoekers hebben kennisgenomen van deze wens en het lijkt nuttig dat de gemeente en O2G2 hierover in gesprek gaan. Het juridisch eigendom voor O2G2 is in de geest van de verzelfstandiging zoals deze in wet- en regelgeving is bedoeld. Wel willen de onderzoekers erop wijzen dat in een proces naar juridische overdracht er mogelijk weer nieuwe verschillen van inzichten kunnen ontstaan. De onderzoekers vragen zich af of in het licht van de uitdagingen en inspanningen voor O2G2 dit thema nu een hoge prioriteit moet krijgen.*

Wij zullen met O2G2 afspraken maken over een analyse van nut en noodzaak van deze juridische overdracht van onderwijsgebouwen en zullen op basis van die uitkomsten een standpunt innemen.

#### **5. Passend onderwijs.**

*De onderzoekers adviseren O2G2 voortvarend te blijven werken aan het herplaatsen en herscholen van personeel waarvan de functies in het kader van Passend Onderwijs komen te vervallen.*

De ontwikkelingen met betrekking tot passend onderwijs hebben voor de hele onderwijssector grote impact. In het proces van aanpassing is het voor onderwijsbesturen en samenwerkingsverbanden noodzakelijk om met de lokale overheden te overleggen. In dat kader zullen wij dus met de hele onderwijssector in Groningen overleg voeren.

#### **6. Kleine scholen.**

*Het probleem van de vele (te) kleine scholen in het primair onderwijs en schoollocaties in het voortgezet onderwijs zullen de komende jaren, gezien ook de verwachte krimp in het basisonderwijs in Groningen, niet afnemen. Gezien de financiële risico's (exploitatie) voor O2G2 en risico's voor de kwaliteit van het onderwijs, adviseren wij O2G2 en gemeente in gesprek te gaan over een structurele aanpak van deze problematiek.*

Dit advies nemen we over. Overigens is het zaak om deze problematiek breed te verkennen en te bezien of ook in het bijzonder onderwijs sprake is van inefficiënte verdeling van schoolgebouwen en locaties. Deze problematiek moeten we oppakken in het kader van het Integraal Huisvestingsplan (IHP) en eventueel schoolbestuurlijke bijdragen aan de oplossing van dit vraagstuk. Wij zullen samen de mogelijkheden inventariseren en u hierover informeren in het kader van het *Aanvalsplan onderwijshuisvesting* dat wij in voorbereiding hebben.

#### **7. WWB-banen.**

*Ten aanzien van de problematiek van de WWB-banen komen de onderzoekers met een separate "roadmap" waarin een advies wordt gegeven over de aanpak van dit specifieke probleem.*

We wachten dit advies af.

#### **Beoordeling**

---

Wij zijn van mening dat met het (vervolg) onderzoek *Vermogen tot onderwijs* door de heer Klaassen invulling is gegeven aan de adviezen van het *auditcommittee* om in aanvulling op het "bruidsschatonderzoek" vervolg onderzoek te doen naar risico's in exploitatie en bedrijfsvoering van O2G2 en om het proces van verzelfstandiging te evalueren.

Het onderzoek van de heer Klaassen heeft een aantal pijnlijke bevindingen aan het licht gebracht. Wij willen daarom stilstaan bij het proces in 2010 en 2011. Achteraf bezien en met het inzicht dat wij nu hebben, hadden we dat anders moeten aanpakken. Al vrij snel zaten wij - O2G2 en gemeente - in een patstelling. Het verschil tussen wat O2G2 nodig vond (18 miljoen euro of meer) en wat de gemeente op basis van de cijfers te verdedigen vond (minder dan 1 miljoen euro en op basis van het bruidsschatonderzoek van VOS/ABB 4,65 miljoen euro) leek onoverbrugbaar groot. We kwamen er niet uit. Wij hebben steeds gereedeneerd vanuit de aanname dat er vooral sprake was van een bestuurlijke verzelfstandiging en voortzetting van het openbaar onderwijs in een andere bestuursvorm. Een verzelfstandiging die ook nog eens budgetneutraal moest worden gerealiseerd. Van die aannames zijn wij niet losgekomen. Kritische beschouwingen vanuit uw raad en een stevig advies van het *auditcommittee* hebben ons gebracht tot een meer bestuurlijke aanpak. Als argumenten over en weer niet meer worden gehoord, dan is een wijze raadgever gewenst. Daarmee worden de conclusies van de heer Klaassen voor ons niet minder pijnlijk.

#### **Risicoparagraaf**

---

Wij hebben in 2009 een foutief besluit genomen over de hoogte van de bruidsschat en de vermogenspositie van O2G2 verkeerd ingeschat.

Het besluit dat we nu nemen is bedoeld om het openbaar onderwijs in Groningen met terugwerkende kracht in staat te stellen gezond op eigen benen te staan. Wij zien geen inhoudelijke reden een bedrag (theoretisch tussen 0 en maximaal 10 miljoen euro) te betalen aan het Bijzonder Onderwijs. We zullen naar aanleiding van dit rapport het gesprek met het Bijzonder Onderwijs hierover voortzetten.

#### **Maatschappelijk draagvlak/participatie**

---

Wij hebben na overleg met O2G2 de heer mr. L.J. Klaassen benaderd om dit onderzoek voor ons uit te voeren. In een gezamenlijk overleg met de heer Klaassen hebben O2G2 en de gemeente ingestemd met de onderzoeksvragen. De onderzoekers hebben steeds zowel O2G2 als de gemeente gelijktijdig geïnformeerd over voortgang en inhoud van het onderzoek. O2G2 heeft aangegeven het advies van de heer Klaassen te accepteren.

#### **Voorstel**

---

Wij stellen u voor:

- I. het rapport *Vermogen tot onderwijs* van mr. L.J. Klaassen voor kennisgeving aan te nemen;
- II. het besluit bruidsschat van 16 december 2009 te herzien en de bruidsschat voor de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs te verhogen naar 8,103 miljoen euro;
- III. een budget van 6,861 miljoen euro beschikbaar te stellen om de vermogenspositie van O2G2 aan te vullen;
- IV. de begrotingswijziging vast te stellen.

**Financiële consequenties**

Voor het toekennen van de aanvullende financiële middelen voor het openbaar onderwijs en advies- en onderzoekskosten zijn aanvullende middelen noodzakelijk. Om te beginnen moet de bruidsschat voor O2G2 worden verhoogd met 4,65 miljoen euro tot 8,103 miljoen euro. Daar bovenop adviseert de heer Klaassen nog eens 6,861 miljoen euro betaalbaar te stellen aan O2G2 om het vermogen op een voldoende niveau te brengen.

Daarnaast zijn er nog kosten gemaakt voor onderzoek; afgerond 300 duizend euro.

Een deel van deze middelen is al voor dit doel gereserveerd en wel € 8.960.000,--. Wij stellen u voor om het verschil tussen lasten en beschikbare dekking ten laste van de algemene egalisatiereserve te brengen.

Wij hebben u aangegeven, dat wij voorstellen doen om het weerstandsvermogen van de gemeente Groningen te versterken. Bij de bepaling van de omvang van die versterking zullen wij rekening houden met ook deze onttrekking.

**Begrotingswijziging 2011****Bruidsschat O2G2**

Betrokken dienst(en)	OCSW en BD
	Bruidsschat en
	vermogenspositie
Naam voorstel	O2G2
Besluitvorming (orgaan + datum)	
Incidenteel / Structureel	Incidenteel
Soort wijziging	Exploitatie

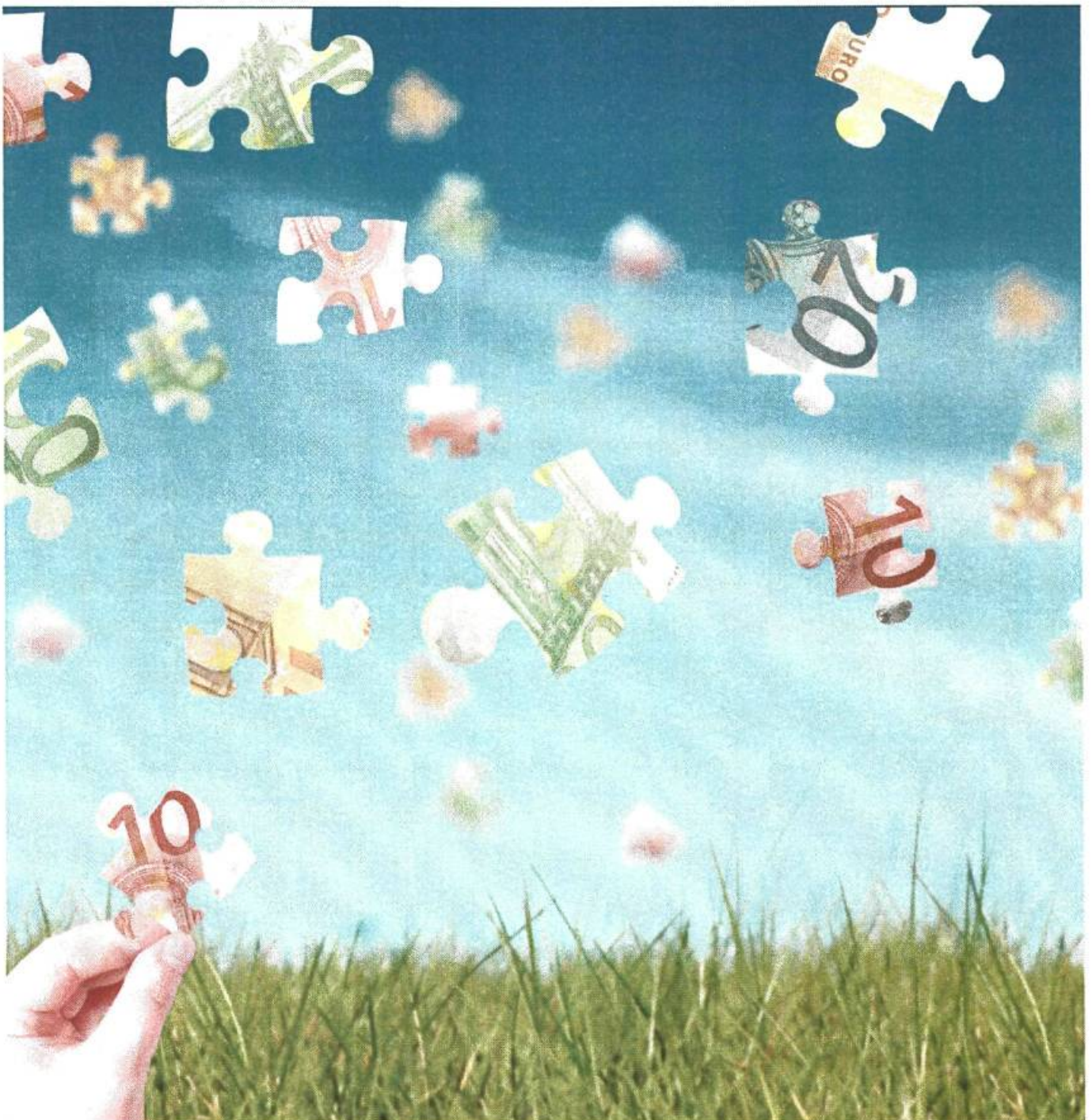
Financiële begrotingswijziging	Bedragen x 1.000			Toevoeging reserve	Onttrekking reserve	Saldo
	Lasten	Baten	Saldo			
Naam deelprogramma						
3.2 Overig jeugd en onderwijs (bruidsschat en vermogenspositie)	11.811		-11.811			-11.811
13.1 College, raad en overig	-8.960		8.960			8.960
13.1 College, raad en overig			0		2.551	
<b>TOTALEN</b>						
<b>BEGROTINGSWIJZIGING</b>	2.851	0	-2.851	0	2.851	0



Januari 2012

# Vermogen tot onderwijs

Onderzoekscommissie mr. L.J. Klaassen



# Vermogen tot onderwijs

Commissie mr. L.J. Klaassen

Mr. Leendert Klaassen (voorzitter)

Drs. Pieter Dekkers (Berenschot/projectsecretaris)

Wim van de Weijer (voormalig RA)

Drs. Jeroen Wismans (Berenschot)

31 januari 2012

<b>Inhoud</b>	<b>Pagina</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>1. Aanleiding voor het onderzoek</b>	<b>3</b>
<b>2. De onderzoeksvraag</b>	<b>5</b>
2.1 Inleiding	5
2.2 De onderzoeksvraag	5
2.3 Deelvragen	5
2.4 Toelichting	6
2.5 Afspraken over de communicatie	6
<b>3. Aanpak van het onderzoek</b>	<b>7</b>
3.1 Uitgangspunten voor de aanpak	7
3.2 Informatiebronnen	7
3.3 Proces	8
<b>4. Context van het proces van verzelfstandiging</b>	<b>9</b>
<b>5. Beantwoording onderzoeksvragen</b>	<b>12</b>
5.1 Deelvraag 1	12
5.2 Deelvraag 2	16
5.3 Deelvraag 3	19
5.4 Deelvraag 4	23
5.5 Deelvraag 5	24
5.6 Centrale vraagstelling	24
<b>6. Aanbevelingen</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 1: Geraadpleegde documenten</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>34</b>
<b>Bijlage 3: Cijfers benchmarkonderzoek O2G2</b>	<b>35</b>

## Voorwoord

Wat is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs in Groningen vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven? Het vinden van een antwoord op deze centrale vraagstelling was de belangrijkste opdracht voor de onderzoekers, maar leverde tegelijk een complexe opgave op. Dat is niet verwonderlijk, omdat de betrokken partijen, het bestuur en de raad van toezicht van O2G2 en het gemeentebestuur, al bijna twee jaar met elkaar over dit onderwerp diepgaand van mening bleken te verschillen.

Dat verschil van mening betrof behalve de feiten, ook percepties aan beide zijden over deze feitelijkheden. In hoeverre konden aan bepaalde uitspraken garanties worden ontleend, wat hoort wel en niet bij de normale bedrijfsvoering van een onderwijsorganisatie, welke posten horen wel en niet thuis op de openingsbalans en vooral: wat is er nu aan financiële middelen nodig om met vertrouwen de toekomst tegemoet te zien in een tijd die vol is van onzekerheden, zeker ook als het gaat om regelgeving en bekostiging van het onderwijs? De beelden die bij beide partijen gedurende dit proces over elkaar zijn ontstaan, hebben zich over en weer vastgezet en maakten het vinden van een oplossing bepaald niet gemakkelijk.

De onderzoekscommissie heeft zich nadrukkelijk niet beziggehouden met een mogelijke schuldvraag en deze is dan ook geen onderdeel van het onderzoek. De commissie is vanuit dat perspectief ook betrouwbaar omgegaan met alle informatie die haar werd aangereikt en heeft deze met de nodige zorgvuldigheid in haar rapport verwerkt.

De commissie heeft zich in haar onderzoekswerk zoveel mogelijk beperkt tot de verifieerbare feiten en over deze feiten haar onafhankelijk oordeel gegeven. Daarbij heeft zij alle claims en verwachtingen zorgvuldig bekeken. Een aantal van de aangedragen claims zijn naar haar mening terecht en zijn als zodanig gehonoreerd. Voor andere aanspraken of claims gold dit niet.

Dat leidde ertoe dat de onderzoekscommissie van mening is dat er voldoende en overtuigende aanleiding is het eigen vermogen van O2G2, zoals per 1 januari 2010 had moeten worden vastgesteld, substantieel aan te vullen om O2G2 een voldoende gezonde basis mee te geven.

De onderzoekscommissie spreekt de wens uit dat de voorgestelde adviezen inderdaad door betrokken partijen zullen worden overgenomen en door de raad van Groningen zullen worden bekrachtigd, omdat een doorbraak in de ontstane impasse moet worden bereikt, allereerst in het belang van het openbaar onderwijs. Wanneer daartoe wordt besloten ontstaat er de noodzakelijke ruimte om de bestuurlijke slagkracht te ontwikkelen die nodig is voor het openbaar onderwijs. Dit met het oog op ingrijpende besluiten die moeten worden genomen op het gebied van onderwijsontwikkeling, personeelsformatie en huisvesting.

Tenslotte spreek ik mijn grote waardering en dank uit aan mijn mede-onderzoekers, Wim van de Weijer, Pieter Dekkers en Jeroen Wismans, die in relatief korte tijd veel inspanning hebben verricht om de aangereikte cijfers en documenten te doorgronden en daarover waar nodig met de direct betrokkenen diepgaand en vasthoudend van gedachten te wisselen. Daardoor is een goed inzicht

verkregen in de problematiek en is de onderzoekscommissie thans in staat haar advies met overtuiging aan de opdrachtgevers voor te leggen.

Leendert Klaassen.

Groningen, 31 januari 2012.

## 1. Aanleiding voor het onderzoek

Met ingang van 1 januari 2010 is het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen verzelfstandigd. Het betrof hier zowel scholen voor het primair en voortgezet onderwijs alsook de scholen die onder de Wet op de expertisecentra vielen en door de gemeente Groningen in een aparte werkmaatschappij, de WMOO, waren ondergebracht als onderdeel van de dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn (OCSW). Groningen was hiermee een van de laatste grote gemeenten in Nederland die het openbaar onderwijs op afstand heeft geplaatst. Voor de verzelfstandiging werd door de gemeenteraad een financieel kader vastgesteld. Dit kader diende te waarborgen dat de nieuwe stichting O2G2 financieel gezond werd verzelfstandigd en kende een vijftal uitgangspunten:

1. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over alle reguliere baten uit de rijksbekostiging.
2. De nieuwe stichting krijgt een inverdientaakstelling (structureel) van € 1,7 miljoen op de ABB-kosten.
3. Ter compensatie van de inverdientaakstelling ontvangt de nieuwe stichting een bruidsschat van € 3,4 miljoen. Deze regeling heeft een wettelijke looptijd van vijf jaar.
4. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over het schoolbestuurlijke vermogen. Bij de gemeentelijke vaststelling van de eindbalans (ontvlechtigingsbalans) is dat vermogen berekend op € 13,6 miljoen. Bij de vaststelling van de begroting 2010 voor de nieuwe stichting heeft de gemeenteraad verder bepaald dat het nieuwe schoolbestuur de opdracht krijgt een vermogenspositie op te bouwen die bij past bij het risicoprofiel van de stichting.
5. De nieuwe stichting krijgt de beschikking over onderwijsgebouwen van een goede kwaliteit. Dit om te voorkomen dat de nieuwe stichting geconfronteerd zou worden met onverwachte uitgaven. Daartoe heeft een onafhankelijk bureau in 2009 een *nulmeting kwaliteit onderwijsgebouwen* uitgevoerd. Deze meting leverde voor de schoolgebouwen een kwaliteitsscore op van *gemiddeld goed*.

Over de vraag of bij de verzelfstandiging is voldaan aan het vastgestelde financieel kader, zijn tussen de stichting openbaar onderwijs O2G2 en de gemeente meningsverschillen ontstaan. Het ging hierbij in de kern om de volgende drie zaken:

1. *De hoogte van de toegekende bruidsschat.* Hiernaar heeft VOS ABB in opdracht van de gemeente Groningen een aanvullend onderzoek ingesteld. Dit leidde tot een voorstel tot herziening van de omvang van de bruidsschat door middel van een verhoging van € 4,6 miljoen. In afwachting van de uitkomsten van dit onderzoek heeft de gemeenteraad van Groningen besluitvorming over deze herziening voorlopig aangehouden.
2. *Vaststelling van de eindbalans van de WMOO.* Het College van Bestuur van O2G2 heeft na de verzelfstandiging de exploitatie en de waardering van de bezittingen en schulden in relatie tot het risicoprofiel opnieuw beoordeeld. Het CvB van O2G2 gaf aan dat de eindbalans van de WMOO geen reële weergave was van de financiële positie van het openbaar onderwijs.

Het CvB heeft naar aanleiding van deze beoordeling een gewijzigde openingsbalans vastgesteld, die op acht punten afweek van de eindbalans van de WMOO. De door O2G2 aangebrachte correctie op de balans per 1 januari 2010 leidde ertoe dat het vermogen niet op € 13,6 miljoen uitkwam, maar op een klein negatief saldo van € 21.000.

3. Een categorie *overige knelpunten* die naar de opvatting van O2G2 een financiële reparatie behoeft. Het ging hierbij onder andere over de gesubsidieerde banen bij O2G2 en de verplichte Service Level Agreement voor huisvesting.

Bij behandeling van het raadsvoorstel *herziening bruidsschat O2G2* in de raadscommissie van 5 oktober 2011 bleek dat tussen O2G2 en de gemeente al langere tijd discussie bestond over de financiële uitgangspositie van O2G2.

In de betreffende raadscommissie is voorgesteld om een vervolgonderzoek te laten plaatsvinden door een extern deskundige die, met ondersteuning door specialisten, de opdracht zou krijgen om de zorg over de financiële positie van O2G2 weg te nemen. Het onderzoek moest derhalve antwoord geven op de vraag in hoeverre de gemeente het openbaar onderwijs per 1 januari 2010 gezond op eigen benen heeft gezet en in hoeverre zij de financiële risico's per die datum goed heeft weergegeven.

De keuze voor de externe onderzoeker mr. Leendert J. Klaassen is in samenspraak tussen gemeente en O2G2 tot stand gekomen.

Het onderzoeksteam dat door de onderzoeksleider werd samengesteld, bestond uit:

- Wim van de Weijer, voormalig registeraccountant (RA);
- drs. Jeroen Wismans van Berenschot, bedrijfseconoom en benchmarkspecialist voor onderwijsinstellingen in primair onderwijs en voortgezet onderwijs;
- drs. Pieter Dekkers van Berenschot, onderwijsonderzoeker voor primair onderwijs en voortgezet onderwijs en tevens projectsecretaris.

## 2. De onderzoeksvraag

### 2.1 Inleiding

Voor draagvlak voor de uitkomsten van dit onderzoek hechtte de onderzoeksleider eraan dat de gemeente Groningen en de stichting O2G2 gezamenlijk als opdrachtgever van het onderzoek zouden optreden en gezamenlijk de onderzoeksvraag vaststelden.

Onder voorzitterschap van de heer Klaassen hebben een vertegenwoordiging van de gemeente Groningen (bestaande uit de beide betrokken portefeuillehouders) en een vertegenwoordiging van de stichting O2G2 (bestaande uit de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het CvB) op 8 november 2011 de formulering van de onderzoeksvraag en een aantal randvoorwaarden gezamenlijk vastgesteld.

### 2.2 De onderzoeksvraag

In het hiervoor genoemde overleg werd de onderzoeksvraag als volgt verwoord in een centrale vraagstelling:

***Wat was c.q. is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven?***

Deze vraag is vervolgens weer opgesplitst in een vijftal deelvragen. De uitkomsten van de deelvragen maken het mogelijk de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden en te onderbouwen.

### 2.3 Deelvragen

De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

#### *Deelvraag 1*

Op grond waarvan komen gemeente en O2G2 tot een sterk van elkaar afwijkende vaststelling van de vermogenssituatie per 1 januari 2010 en de daarbij behorende balansposities? Het onderzoek zal na een analyse van de verschillende opvattingen uitmonden in een onafhankelijk oordeel en een advies over de vermogenspositie.

#### *Deelvraag 2*

Wat zijn de relevante consequenties en risico's van de voorafgaand aan de verzelfstandiging vastgestelde randvoorwaarden, gemaakte afspraken en aangegane verplichtingen in de personele en de materiële sfeer, voor zover die invloed hebben op de (gezonde) exploitatie van de verzelfstandigde organisatie?

#### *Deelvraag 3*

Wat is, mede gelet op de randvoorwaarden, afspraken en verplichtingen bedoeld in deelvraag 2, de reële inderdien capaciteit van de verzelfstandigde organisatie in de komende jaren?



#### *Deelvraag 4*

Welke risico's (of incidentele baten) voor O2G2 vloeien voort uit wijzigingen die sinds de verzelfstandiging zijn opgetreden in het rijksbeleid dan wel uit autonoom O2G2-beleid en dienen derhalve buiten beschouwing te blijven bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag?

#### *Deelvraag 5*

Welke aanvullende middelen zijn op grond van de hiervoor gestelde vragen en de naar aanleiding daarvan gemaakte analyses noodzakelijk om het geformuleerde doel in de centrale onderzoeksvraag te bewerkstelligen, te weten een verzelfstandigde organisatie voor het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen die vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen staat en die een gezond toekomstperspectief heeft?

### **2.4 Toelichting**

#### *Aanvullende afspraken rondom het onderzoek*

- Om het onderzoek op verantwoorde wijze te kunnen laten plaatsvinden, werden op verzoek van de onderzoeksleider de eerder geformuleerde ultimatieve voorwaarden of voorgenomen besluiten van beide kanten van tafel gehaald.
- De gemeenteraad heeft op verzoek van het college de besluitvorming over het voorstel tot het vaststellen van een 'aanvullende bruidsschat' aangehouden tot na het onderzoek.
- O2G2 werd gevraagd niet langer vast te houden aan haar eis om uiterlijk 15 december 'bevredigend financieel uitsluitel' te hebben verkregen van de gemeente.
- RvT en CvB van O2G2 hebben ermee ingestemd de uitkomsten van het onderzoek als bindend te accepteren.
- Het college heeft toegezegd de uitkomsten van het onderzoek als een zwaarwegend advies voor te leggen aan de gemeenteraad.

### **2.5 Afspraken over de communicatie**

Over de communicatie met betrekking tot het onderzoek werd afgesproken dat de heer Klaassen beide partijen nauw bij de voortgang van het onderzoek betrokken zou houden. Medio december 2011 heeft de onderzoeksleider mondeling de tussentijdse bevindingen gepresenteerd aan de hiervoor vermelde werkgroep. Op basis daarvan konden portefeuillehouders en de RvT en het CvB van O2G2 beoordelen of het onderzoek hun voldoende vertrouwen gaf. Dit bleek het geval. Verder werd afgesproken zorgvuldig om te gaan met de communicatie over het onderzoek. De regie over de communicatie was in handen van de onderzoeksleider.

### 3. Aanpak van het onderzoek

Om de centrale vraagstelling en de onderliggende deelvragen goed te kunnen beantwoorden, heeft de leider van het onderzoek een team samengesteld op maat van de vraagstelling. In dit team zijn financiële kennis, kennis van bedrijfsvoering van scholen en benchmark, bestuurlijke knowhow en brede kennis van (verzelfstandiging in) het funderend onderwijs bijeengebracht. De onderzoekers hebben de vragen beantwoord aan de hand van documentenonderzoek, interviews en een benchmark van de scholen en overhead van O2G2. Bij de beantwoording van de deelvragen zijn de kwestie van het aanvullende 'bruidsschatonderzoek' en de opvattingen van O2G2 hierover meegenomen.

#### 3.1 Uitgangspunten voor de aanpak

- De onderzoekers hebben ervoor gekozen onderscheid te maken tussen feiten, meningen en oordelen. Het uitgangspunt daarbij is dat het oordeel van de onderzoeker op verifieerbare en onderbouwde feiten dient te berusten.
- Voor een aantal deelvragen diende de afweging gemaakt te worden hoe ver in de tijd en tot welke documenten moest worden teruggegaan in de analyses, om een betrouwbaar beeld van de thans bestaande situatie te verkrijgen. De onderzoekers zijn van mening dat in dit opzicht terughoudend moest worden gehandeld. Bij elk document is de relevantie ervan voor het onderzoek onderzocht, met andere woorden wat het bijdroeg aan een goede oordeelsvorming. Hierin hebben de onderzoekers hun eigen afwegingen gemaakt.
- Hoewel het onderzoek ten principale bedoeld is te komen tot een oordeel over de (gewenste) financiële uitgangspositie voor het openbaar onderwijs per 1 januari 2010, ontkomen de onderzoekers er niet aan een aantal opvallende zaken rondom het gehele proces van verzelfstandiging te benoemen. Factoren die van invloed zijn geweest op het ontstaan en verloop van de meningsverschillen tussen O2G2 en de gemeente.

#### 3.2 Informatiebronnen

De onderzoekers hebben hun informatie verworven via de hierna genoemde bronnen.

- *Documentenstudie.* Als onderlegger voor de uitkomsten en aanbevelingen uit dit onderzoek baseren de onderzoekers zich op de door de gemeente Groningen en O2G2 aangereikte documenten en op voor de onderzoekers overige relevante openbare bronnen. De documenten hadden betrekking op alle relevante processtukken in verband met de verzelfstandiging van O2G2, (concept)raadsbesluiten, relevante aktes, financiële documenten, correspondentie tussen gemeente en O2G2, relevante wetgeving enzovoort (Voor een overzicht van de belangrijkste geraadpleegde documenten wordt verwezen naar bijlage 1.)
- *Interviews.* De informatie uit de documentenstudie is aangevuld met informatie uit gerichte gesprekken met betrokken bestuurders en toezichthouders en specifieke interviews met deskundigen van gemeente en O2G2 en de accountants die betrokken zijn geweest bij respectievelijk eindbalans WMOO en beginbalans O2G2.

- De accountant die betrokken was bij de laatstgenoemde balans, gaf aan slechts schriftelijk te willen reageren op de vragen van de onderzoekers. Een lijst van geïnterviewde personen is opgenomen in bijlage 2.
- *Benchmark O2G2.* Om een beeld van en inzicht te verkrijgen in de risico's voor O2G2 als onderwijsorganisatie, hebben de onderzoekers van Berenschot een benchmark uitgevoerd. In deze benchmark worden verschillende aspecten van de schoolorganisatie O2G2 onder de loep genomen. De benchmark geeft inzicht in waar de organisatie staat ten opzichte van andere schoolorganisaties in vergelijkbare condities qua omvang en omgeving. Op die manier kan de onderzoeker achterhalen of O2G2 als organisatie meer dan wel andere risico's kent dan vergelijkbare organisaties en wat de reële mogelijkheden tot inverdiene zijn.

### **3.3 Proces**

In de periode tussen de start van het onderzoek en de presentatie van het definitieve rapport zijn twee momenten ingelast om met de opdrachtgevers de voortgang en de conceptuitkomsten te bespreken.

Half december 2011 is in een gezamenlijke bijeenkomst van de betrokken portefeuillehouders en de voorzitter van het bestuur en de voorzitter RvT van O2G2 een presentatie verzorgd over de aanpak en de voortgang van het onderzoek.

Half januari 2012 zijn in een presentatie de conceptuitkomsten van het onderzoek achtereenvolgens gepresenteerd aan:

- de gezamenlijke opdrachtgevers in dezelfde samenstelling als de startbijeenkomst en de voortgangsbijeenkomst van half december 2011;
- het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Groningen;
- het bestuur en de RvT van O2G2.

Tijdens of naar aanleiding van deze presentaties hebben de gemeente en O2G2 een reactie kunnen geven en vragen kunnen stellen. Daar waar nog aanvullende informatie gewenst was voor de aanvulling of verbetering van de onderbouwing hebben de onderzoekers deze nog toegevoegd of gecorrigeerd.

#### 4. Context van het proces van verzelfstandiging

Hoewel proces en oorzaak van de verschillen in visie tussen gemeente en O2G2 op de financiële uitgangspositie voor het verzelfstandigd onderwijs geen onderdeel vormde van het onderzoek, constateerden de onderzoekers in de context van de werkzaamheden een aantal zaken die bijdroegen aan het ontstaan van de controverse tussen de gemeente Groningen en O2G2. Deze dienen vermeld te worden vanwege hun invloed op het proces en omdat ze leermomenten bevatten voor beide organisaties. De onderzoekers houden zich daarbij nogmaals verre van een oordeel over een schuldvraag, mocht daar al sprake van zijn. De uitkomst is veeleer een samenloop van lastige condities, minder geslaagde keuzes en minder gelukkige communicatie in een complex proces wat een verzelfstandiging van het openbaar onderwijs nu eenmaal is. Deze zaken vormen elk voor een deel, maar veel meer nog als optelsom en in samenhang een verklaring voor de context waardoor pijnpunten in dit proces konden ontstaan.

Op een aantal hiervan wordt hierna kort en puntsgewijs ingegaan:

- In het proces naar verzelfstandiging hebben alle betrokkenen naar eer en geweten en binnen hun opdracht gehandeld. Op geen enkel moment is bij de onderzoekers de indruk ontstaan dat iemand willens of wetens ongewenst of niet integer gehandeld heeft.
- Er was sprake van een grote politieke en in mindere mate financiële druk op het tijdpad van de verzelfstandiging om deze binnen de toenmalige raadsperiode te effectueren per 1 januari 2010. Groningen was een van de laatste grote steden met een integraal bestuur en tussen de ontwikkelingen van deregulering en autonomievergroting in het funderend onderwijs en deze integrale bestuursvorm ontstond steeds meer frictie. Het politieke klimaat waarbinnen deze keuze mogelijk werd, was echter pas recentelijk aanwezig. Het expireren van de bruidsschatregeling per 31-12-2010 zette daarnaast extra druk op het tempo van het verzelfstandigingsproces en daarmee op de zorgvuldigheid en feitelijke uitvoering ervan.
- Financieel uitgangspunt van de gemeente voor het verzelfstandigingsproces was budgettaire neutraliteit. Hierbij werd uitgegaan van de rijksvergoeding die voorheen werd doorgesluisd naar de WMOO. Door dit strikte uitgangspunt in combinatie met de tijdsdruk is wellicht te weinig kritisch gekeken naar mogelijke bestaande of te verwachten financiële knelpunten bij het openbaar onderwijs.
- Er is geen due diligence onderzoek gedaan en er heeft geen accountantscontrole op de ontvechttingsbalans door de gemeente, noch door O2G2 plaatsgevonden. De motivatie van de gemeente was dat het niet ging om een overname van het openbaar onderwijs, maar slechts om een bestuurlijke verandering waarbij alle andere bestaande parameters in stand bleven. Achteraf gezien had het getuigd van gepaste zorgvuldigheid dit onderzoek wel te doen. Dit alleen al uit oogpunt van kennisoverdracht en bevordering van de continuïteit ten opzichte van degenen die verantwoordelijkheid moesten gaan dragen, te weten de nieuwe bestuursvoorzitter en toezichthouders van O2G2. Het is zeker ook niet ongebruikelijk bij verzelfstandiging van een overheidsinstelling.

- O2G2 wijt de meningsverschillen ten aanzien van de financiële beoordeling van de ontvlechtingbalans mede aan het vermeende verschil in financiële systematiek. De gemeente zou daarbij een kasstelsel hanteren, waardoor bepaalde lasten niet zichtbaar zouden zijn geworden in de eindbalans 2009. In de jaarrekening 2010 werkt O2G2 met een lasten-batenstelsel zoals dat voor onderwijsinstellingen wordt gehanteerd.
- De WMOO werkte echter voor 2010 ook met een lasten-batenstelsel volgens de richtlijnen voor de jaarverslagen, zodat verschillende percepties daaruit niet verklaard kunnen worden.
- Er was geen onafhankelijke stichting i.o. met een RvT i.o. die tijdig betrokken was bij het proces van verzelfstandiging en die als counterpart meer onafhankelijk van de gemeente de onderhandelingen over de verzelfstandiging had kunnen voeren. Nu begonnen de huidige voorzitter CvB en de RvT pas met hun werkzaamheden toen de verzelfstandiging was afgerond. Zij hadden als nieuwe 'eigenaren' van de stichting daarmee een belangrijk deel van het voorbereidingsproces gemist.
- De jaarrekening 2009 van de WMOO was *going concern* onder de paraplu van het gemeentelijk concern opgesteld. Bestuur en medewerkers van O2G2 werden daar, ondanks herhaaldelijk aandringen, niet bij betrokken. De openingsbalans 1 januari 2010 is niet voorzien van een controleverklaring.
- De hoogte van de oorspronkelijke bruidsschat ten bedrage van € 3,4 miljoen die werd meegegeven, stond van het begin ter discussie. Uiteindelijk bleek dat de rekenregels voor de berekening van de bruidsschat niet correct werden toegepast. Dit leidde tot een vervolgonderzoek door Leeuwendaal VOS/ABB naar de bruidsschat voor O2G2. Bij dit onderzoek werd O2G2 overigens niet betrokken.
- Na verzelfstandiging verliep de communicatie tussen gemeente en O2G2 over de door O2G2 aangegeven financiële problemen moeizaam. Het duurde van beide kanten soms lang voordat een echt overleg tussen het CvB van O2G2 en de betrokken portefeuillehouder tot stand kwam.
- De verzelfstandiging van O2G2 werd op onderdelen niet volledig doorgevoerd. Zo werd O2G2 verplicht de komende vijf jaar een Service Level Agreement (SLA) voor het onderhoud van de onderwijsgebouwen af te sluiten met de afdeling a&v/OCSW om de volgens de gemeente noodzakelijke continuïteit bij O2G2 en de gemeentelijke afdeling a&v/OCSW te waarborgen. Verder werden de schoolgebouwen niet in juridisch eigendom overgedragen. Dit heeft niet positief uitgewerkt op de beeldvorming van de verzelfstandiging. De indruk ontstond dat de gemeente weliswaar de stap naar verzelfstandiging had gezet, maar via andere mechanismes toch nog graag een bepaalde zeggenschap wilde behouden.
- De medewerkers die van de WMOO (lees: van de gemeente) meegingen naar O2G2, kregen met de overgang allen een werkgelegenheidsgarantie van drie jaar. De WMOO als uitvoerder van het openbaar onderwijs voerde zelf een werkgelegenheidsbeleid voor alle medewerkers van het openbaar onderwijs, waardoor voor hen een baangarantie bestond en bestaat voor ten minste twee jaar na afsluiting van een sociaal plan.

## 5. Beantwoording onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de beantwoording van de vijf deelvragen die in hoofdstuk 2 werden geformuleerd. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling.

### 5.1 Deelvraag 1

*Op grond waarvan komen gemeente en O2G2 tot een sterk van elkaar afwijkende vaststelling van de vermogenssituatie per 1 januari 2010 en de daarbij behorende balansposities? Het onderzoek zal na een analyse van de verschillende opvattingen uitmonden in een onafhankelijk oordeel en een advies over de vermogenspositie.*

#### 5.1.1 Aanleiding

*Wijziging vermogenssituatie per 1 januari 2010 door O2G2*

In haar jaarverslag 2010 (pag. 22) van juni 2011 meldt O2G2 dat uit onderzoek is gebleken dat de eindbalans van 2009 van de WMOO niet het juiste en volledige financiële beeld laat zien. Om deze reden is de beginbalans 2010 aangepast. Deze posten (in de aanpassing van O2G2) waren in eerdere jaren niet op deze wijze opgenomen, maar geven volgens O2G2 een juist beeld van alle ontwikkelingen en effecten met een financiële impact op de stichting.

In het jaarverslag 2010 (versie 10 juni 2011, door KPMG voorzien van een controleverklaring d.d. 17 juni 2011) is op pagina 22 een overzicht gegeven van de correcties. Deze luiden als volgt:

<b>Eigen vermogen per 31-12-2009 (x 1.000)</b>	<b>13.648</b>
Correcties op beginvermogen stichting O2G2	
Inhaalafschrijving	-1.244
Afboeking vordering OCW	-4.152
Vorming onderhoudsvoorziening	-7.084
Jubileavorziening	-431
Vorzieningen vertrekregeling	-1.445
Correcties voorziening BAPO	369
Correcties i.v.m. onjuistheden beginbalans	130
Correctie beginvermogen voorziening	187
<b>Beginvermogen per 01-01-2010</b>	<b>-21</b>

*Tabel 5.1 Correcties O2G2 op de eindbalans WMOO.*

De onderzoekers hebben na bestudering van de relevante stukken met de controllers en accountants van de gemeente Groningen en O2G2, betrokken bij het vaststellen van de eind-respectievelijk beginbalans, een aantal gesprekken gevoerd over hun motieven en overwegingen bij het al dan niet opnemen van de betwiste posten.

Hierbij zijn de posten *jubileavorziening, voorziening BAPO, onjuistheden beginbalans en beginvermogen voorziening* (per saldo positief € 255.000), gezien de naar het oordeel van de onderzoekers relatief geringe impact op het totaal van de eind-/beginbalans niet meegenomen in het onderzoek.

### 5.1.2 Uitkomsten per balanspost

- *Inhaalafschrijving ten bedrage van € 1.244.000*

Op 24 november 2009 is een interne, ambtelijke memo geschreven over het uniformeren van afschrijvingstermijnen binnen de WMOO. De conclusie van dit memo is onder meer dat niet alle activa van WMOO voldeden aan de geldende, uniforme afschrijvingstermijnen en dat een aantal activa in het kader van harmonisatie sneller had moeten worden afgeschreven. Voor de reeds geactiveerde investeringen betekende dit in een aantal gevallen inhaalafschrijvingen. De verzelfstandiging per 1 januari 2010 en de migratie naar een nieuwe administratie in Exact boden volgens dit memo een natuurlijk moment om consistentie aan te brengen in de afschrijvingen en om de inrichting in overeenstemming te brengen met het vigerende financiële beleid.

Uit gesprekken met medewerkers van de WMOO die de bij de jaarrekening 2009 betrokken waren, bleek dat men het wel eens was met het toepassen van de inhaalafschrijvingen, maar niet met het moment waarop, te weten 31 december 2009 dan wel 1 januari 2010.

De WMOO heeft de materiële vaste activa per 31 december 2009 tegen boekwaarde overgedragen aan O2G2. Er heeft, zoals reeds aangegeven in hoofdstuk 3, geen due diligence onderzoek plaatsgevonden, waardoor inventarisatie van deze activa niet is gebeurd, noch is er sprake geweest van een taxatie van de waarde. Naar onze mening had de overdracht plaats moeten vinden tegen boekwaarde, een boekwaarde die van tevoren op juiste en consistente waarderingsgrondslagen bepaald had moeten worden.

**Op grond van het voorgaande zijn de onderzoekers van mening dat de inhaalafschrijving in de jaarrekening 2009 had moeten plaatsvinden. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 1.244.000.**

- *Afboeking van de vordering van OCW voor het voortgezet onderwijs ten bedrage van € 4.152.000*

Per 1 januari 2006 is het bekostigingsstelsel voor het voortgezet onderwijs gewijzigd. Deze wijziging houdt in dat vanaf 1 januari 2006 de bekostiging niet meer op basis van schooljaren, maar op basis van kalenderjaren plaatsvindt.

In de maanden januari tot en met juli wordt 68% van het jaarbedrag betaald en in de maanden augustus tot en met december derhalve 32%. Bij een gelijke verdeling over de maanden zouden deze percentages 58% respectievelijk 42% zijn.

In het geval dat een school op een ander moment wordt opgeheven (anders dan bij een fusie) dan per 1 augustus van enig kalenderjaar, kan een liquiditeitsprobleem ontstaan vanwege het nog moeten afrekenen van vakantiegeld, vakantiedagen, tegemoetkoming ziektekosten, etc.

Bij het opmaken van de jaarrekeningen van de WMOO tot en met 2009 is uit hoofde van de eerdergenoemde wijziging in de financiële systematiek een vordering op het ministerie opgenomen. O2G2 is van mening dat het hier een latente vordering betreft die, uitgaande van continuïteit, op welk beginsel de jaarrekening ook gebaseerd is, geen economische waarde heeft.

**De onderzoekers sluiten zich aan bij deze opvatting. De vordering is volgens hen een vordering die bedrijfseconomisch op nihil gewaardeerd moet worden. Daarmee is er geen sprake van een echte vordering. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 4.152.000.**

- *Vorming onderhoudsvoorziening € 7.084.000*

O2G2 heeft de geplande onderhoudskosten van schoolgebouwen vanaf 2010 tot en met 2018 begroot en vervolgens contant gemaakt naar 1 januari 2010. Dit leverde een voorziening op van € 7.084.000

De WMOO heeft inzake het jaarlijks onderhoud als volgt gehandeld. Jaarlijks werd een onderhoudsplan gemaakt en vervolgens werd aan de scholen een bijdrage gevraagd uit de lumpsumvergoeding van het ministerie. Deze bijdrage kwam qua omvang ongeveer overeen met de geplande onderhoudskosten op basis van wat technisch noodzakelijk was. Verder werd jaarlijks een beperkte voorziening aangehouden om schommelingen in de uitgaven op te vangen. Deze voorziening kon beperkt blijven, omdat er volgens de WMOO geen sprake was van achterstallig onderhoud.

#### **Rapport Draaijer en Partners**

Voorafgaand aan de verzelfstandiging heeft de gemeente Groningen, op nadrukkelijk verzoek van de gemeenteraad, in het voorjaar van 2009 aan Draaijer & Partners opdracht gegeven via een nulmeting de kwaliteit van de onderwijsgebouwen te schouwen. Dit betrof de gebouwelementen waarvoor conform de verordening huisvesting het groot onderhoud voor rekening van de gemeente komt. Voor het basisonderwijs geeft het rapport ook inzicht in de gebouwelementen die conform het vergoedingstelsel geheel onder verantwoordelijkheid van het schoolbestuur vallen. De algehele conclusie van het rapport luidde dat de gemiddelde kwaliteit van het totale gebouwenbestand niet significant veranderd is sinds de meting 1998. De gemiddelde waardering voor het interieur was ruim voldoende.

Bij de berekening van de onderhoudsvoorziening heeft O2G2 naar mening van de onderzoekers ten onrechte geen rekening gehouden met de vergoeding voor onderhoudskosten die in de lumpsum van OCW zijn opgenomen.

O2G2 is van mening dat minimaal een bedrag van circa € 7.000.000 nodig is in verband met achterstallig onderhoud van de schoolgebouwen. Deze stellingname kon echter niet worden onderbouwd met een eigen, onafhankelijke tegenschouw.

In een gesprek van de onderzoekers met Draaijer en Partners werd van die zijde bevestigd dat de panden bij de verzelfstandiging voldeden aan de daaraan redelijkerwijs te stellen eisen van technisch onderhoud.



Overigens is in 2010 door bovengenoemde berekening € 3.400.000 ten laste van het resultaat gebracht in plaats van de werkelijke onderhoudskosten 2010 ad € 1.900.000. Hierdoor bedraagt de onderhoudsvoorziening ultimo 2010 € 9.600.000.

**Naar oordeel van de onderzoekers ontbreekt een objectieve onderbouwing van de door O2G2 noodzakelijk geachte onderhoudsvoorziening. Deze conclusie leidt ertoe dat er geen correctie op het eigen vermogen van de WMOO per 31 januari 2009 met € 7.084.000 van toepassing is.**

- Voorziening vertrekregelingen € 1.445.000

In de jaarrekeningen van de WMOO tot en met 2009 is geen voorziening opgenomen voor knelpunten personeel omdat er geen onherroepelijke besluiten waren genomen voor ontslag van personeelsleden met de daarbij van toepassing zijnde regelingen.

Op 31 december 2009 verrichtten zestien personeelsleden door diverse oorzaken geen werk meer voor het openbaar onderwijs in Groningen. O2G2 heeft in de loop van 2010 en 2011 afscheid genomen van veertien van deze personeelsleden en met twee van hen lopen de onderhandelingen nog. Voor deze veertien personeelsleden en geschat voor de twee nog niet afgeronde cases bedroegen de kosten vanaf 1 januari 2010 tot heden € 1.568.000. Deze kosten bestonden en bestaan uit doorbetaalde salarissen, afkoopsommen, wachtgelduitkeringen, pensioenpremies, kosten voor outplacement en dergelijke.

**Uitgaande van het *matching principle*, inhoudende dat er in een periode verband moet zijn tussen lasten (in dit geval personeelskosten) en baten (in dit geval voor O2G2 verrichte werkzaamheden), dienen de kosten van deze vertrekregelingen op de balans ultimo 2009 als voorziening te worden opgenomen. Deze conclusie leidt tot een vermindering van het eigen vermogen van de WMOO per 31 december 2009 van € 1.568.000.**

Recapitulatie

Het eigen vermogen per 31 december 2009 van de WMOO werd op 31-12-2009 door de gemeente vastgesteld op € 13.648.000. In tabel 5.2 worden de correcties op het eigen vermogen door de onderzoekers als volgt berekend:

<b>Voorgestelde correcties (x 1.000)</b>	
Inhaalafschrijving	-1.244
Afboeking vordering OCW	-4.152
Voorziening vertrekregeling	-1.568
Niet onderzochte correcties	255
<b>Totaal correcties</b>	<b>-6.709</b>

Tabel 5.2 Correcties op eigen vermogen.

### 5.1.3 Advies over de vermogenspositie

Voor een onderwijsorganisatie met de omvang van O2G2 achten de onderzoekers in zijn algemeenheid een eigen vermogen van tussen de 10% en 15% van de totale baten een redelijke uitgangspositie. Het vaststellen van de uiteindelijke omvang is mede afhankelijk van het risicoprofiel van de betreffende onderwijsinstelling.

Via het benchmarkonderzoek wordt het inherente risico in beeld gebracht. De belangrijkste niet-inherente risico's voor O2G2 zitten in de:

- openingsbalans;
- omvang van de bruidsschat;
- voorziening WWB-banen;
- passend onderwijs;
- kleine scholen.

Deze risico's worden nader besproken bij de betreffende deelvragen. In paragraaf 5.6 is aangegeven hoe de onderzoekers het risicoprofiel beoordelen.

## 5.2 Deelvraag 2

*Wat zijn de relevante consequenties en risico's van de voorafgaand aan de verzelfstandiging vastgestelde randvoorwaarden, gemaakte afspraken en aangegane verplichtingen in de personele en de materiële sfeer, voor zover die invloed hebben op de (gezonde) exploitatie van de verzelfstandigde organisatie?*

### 5.2.1 Inleiding en context van de vraag

O2G2 is van mening dat in de periode voorafgaand aan de verzelfstandiging afspraken, randvoorwaarden dan wel verplichtingen zijn aangegaan die concreet een negatief effect hadden op het eigen vermogen van O2G2.

Vóór de onderzoekers ingaan op deze deelvraag schetsen zij in het kort de positie van het openbaar onderwijs in Groningen van voor 1 januari 2010.

Een aantal jaren voorafgaand aan de verzelfstandiging werd het openbaar onderwijs ondergebracht in een aparte werkmaatschappij, de Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs (WMOO). De openbare scholen in de WMOO maakten geen deel uit van de OCSW-organisatie (dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn). De directeur van de werkmaatschappij WMOO stuurde de openbare scholen aan. Hij trad op namens het college van burgemeester en wethouders als bestuur van het openbaar onderwijs. Dit werd ook in de beslisstructuur opgenomen via het ondermandaatbesluit van de dienst OCSW. De WMOO beschikte over alle middelen die het Rijk daarvoor beschikbaar stelde en over middelen die de gemeente in het kader van haar wettelijke verplichtingen (onderwijshuisvesting) en het lokale onderwijsbeleid onder gelijke voorwaarden aan zowel bijzonder als openbaar onderwijs beschikbaar stelde. Anders gezegd, de WMOO functioneerde voorafgaand aan de verzelfstandiging

de facto als andere vergelijkbare schoolbesturen (bijzonder onderwijs en stichtingen openbaar onderwijs) in Nederland en onder dezelfde financiële condities.

Voor de onderzoekers betekent dit dat besluiten of verplichtingen uit de periode van de WMOO die in het onderwijs gangbaar zijn voor de bedrijfsvoering of instandhouding van kwaliteit of voortbestaan van het onderwijs *niet* in deze deelvraag worden meegenomen.

In deze zin hebben de onderzoekers op basis van voortschrijdend inzicht na bestudering van de documenten en na de gesprekken een nuancering aangebracht in deze deelvraag. Anders gezegd gelden als uitgangspunt voor de beoordeling van deze deelvraag:

- randvoorwaarden of afspraken in het kader van de verzelfstandigingsoperatie;
- randvoorwaarden en afspraken die afwijken van wat voor vergelijkbare schoolbesturen in het bijzonder of verzelfstandigd openbaar onderwijs elders gelden.

Bij deze deelvraag gaan de onderzoekers in op de volgende aspecten van deze deelvraag, zoals door O2G2 aangedragen in de memo 10 november 2010 van het CvB O2G2 aan de heer Poorthuis van OCSW.

#### **Frictiepunten m.b.t. randvoorwaarden en afspraken (x 1.000)**

Voorziening WWB-banen	3.600
Verplichte SLA huisvesting a&v	400
Werkman-Röling	1.400
Ekensteinakkoord	550
<b>Totaalbedrag</b>	<b>5.950</b>

*Tabel 5.3 Frictiepunten randvoorwaarden en afspraken.*

#### **5.2.2 Uitkomsten per genoemde post**

- *Voorziening WWB-banen*

Bij O2G2 zijn 98 personen in vaste dienst in het kader van de zogeheten WWB-banen (brief O2G2 29 november 2010). De gemeente Groningen heeft besloten de gesubsidieerde arbeidsplaatsen de komende jaren stapsgewijs af te bouwen (brief gemeente Groningen van 15-12-2011). De gemeente handhaaft 200 banen in de stad bij diverse instellingen. O2G2 kwam volgens deze brief daarvoor niet in aanmerking.

Het aantal WWB-banen bij O2G2 ligt aanzienlijk hoger dan bij de scholen in het bijzonder onderwijs in Groningen. Bij de bijzondere scholen in primair en voortgezet onderwijs zijn 10 WWB-banen toegekend, waarvan er 9 daadwerkelijk bezet worden.

Uit het benchmarkonderzoek bij O2G2 blijkt dat vergeleken met andere schoolbesturen in Nederland voor voortgezet onderwijs (VO) en primair onderwijs (PO) het aantal gesubsidieerde banen bij O2G2 8,3% voor PO (benchmark PO 1,3%) en 1,7% voor VO (benchmark VO 0,2%) bedraagt van de totale personeelsformatie. Dit betekent dat O2G2 in het PO ruim zes maal en in het VO ruim acht maal meer gesubsidieerde banen telt dan schoolbesturen uit de referentiegroep van de benchmark.

Hoewel O2G2 natuurlijk ook voordeel gehad heeft van het hoge aantal gesubsidieerde banen binnen haar organisatie in de afgelopen jaren, staat zij nu voor een zware financiële opgave die niet zomaar opgevangen kan worden.

De gemeente is bereid in overleg te treden met O2G2 over deze gesubsidieerde banen. De onderzoekers willen in dit onderzoek niet vooruitlopen op de uitkomsten van dat overleg. Zij gaan er vooralsnog van uit dat de gemeente en O2G2 tot een regeling komen rondom deze frictiepost. Dit is volgens de onderzoekers noodzakelijk om O2G2 niet opnieuw financieel op achterstand te zetten. Op verzoek van de gemeente en O2G2 zullen de onderzoekers separaat een 'roadmap' opstellen waarlangs partijen tot een oplossing kunnen komen. Deze roadmap is geen onderdeel van dit onderzoek.

- *Service Level Agreement (SLA) met Accommodatiebedrijf (a&v) gemeente Groningen*

Onderdeel van de notariële akte van 17 december inzake de bestuursoverdracht van het openbaar onderwijs in Groningen was een SLA. Deze overeenkomst maakt integraal deel uit van deze akte van bestuursoverdracht.

De overeenkomst loopt tot en met 2014 en betreft het verrichten van diensten voor:

- nieuwbouw, verbouw en aanpassingen;
- planmatig onderhoud;
- incidenteel onderhoud en klachtenonderhoud.

Voor de verrichte diensten voor onderhoud worden geen afzonderlijke opdrachtverleningen afgesloten, maar is een jaarbedrag overeengekomen met de volgende uitgangspunten: tarieven op basis van overheidstarieven van het Ministerie van Financiën, 5.400 productieve uren (circa 4 fte) en jaarlijkse indexatie.

Voor 2010 betekent dit 5.400 uren x € 59 is € 317.500 te verhogen met 19% btw (ten bedrage van € 60.500). Totaal: € 378.000 (O2G2 kan deze btw immers niet verrekenen). Rekening houdend met 2% indexatie en ongewijzigde afspraken, bedraagt de vergoeding voor 2011 € 385.000; voor 2012 € 393.000; voor 2013 € 400.000 en voor 2014 € 408.000. Voor de periode 2010 tot en met 2014 bedraagt de vergoeding aan a&v € 1.964.000 inclusief btw.

Uitgaande van 4 fte in eigen beheer, zouden de kosten voor O2G2 schattenderwijs 5 jaren x circa € 250.000 per jaar = € 1.264.000 hebben bedragen. O2G2 is door de SLA met de gemeente circa € 700.000 duurder uit.

In de berekening van de bruidsschat is volgens de tabel op pagina 44 van het rapport van Leeuwendaal VOS ABB rekening gehouden met netto € 75.000 (€ 150.000 minus lumpsum-vergoeding). De extra lasten voor O2G2 daarover bedragen per saldo over de gehele periode tot en met 2014 derhalve € 625.000. In de aanbevelingen komen de onderzoekers hierop terug.

- *Werkman-Röling en Ekensteinakkoord*

De onderzoekers sluiten in dezen aan bij de opvatting van de gemeente, zoals verwoord in haar reactie van 14 december 2010 op de memo van O2G2 van 10 november 2010. Het gaat hierbij volgens de onderzoekers om investeringen en kosten die elk schoolbestuur periodiek dient te maken en die in de periode van de WMOO niet afwijken van wat in het onderwijs gebruikelijk is. De fusiekosten, investeringen en tekorten op deze dossiers heeft O2G2 in 2010 terecht in de exploitatierekening meegenomen.

#### **N.B. Aanvulling op deze paragraaf door de onderzoekers**

In de interviews met de onderzoekers gaf zowel de RvT als het CvB van O2G2 aan dat voor de verzelfstandiging al sprake zou zijn van structurele tekorten. Uit bestudering van de jaarrekeningen 2008 en 2009 van de WMOO leiden de onderzoekers af dat er geen sprake was van structurele tekorten.

### **5.3 Deelvraag 3**

*Wat is, mede gelet op de randvoorwaarden, afspraken en verplichtingen bedoeld in deelvraag 2, de reële inverdiencapaciteit van de verzelfstandigde organisatie in de komende jaren?*

#### **5.3.1 Inleiding**

Bij de verzelfstandiging ging de gemeente ervan uit dat de verandering in financiële zin zou bestaan uit:

- het wegvallen van de gemeentelijke bijdragen voor inspanningen voor administratie, beheer en bestuur (kosten ABB). Hiervoor raamde men de kosten op circa € 1,0 miljoen per jaar;
- Extra bestuurlijke kosten die de nieuwe stichting met zich meebrengt. Hiervoor raamde men de kosten circa € 0,7 miljoen.

De gemeente raamde aldus dat O2G2 per jaar € 1,7 miljoen extra kosten zou moeten maken ten opzichte van de exploitatie onder de gemeente. Men nam aan dat O2G2 dit bedrag in vijf jaar als in de volgende tabel weergegeven zou kunnen verdienen. De oorspronkelijke bruidsschat van € 3,45 miljoen was hierop ook afgestemd (zie ook voorgaande paragraaf). Een later onderzoek van VOS-ABB kwam uit op een hogere berekening van de bruidsschat. Ook deze is hierna weergegeven.

boekjaar	bruidsschat VOS/ABB	bruidsschat 2009	oorspronkelijk in te verdienen
2010	1.941	1.380	320
2011	1.697	1.035	345
2012	1.544	690	345
2013	1.498	345	345
2014	1.423	-	345
<b>Totaal (x 1000)</b>	<b>8.103</b>	<b>3.450</b>	<b>1.700</b>

Tabel 5.4 Bruidsschat en inverdiene periode 2010 tot en met 2014.

De vraag is nu in hoeverre het voor O2G2 mogelijk zou zijn om in de periode 2010 tot en met 2014 jaarlijks ongeveer € 345.000 te bezuinigen op haar exploitatie, waardoor de totale kosten voor de exploitatie in 2014, ceteris paribus, ongeveer € 1,7 miljoen lager kunnen zijn.

Om deze vraag te beantwoorden, is een benchmarkvergelijking opgesteld van O2G2. De exploitatiekosten voor het VO en het PO van O2G2 zijn vergeleken met die van een referentiegroep van 31 schoolbesturen, die qua onderwijsaanbod en leerlingenaantal overeenkomen met O2G2.

De benchmarkvergelijking geeft inzicht in de inrichting en kostenstructuur van O2G2 in vergelijking tot haar sectorgenoten. Op basis daarvan worden conclusies getrokken over de mogelijkheid voor O2G2 om in te verdienen op haar exploitatiekosten.

In bijlage 3 zijn de gedetailleerde benchmarkvergelijkingen opgenomen. Hierna volgen de voornaamste bevindingen uit deze vergelijkingen.

### 5.3.2 Vooraf

Voor het benchmarkonderzoek is O2G2 gesplitst in een PO-gedeelte en een VO-gedeelte om een goede vergelijking met de referentieorganisaties in de database mogelijk te maken. Uit de VO- en PO-begroting blijkt dat het VO vanuit de lumpsum redelijk kostendekkend is. Het VO laat in 2011 een klein exploitatieverlies zien: circa een ton op een totale omzet van € 58,5 miljoen (rentabiliteit: -0,20%). Het PO lijdt daarentegen een relatief groot verlies: € 1,5 miljoen euro op een omzet van € 54,7 miljoen (-2,85%).

### 5.3.3 Uitkomsten benchmarkvergelijking voor VO O2G2

- De overheadformatie (centraal en decentraal) van O2G2 is 167,1 fte en dit is 21,8% van de totale formatie. Dit percentage ligt iets onder het gemiddelde van de referentiegroep (22,3%).
- Relatief veel overheadformatie bevindt zich op de locaties. Slechts 1,7% van de formatie (13,2 fte) is werkzaam op het bestuursbureau, waar dat in de referentiegroep gemiddeld 3,8% is.
- De formatie voor directie en management, P&O en ICT is kleiner dan gemiddeld.

- De formatie voor Financiën en Facilitair is groter dan gemiddeld. Hierbij speelt mee dat 1,7% van de facilitaire formatie uit WWB'ers bestaat. Als we deze niet in de formatie meerekenen, is de omvang van Facilitair gemiddeld.
- De salariskosten per fte zijn vergelijkbaar met die van de referentiegroep.
- Het aantal fte gesubsidieerde medewerkers bedraagt 12,8 fte. Dit is 1,7% van de totale formatie en daarmee aanzienlijk hoger dan in de referentiegroep (0,2%).
- De primaire formatie (docenten, onderwijsassistenten en zorgfuncties) is ongeveer gemiddeld vergeleken met de referentiegroep (74,4 fte per 1.000 leerlingen versus 75,6 fte per 1.000 leerlingen).
- O2G2 besteedt relatief weinig overheadtaken uit. De kosten voor uitbesteding zijn daarom laag in vergelijking met andere VO-instellingen.
- De locatieomvang is kleiner dan gemiddeld in het VO (O2G2 heeft 400 leerlingen per locatie; het gemiddelde komt uit op 580 leerlingen).

#### **5.3.4 Uitkomsten benchmarkvergelijking voor PO O2G2**

- De overheadformatie (centraal en decentraal) van O2G2 is 21,9% van de totale formatie en dat percentage ligt hoger dan het gemiddelde (17,9%).
- De relatieve omvang van de formatie werkzaam op het bestuursbureau is met 2,3% ongeveer gelijk aan die binnen de referentiegroep (2,5%).
- De formatie voor directie en management is kleiner dan gemiddeld.
- De formatie voor F&C, P&O, ICT en Facilitair is groter dan gemiddeld.
- De salariskosten per fte zijn in het algemeen hoger dan die van de referentiegroep.
- Het aantal fte gesubsidieerde medewerkers bedraagt 72,6 fte. Dit is 8,3% van de totale formatie en daarmee aanzienlijk hoger dan in de referentiegroep (1,3%).
- De primaire formatie (leerkrachten, onderwijsassistenten, ambulante begeleiding en zorgfuncties) is groter dan gemiddeld. Dit kan deels verklaard worden uit de regiofunctie die O2G2 vervult in het speciaal onderwijs; hierdoor is de omvang van de ambulante begeleiding en de zorgfuncties groter dan gemiddeld.
- De grotere formatie leerkrachten enerzijds (O2G2 heeft 65,1 fte leerkracht per 1.000 leerlingen versus 61,8 gemiddeld) en onderwijsassistenten anderzijds (10,0 fte per 1.000 leerlingen versus 2,1 gemiddeld) heeft te maken met het feit dat O2G2 kleinere klassen heeft en bovendien met extra onderwijsassistentie werkt.
- O2G2 besteedt relatief weinig overheadtaken uit. De kosten voor uitbesteding zijn daarom lager dan gemiddeld.
- De locatieomvang is gelijk aan het gemiddelde in het PO (O2G2 heeft 174 leerlingen per locatie; het gemiddelde komt uit op 176 leerlingen).

### **5.3.5 Analyse inverdiencapaciteit van O2G2**

De inverdiencapaciteit op het VO is beperkt. De formatieomvang en salarissen zijn gemiddeld of lager dan bij de referentiegroep. Ook de overige kosten zijn veelal lager dan bij de referentiegroep. Het lukt O2G2 op dit moment dus om het VO te draaien binnen de beschikbare middelen.

Bij het PO kan O2G2 op een aantal punten verdienen ten opzichte van de huidige situatie. Zo heeft men in het PO meer leerkrachten en onderwijsassistenten per leerling in dienst en betaalt men gemiddeld hogere salarissen dan elders. Bezuinigingen op deze kostenposten zijn op de middellange en langere termijn (door natuurlijk verloop) te behalen en bieden de mogelijkheden voor O2G2 haar huidige exploitatieverlies van circa € 1,5 miljoen in het PO weg te werken.

### **5.3.6 Conclusies ten aanzien van inverdienmogelijkheden**

De onderzoekers concluderen dat het openbaar onderwijs in Groningen tot aan de verzelfstandiging in 2010 grosso modo binnen de lumpsumfinanciering kon opereren, omdat een deel van de kosten voor administratie, beheer en bestuur (ABB) door het gemeentelijk apparaat werd gedragen en niet ten laste van de lumpsumfinanciering werd gebracht. Hiervan heeft met name het PO geprofiteerd omdat men daardoor met een relatief grotere primaire formatie (leerkrachten en onderwijsassistenten) heeft kunnen werken.

Vanaf 2010 moet O2G2 alle kosten uit de lumpsumfinanciering zien te dekken en ontstaan er problemen om de exploitatie sluitend te krijgen. Het tekort wordt dus veroorzaakt door hogere ABB-kosten dan in het verleden, maar deze zijn in 2011 op basis van ons benchmarkonderzoek niet hoger gebleken dan bij vergelijkbare PO- en VO-instellingen.

De onderzoekers concluderen dat de inverdiencapaciteit van O2G2 ligt in de primaire formatie van het PO. Hierbinnen moet O2G2, volgens het oordeel van de onderzoekers, op de middellange termijn (drie tot vijf jaar) bezuinigingen kunnen realiseren en zo haar exploitatie rond kunnen krijgen.

Om binnen de berekening van de oorspronkelijke bruidsschatregeling te blijven, had O2G2 vanaf begin 2010 moeten inzetten op het terugbrengen van de primaire formatie in het PO. Om daarmee een bedrag van circa € 345.000 cumulatief per jaar te besparen, zou men bijvoorbeeld jaarlijks drie fte leerkrachten en drie fte onderwijsassistenten door natuurlijk verloop hebben moeten laten uitstromen.

De onderzoekers zijn van mening dat in verband met de werkgelegenheidsgaranties voor alle medewerkers van O2G2 (zie sociaal statuut 2009 en CAO PO en VO) er echter geen reële mogelijkheid is geweest de noodzakelijke inverdiencapaciteit vanaf het begin te verzilveren. In de meegegeven bruidsschat is dit gegeven niet expliciet onderkend. Verder wordt de inverdiencapaciteit nog eens verder ingeperkt door de financiële afbouw van de WWB-banen en de bezuinigingen in passend onderwijs en de ook daar op van toepassing zijnde werkgelegenheidsgaranties.



## 5.4 Deelvraag 4

*Welke risico's (of incidentele baten) voor O2G2 vloeien voort uit de wijzigingen die sinds de verzelfstandiging zijn opgetreden in het rijksbeleid dan wel uit autonoom O2G2-beleid en dienen derhalve al dan niet buiten beschouwing te blijven bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag?*

Hier is de vraagstelling enigszins aangepast vergeleken met de vraagstelling in paragraaf 2.3., omdat wijziging in het rijksbeleid sinds de verzelfstandiging er ook toe kan leiden dat het risicoprofiel voor O2G2 anders wordt.

O2G2 heeft een drietal zaken onder de aandacht van de onderzoekers gebracht die naar het oordeel van de onderzoekers relevant zijn voor de beantwoording van de centrale vraagstelling. Het betreft de inhuur van medewerkers na de verzelfstandiging, de ontwikkelingen rond passend onderwijs en het relatief hoge aantal kleine scholen.

- *Inhuur medewerkers na de verzelfstandiging.* O2G2 heeft aangegeven extra kosten gemaakt te hebben voor inhuur van externe medewerkers om na de verzelfstandiging een aantal bedrijfsvoeringszaken op het gewenste kwalitatieve niveau te brengen. Naar mening van de onderzoekers is bij de bepaling van de bruidsschat ruimschoots rekening gehouden met deze frictiekosten.
- *Ontwikkelingen passend onderwijs.* Voorzien wordt dat een fors deel van de formatie Ambulante Begeleiding, geconcentreerd voor Groningen en regio bij O2G2, komt te vervallen. Daarnaast treffen bezuinigingen het (V)SO. Dit zal van O2G2 een forse inspanning vragen. Het Rijk verwacht herplaatsing van deze fte, maar draagt zoals het er nu uitziet slechts deels bij in scholingskosten. Verwacht wordt dat de betrokken onderwijsorganisatie vooral ook het eigen scholingsbudget hiervoor inzet.

*Kleine scholen.* O2G2 telt 26 basisscholen, waarvan 7 kleine tot zeer kleine scholen (ruim 25%). Al wijkt de gemiddelde schoolgrootte in het primair onderwijs niet af van de benchmark, toch kent O2G2 in toenemende mate kleine scholen. Kleine scholen beschouwen de onderzoekers in dit kader de scholen onder de instandhoudingsnorm (voorheen opheffingsnorm) van 164 leerlingen die geldt voor de stad Groningen. De lasten voor de materiële instandhouding voor kleine scholen pakken substantieel hoger uit. Ook de risico's op een geringere onderwijskwaliteit zijn groter voor kleine scholen.

In het voortgezet onderwijs zijn de leerlingenaantallen per locatie ook relatief klein (400 voor O2G2 en 580 in de benchmark VO).

## 5.5 Deelvraag 5

*Welke aanvullende middelen zijn op grond van de hiervoor gestelde vragen en de naar aanleiding daarvan gemaakte analyses noodzakelijk om het geformuleerde doel in de onderzoeksvraag te bewerkstelligen, te weten een verzelfstandigde organisatie voor het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen die vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen staat en die een gezond toekomstperspectief heeft.*

Bij de beantwoording van deelvraag 1 (zie 5.1.4) hebben de onderzoekers aangegeven dat O2G2 over een eigen vermogen van 10 tot 15 procent van de totale baten zou moeten beschikken.

Uit de beantwoording van de deelvragen blijkt dat de niet-inherente risico's **grotendeels worden afgedekt**. De onderzoekers zijn van mening dat indien partijen de kwesties rondom de WWB-banen en de SLA bevredigend weten op te lossen, de risico's beperkt zijn en een eigen vermogen van 10% voldoende zou moeten zijn. Deze conclusie wordt ondersteund door de uitkomsten van de benchmarkonderzoeken voor PO en VO. Deze laten geen afwijkingen van risico's zien in vergelijking met andere schoolbesturen uit de referentiegroep.

Substantiële risico's blijven echter wel de bezuinigingen in het kader van passend onderwijs en het relatief hoog aantal kleine scholen, met name in het PO. Hiermee moet volgens de onderzoekers rekening worden gehouden.

## 5.6 Centrale vraagstelling

*Wat was c.q. is er nodig om het verzelfstandigde openbaar onderwijs vanaf 1 januari 2010 financieel gezond op eigen benen te laten staan en een gezond toekomstperspectief mee te geven?*

Volgens de onderzoekers luidt het antwoord op deze vraag als volgt:

- Oordeel over het gewenste eigen vermogen.

De onderzoekers oordelen dat een organisatie als O2G2, gezien de omvang en rekening houdend met de uitkomsten van de benchmark, met een eigen vermogen van ten minste 10% van de totale baten onder normale condities in staat zou moeten zijn op eigen benen te staan, mits de kwesties van WWB-banen en SLA worden opgelost.

De ondergrens van 10% is ontleend aan het onderzoek *De vermogenspositie van besturen in het voortgezet onderwijs*, dat in opdracht van de Tweede Kamer is uitgevoerd in 2009. Hierin wordt 10% als noodzakelijke grens gehanteerd. Dit correspondeert met de vigerende opvattingen over het minimaal gewenste eigen vermogen in het primair en voortgezet onderwijs. De commissie Vermogensbeheer (2009) sprak over ondergrenzen van 5 tot 10%. De onderzoekers kiezen voor aansluiting bij de norm die in de praktijk het meest gehanteerd wordt in het onderwijsveld: 10%.

- Niet-inherente risico's van passend onderwijs en kleine scholen.

De onderzoekers zien hierbij een tweetal risico's voor O2G2. Deze liggen in de toekomstige bezuinigingen in het kader van passend onderwijs en in de hogere exploitatiekosten en personeelslasten voor het relatief hoge aantal scholen onder de opheffingsnorm.

#### *Passend onderwijs*

Het betreft hier een tweetal bezuinigingen die O2G2 direct raken:

- Bezuiniging van 10% op de formatie van het speciaal onderwijs
- Bezuiniging op de formatie Ambulante Begeleiding (AB) met 57 % door het verdwijnen van de Leerlinggebonden Financiering ('rugzak').

Deze effecten worden in 2013 al merkbaar.

#### *Consequenties*

In het (V)SO vervallen van de 64 fte ca.7 banen van leerkrachten en de ondersteunende functies. Van de formatie AB (55 fte) vervalt ca. 30 fte. Ook bij de onderwijsondersteuning vervallen functies door de reductie van het aantal klassen. Van de resterende AB formatie is het zeer de vraag in welke mate deze gehandhaafd blijft. De nieuwe samenwerkingsverbanden primair onderwijs krijgen vanaf 2013 hiervoor het geld.

De onderzoekers calculeren hiervoor een verlies van 10 fte AB, omdat de samenwerkingsverbanden minder middelen krijgen vanwege de bezuinigingen. Deze personele inspanning zal deels parallel lopen met de inverdieninspanningen als gevolg van de verzelfstandiging en de afbouw van de WWB-banen en levert een "springvloedeffect" op van banenreductie.

Kosten gemoeid met de begeleiding naar een andere baan binnen O2G2 of outplacement worden door de onderzoekers uitgedrukt in een standaardpercentage van het bruto jaarsalaris van 20%. Bij een gemiddeld bruto jaarsalaris van 60.000 euro betekent dit een investering in herplaatsing van 47 medewerkers x 12.000 euro = 564.000 euro.

Voor 7 ondersteunende functies bedragen de kosten 20% van 30.000 euro = 42.000 euro.

Daarnaast geldt voor een deel van de herplaatste leerkrachten en begeleiders het behoud van een hoger salaris (LB, LC) bij plaatsing op een gewone basisschool (LA en LB). Het verschil bedraagt gemiddeld 15%. Er van uitgaande dat de helft van de personeelsleden binnen O2G2 herplaatst zal (moeten) worden binnen het basisonderwijs, betekent dit voor de komende jaren en gedurende meerdere jaren extra personeelslasten in het basisonderwijs die kunnen oplopen tot ruim 100.000 euro per jaar.

De verwachte bijdrage van OCW in verband met de kosten voor mobiliteit zullen waarschijnlijk niet meer dan tussen de 150.000 – 200.000 euro bedragen in de periode 1012 t/m 2014. (onderhandelaarsakkoord convenant mobiliteit Passend Onderwijs, 2011)

### *Kleine Scholen*

- Kleine scholen in het basisonderwijs

O2G2 heeft meer kosten voor onderhoud en personeel voor de 7 kleine scholen die onder de instandhoudingsnorm van 164 voor Groningen verkeren met de volgende leerlingenaantallen per 1 oktober 2011: 156, 129, 122, 114, 88, 80 en 72.

Bij de verzelfstandiging op 1 januari 2010 bedroeg het aantal kleine scholen 5.

De exploitatiekosten voor kleine scholen liggen substantieel hoger, los nog van de gevaren voor de kwaliteit. (Onderwijsverslag inspectie 2009-2010 en *De kleine scholen problematiek; een oriëntatie van Oberon z.j.*)

Voor de materiële instandhouding kunnen die meerkosten per leerling voor deze scholen op sommige aspecten oplopen tot meer dan 50% (onderzoek Onderwijs Service Groep uit Assen in Dagblad van het Noorden van 21 maart 2009, *Einde verhaal voor kleine scholen*).

	<b>kleinste school</b> (26 lln.)	<b>middelste school</b> (110 lln.)	<b>grootste school</b> (302 lln.)
schoonmaak	246,65	79,10	92,84
energie	249,54	103,09	53,96
klein onderhoud	103,42	44,67	37,54
tuinonderhoud	7,50	3,30	2,31
heffingen	22,19	8,65	3,60

*Tabel 5.6. overzicht kosten voor materiële instandhouding per leerling(bron OSG)*

Voor het voortgezet onderwijs konden de onderzoekers een vergelijkbare berekening niet vinden, al is het aannemelijk dat de exploitatiekosten voor kleine locaties in het voortgezet ook hoger uitvallen.

Op het gebied van personeel wordt landelijk en bij O2G2 gesignaleerd dat de personeelsformatie voor de kleine scholen in het primair en voortgezet onderwijs veelal hoger ligt. Deze relatie wordt in onderzoek echter nog niet onderbouwd. Eerder ligt hier een relatie met de (financiële) slagkracht van het bestuur. (OCW, Rapport Kostenremanentie bij scholen voor primair onderwijs in krimpgebieden uit 2011)

De onderzoekers gaan in het geval van O2G2 uit van de voorzichtige schatting van 5% hogere exploitatielasten (van het totaal van personeel en materiële instandhouding) voor de kleine scholen in het basisonderwijs.

Uitgaande van een exploitatielast van 5000 euro per leerling (gemiddelde exploitatielast voor per leerling voor O2G2 in het basisonderwijs in 2012) betekent dit voor de 7 scholen in het basisonderwijs van O2G2 het volgende op: 760 leerlingen (aantal leerlingen kleine scholen) x 250 (5% van 5000 euro) x 3 jaar (t/m 2014) een extra kostenpost op van 570.000 euro.

*Resumerend*

Vanwege de hierboven genoemde risico's voor O2G2 dient het percentage van het eigen vermogen te worden opgehoogd. De onderzoekers zijn van mening dat een ophoging van 10 naar 12 procent substantieel bijdraagt aan een gewenste uitgangsspositie. Tevens biedt dit de mogelijkheid tegenvallers en extra uitgaven ten behoeve van het personeel voor de komende jaren op te vangen. Gerekend over de totale baten gedurende de periode waarover ook de bruidsschat wordt berekend, betekent dit een eigen vermogen van € 13,8 miljoen.

Berekend benodigd eigen vermogen van 12 procent	13.800
Gecorrigeerd eigen vermogen volgens deelvraag 5.1	6.939
<b>Verschil tussen gecorrigeerd en gewenst vermogen</b>	<b>6.861</b>

*Tabel 5.5 Verschil gecorrigeerd en gewenst vermogen.*

Naast versterking van het eigen vermogen is een bruidsschat van € 8.103.000 (berekening Leeuwendaal VOSS/ ABB) noodzakelijk om exploitatieverliezen tussen 2010 en 2013 te dekken.

## 6. Aanbevelingen

Dit onderzoek brengt de onderzoekers tot de volgende aanbevelingen:

### 1. *Financiële uitgangspositie O2G2*

De onderzoekers adviseren de gemeente Groningen het eigen vermogen van O2G2 aan te vullen met € 6.861.000. Dit om het startvermogen van O2G2 op het door de onderzoekers noodzakelijk geachte niveau van € 13.800.000 te brengen.

### 2. *De bruidsschat*

De onderzoekers zijn van mening dat de bruidsschat van € 3.400.000 die de gemeente heeft vastgesteld, niet de exploitatietekorten 2010 en volgende jaren kan dekken en dat de bruidsschat in 2009 op basis van onjuiste parameters is vastgesteld.

Volgens de onderzoekers vormt de berekening in het rapport van Leeuwendaal VOSS/ABB uit 2011 en bijgevoegd bij het raadsvoorstel met registratienummer GR11 2745980 van 15 september 2011, een correcte vaststelling van de hoogte van de bruidsschat.

### 3. *Service Level Agreement huisvesting*

De onderzoekers adviseren deze overeenkomst tussen de gemeente Groningen en O2G2 op de kortst mogelijke termijn te beëindigen. Het contract voorziet in deze mogelijkheid vanaf 2012. De overeenkomst is financieel nadelig voor O2G2 en past naar mening van de onderzoekers ook niet in een volwassen relatie van een verzelfstandigde stichting met de gemeente. Zij leidt daarnaast tot een dubbelepettenproblematiek voor de betrokken medewerkers van de gemeente. Zij moeten bij onderwijshuisvesting zowel de belangen van O2G2 als die van de gemeente dienen.

### 4. *Juridisch eigenaarschap van de schoolgebouwen*

Tijdens de presentatie van het rapport aan het CvB en RvT van O2G2 gaf O2G2 aan moeite te hebben met het gegeven dat men geen juridisch eigenaar is van schoolgebouwen. De onderzoekers hebben kennisgenomen van deze wens en het lijkt nuttig dat de gemeente en O2G2 hierover in gesprek gaan. Het juridisch eigendom voor O2G2 is in de geest van de verzelfstandiging zoals deze in wet- en regelgeving is bedoeld. Wel willen de onderzoekers erop wijzen dat in een proces naar juridische overdracht er mogelijk weer nieuwe verschillen van inzichten kunnen ontstaan. De onderzoekers vragen zich af of in het licht van de uitdagingen en inspanningen voor O2G2 dit thema nu een hoge prioriteit moet krijgen.

### 5. *Passend onderwijs*

De onderzoekers adviseren O2G2 voortvarend te blijven werken aan het herplaatsen en herscholen van personeel waarvan de functies in het kader van Passend Onderwijs komen te vervallen.

### 6. *Kleine scholen*

Het probleem van de vele (te) kleine scholen in het primair onderwijs en schoollocaties in het voortgezet onderwijs zullen de komende jaren, gezien ook de verwachte krimp in het basisonderwijs in Groningen, niet afnemen. Gezien de financiële risico's (exploitatie) voor O2G2 en risico's voor de kwaliteit van het onderwijs, adviseren wij O2G2 en gemeente in gesprek te gaan over een structurele aanpak van deze problematiek.

#### *7. WWB-banen*

Ten aanzien van de problematiek van de WWB-banen komen de onderzoekers met een separate 'roadmap' waarin een advies wordt gegeven over de aanpak van dit specifieke probleem.

## **Bijlage 1: Geraadpleegde documenten**

### **Selectie relevante geraadpleegde documenten**

#### ***Jaarverslagen, jaarrekeningen openbaar onderwijs en aanverwante documenten***

- Schoolbestuurlijk jaarverslag WMOO 2004-2005
- Jaarrekening 2005 Voortgezet Onderwijs
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2005-2006
- Jaarrekening 2006 VO en PO van de WMOO
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2006-2007
- Schoolbestuurlijk jaarverslag Openbaar Onderwijs 2007-2008
- Bestuursverslag 2007 inclusief jaarrekening 2007
- Bestuursverslag 2008 Openbaar Onderwijs gemeente Groningen
- Jaarrekening 2008
- Bestuursverslag 2009 Openbaar Onderwijs gemeente Groningen plus EFJ Jaarrekening 2009 WMOO Groningen
- Jaarplan 2010 Openbaar Onderwijs Groep Groningen inclusief raadsbesluit
- Jaarverslag 2010 O2G2
- Beoordeling Jaarverslag 2010 op verzoek van de raad
- Overdracht bestuurlijke taken Openbaar Onderwijs, 16 december 2009

#### ***Brieven en memo's***

- Oktober 2008. Brief OCW aankondiging aanpassing inrichting jaarverslag
- Februari 2009. Brief OCW over BAPO-voorziening
- 26 april 2010. Eerste brief vanuit O2G2 aan de gemeente Groningen, R. Kievitsbosch
- 26 april 2010. Brief O2G2 m.b.t. knelpunten
- 28 mei 2010. Brief O2G2 waarin de brief van 26 april wordt teruggetrokken
- 18 juni 2010. Aanbiedingsbrief O2G2 t.a.v. de jaarrekening WMOO 2009
- 8 november 2010. Brief RvT aan B&W, noodoproep



- 10 november 2010. Memo CvB aan de heer M. Poorthuis 'een gezonde financiële basis voor O2G2'
- 8 november 2010. Brief O2G2 m.b.t. financiële claim
- 10 november 2010. Memo O2G2 m.b.t. financiële claim
- 10 november 2010. Brief gemeente, beantwoording brief van 8 november noodoproep
- 29 november 2010. Brief RvT aan B&W, onderbouwde claims voor weerstandsvermogen en bruidsschat
- 29 november 2010. Brief O2G2 m.b.t. financiële claim
- 14 december 2010. Brief met reactie van de gemeente aan O2G2 m.b.t. financiële knelpunten plus de informatiebrief hierover aan de gemeenteraad
- 15 maart 2011. Brief O2G2 aan gemeente Groningen
- 30 mei 2011. Brief Inspectie Onderwijs, toezicht financiën O2G2
- 3 juli 2011. Brief O2G2 aan B&W over onderzoeksopzet bruidsschat
- 26 oktober 2011. Brief O2G2 aan wethouder Pastoor, onderzoek financiële positie O2G2
- 11 november 2011. Brief gemeente Groningen over raadsvoorstel herziening bruidsschat O2G2
- November 2011. Brief van college aan de raad over stand van zaken O2G2 en reactie van VOS ABB op de reactie van O2G2 op onderzoek bruidsschat
- 12 november 2012. Gesprek O2G2 en gemeente Groningen inzake WWB

#### ***Raadsvoorstellen en besluiten***

- 24 september 2008. Raadsvoorstel openbare scholen in de stad op eigen benen
- 4 juni 2008. Raadsvoorstel verzelfstandiging openbaar onderwijs plus het verslag van de betreffende commissievergadering, Commissie Onderwijs & Welzijn
- September 2008. Raadsbesluit "Openbare scholen in de stad op eigen benen", raadsbesluit verzelfstandiging van het openbaar onderwijs
- 9 mei 2011. Raadsvoorstel onderzoek bruidsschat O2G2

#### ***Reacties***

- 24 november 2010. Reactie gemeente Groningen op brief RvT O2G2 van 8 november
- 14 december 2010. Reactie gemeente Groningen op memo 10 november en brief 29 november
- 17 januari 2011. Reactie O2G2 op brief 14 december 2010 van gemeente Groningen

- 5 augustus 2011. Reactie gemeente op onderzoek
- September 2011. Reactie O2G2 op onderzoek bruidsschat
- 11 september 2011. Beantwoording vragen GMR O2G2 inzake Jaarrekening 2009

### **Overige**

- Ontvlechtingenboeking 2009
- Werkbegroting 2011 O2G2 plus reactie van de gemeenteraad op de werkbegroting
- Strategisch beleidsplan O2G2 2011-2015
- Afbouw gesubsidieerd werk gemeente Groningen, maart 2011
- 17 maart 2004. Brief aan personeelsleden inzake verandering in gesubsidieerde arbeid
- 19 november 2009. Sociaal statuut
- 6 juni 2011. Afschrift onderzoeksopzet bruidsschat O2G2 aan leden van de raad
- 16 juli 2011. Artikel Dagblad van het Noorden
- 5 oktober 2011. Inspreektekst voorzitter RvT O2G2 bij raadscommissie
- 5 oktober 2011. Inspreektekst voorzitter GMR VO van O2G2
- 18 november 2009. Notariële oprichtingsakte Stichting Openbaar Onderwijs Groep Groningen plus bijbehorend raadsbesluit
- Oktober 2009. Uitkomst nulmeting kwaliteit onderwijsgebouwen plus bijbehorende raadsbrief plus het verslag van de commissievergadering
- December 2008. Meerjarenbeeld WMOO (Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs)
- September 2011. Voorstel herziening bruidsschat
- 4 november 2011. Stand van zaken O2G2, notitie aan de gemeenteraad van Groningen
- November 2011. Voorstel vervolgonderzoek O2G2
- 15 december 2011. 200 banenplan, notitie aan de gemeenteraad van Groningen

## **Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen**

### **O2G2**

- De heren De Jeu en Zwiers, respectievelijk voorzitter en lid van de RvT
- Mevrouw Schreur, voorzitter CvB
- De heer Vinke, controller

### **Gemeente Groningen**

- Portefeuillehouders mevrouw Pastoor en mevrouw Visscher
- De heer Bosdijk, voormalig directeur
- De heer Poorthuis, directeur bedrijfsvoering/controller dienst OCSW
- De heer Staal, hoofd personeelszaken ten tijde van de WMOO
- De heer v.d. Veen, hoofd accommodatiebedrijf OCSW

### **Overigen**

- De heer Visser, voormalig controller WMOO
- De heer Bouma, accountant bij Ernst & Young
- De heren Anholt en Eising van Draaijer en Partners

### **Bijlage 3: Cijfers benchmarkonderzoek O2G2**

## O2G2

Van toepassing zijnde referentiegroep  
N alle schoolbesturen in referentiegroep  
N alle schoolbesturen  
Peildatum formatiegegevens  
Peildatum salarissen en overige lasten

Totaal aantal leerlingen

Totale formatie

Schoolniveau  
Bovenschools

Uw organisatie	Referentiegroep
<b>BO/SBO/SO</b>	<b>BO/SBO/SO</b>
	10
	58
Begroting 2011/2012	Begroting 2011/2012
Begroting 2011/2012	Begroting 2011/2012
8.119	6.793
Uw organisatie	Gemiddelden referentiegroep
878,06	599,60
857,91	582,91
20,15	16,69

## Legenda celkleuringen

Vergelijkingsniveau	Individuele functies	Totalen van functies
Kleiner dan gemiddeld	25% < gem.	15% < gem.
Ongeveer gemiddeld		
Groter dan gemiddeld	gem. > 25%	gem. > 15%
Veel groter dan gemiddeld	gem. > 100%	gem. > 50%

## Aantal leerlingen per onderwijssoort

	Uw bestuur	Referentiegroep
Besonderwijs	7.369	6.245
Speciaal basisonderwijs	238	232
SO onderwijs	512	307
Overig onderwijs		8

## DEEL 1: FORMATIE

	Formatie (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		
	Schoolniveau	Bovenschools	Totaal
1 Bestuur/directievoering/secretariële ondersteuning	50,85	2,80	53,65
2 Personeel en Organisatie	7,58	7,58	15,16
3 Financiën en control	6,95	4,47	11,42
4 Informatisering en automatisering	10,45		10,45
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg			
6 Facilitaire zaken	82,47	1,30	83,77
7 Juridische zaken			
Totaal generiek	150,52	16,15	166,67
8 Onderwijs specifieke overhead	21,38	4,00	25,38
Totaal overhead	171,90	20,15	192,05
Overhead in primair proces			
Primaire taken in de overhead			-5,00
Gecorrigeerde overhead			187,05
Gecorrigeerde primaire formatie			691,01
Totaal inclusief primaire formatie			878,06

## OVERHEADFORMATIE PER HOOFDFUNCTIE

	Formatie in uw organisatie (De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		
	Schoolniveau	Bovenschools	Totaal
<b>1 BESTUUR/DIRECTIEVOERING/SECR. OND.</b>	<b>50,85</b>	<b>2,80</b>	<b>53,65</b>
Bestuur (bezoldigd)	1,00	1,00	2,00
Algemeen directeur			
Directeur	26,77		26,77
Adjunct-directeur	7,12		7,12
Teamleider / bouwcoördinator	12,42		12,42
Beleidsmedewerker algemeen			
Projectleider			
Secretaris directie		1,30	1,30
Secretaris overig	4,34		4,34
Overig		0,50	0,50
Additional mede werkers gesubsidieerde banen)			
Vacatures			
<b>2 PERSONEEL EN ORGANISATIE</b>		<b>7,58</b>	<b>7,58</b>
Hoofd personeel en organisatie			
Beleidsmedewerker personeel en organisatie		1,00	1,00
Personeelfunctionaris		4,88	4,88
Opleidingscoördinator			
Personeel- en salarisadministratie		1,70	1,70
Secretaris personeel en organisatie			
Overig			
Additional mede werkers gesubsidieerde banen)			
Vacatures			

	Formatie (formatie per functie gedeeld door de gehele formatie)			
	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep	
			%-age	in fln
	6,1%	8,1%	-26%	-17,4
	0,9%	0,7%	29%	1,7
	1,3%	0,8%	72%	4,8
	1,2%	0,4%	229%	7,3
		0,1%	-	-0,6
	9,5%	4,7%	102%	42,2
		0,0%	-	-0,2
	19,0%	14,7%	29%	37,8
	2,9%	3,3%	-12%	-3,4
	21,9%	17,9%	22%	34,5
		1,7%	-	-15,0
	-0,6%	-0,9%	-39%	3,3
	21,3%	16,7%	14%	22,7
	78,7%	81,3%	-3%	-22,7
	100,0%	100,0%		0,0

	Percentage overhead (overheadformatie gedeeld door de gehele formatie)			
	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep	
			%-age	in fln
	6,1%	8,1%	-26%	-17,4
	0,1%	0,2%	-39%	-0,6
		0,2%	-	-1,3
	3,0%	5,0%	-39%	-17,1
	0,8%	2,0%	-59%	-10,2
	1,4%	0,1%	1521%	11,7
		0,1%	-	-0,5
			-	
	0,1%	0,2%	-18%	-0,3
	0,5%	0,4%	38%	1,2
	0,1%	0,1%	-26%	-0,2
			-	
		0,1%	-	-0,5

	Percentage overhead (overheadformatie gedeeld door de gehele formatie)			
	Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep	
			%-age	in fln
	8,9%	9,7%	29%	1,7
		0,0%	-	-0,3
	0,1%	0,2%	-49%	-1,0
	0,6%	0,2%	192%	3,2
		0,0%	-	-0,1
	0,2%	0,2%	23%	0,3
		0,0%	-	-0,3
		0,0%	-	-0,2
			-	
		0,7%	-	-5,9

	Formatie (Formatie per 1.000 leerlingen)		
	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
	6,58	7,12	-8%
	0,93	0,59	58%
	1,41	0,67	111%
	1,29	0,32	303%
		0,06	-
	10,32	4,18	147%
		0,02	-
	20,53	12,96	89%
	3,13	2,89	8%
	23,85	19,84	49%
		1,50	-
	-0,62	-0,83	-26%
	23,64	16,82	39%
	85,11	71,75	19%
	108,15	88,27	23%

	Gemiddelde salarissen per fln (Totale salarissen gedeeld door totaal aantal fln per functie)		
	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
	€ 78.406	€ 73.743	8%
€ 135.000	€ 120.996	12%	
€ -	€ 110.760	-	
€ 86.003	€ 78.483	10%	
€ 94.408	€ 68.167	38%	
€ 67.940	€ 41.964	62%	
€ -	€ 76.367	-	
€ -	€ -	-	
€ 37.892	€ 43.442	-13%	
€ 37.542	€ 39.171	-4%	
€ 51.370	€ 74.039	-31%	
€ -	€ -	-	

	Gemiddelde salarissen per fln (Totale salarissen gedeeld door totaal aantal fln per functie)		
	Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
	€ 71.865	€ 66.704	18%
€ -	€ 91.260	-	
€ 79.000	€ 69.857	13%	
€ 73.166	€ 59.451	23%	
€ -	€ 87.381	-	
€ 62.804	€ 44.767	40%	
€ -	€ 37.873	-	
€ -	€ 52.443	-	
€ -	€ -	-	

OVERHEADFORMATIE PER HOOPDFUNCTIE			Formatie in uw organisatie (De Ingevoerde gegevens in de vragenlijst)			Percentage overhead (overheadformatie gedeeld door de gehele formatie)				Gemiddelde salarislasten per fte (Totale salarislasten gedeeld door totaal aantal fte per functie)			
	School-niveau	Boven-scholen	Totaal		Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep		Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep		
							%-age	in fte					
<b>3 FINANCIËN EN CONTROL</b>	6,85	4,47	11,42	fte	1,3%	0,8%	72%	4,8	€	46.890	€	55.440	-18%
Hoofd financiën en control		0,50	0,50	fte	0,1%	0,1%	-18%	-0,1	€	100.724	€	90.810	11%
Beleidsmedewerker financiën en control		1,45	1,45	fte	0,2%	0,2%	7%	0,1	€	65.644	€	69.665	-6%
Financiële administratie	6,95	1,52	8,47	fte	1,0%	0,3%	186%	5,5	€	40.067	€	46.643	-14%
Crediteuren/debiteuren		1,00	1,00	fte	0,1%	0,1%	21%	0,2	€	49.355	€	38.951	27%
Secretariaat financiën en control				fte		0,1%	--	-0,4	€	-	€	43.728	-
Overig				fte		0,1%	--	-0,4	€	-	€	55.963	-
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)				fte			--	--	€	-	€	--	--
Vacatures				fte		0,0%	--	-0,2	€	-	€	--	--
<b>4 INFORMATISERING EN AUTOMATISERING</b>	10,45		10,45	fte	1,2%	0,4%	229%	7,3	€	36.633	€	60.107	-39%
Hoofd informatisering en automatisering				fte		0,0%	--	-0,0	€	-	€	98.583	-
Beleidsmedewerker informatisering en automatisering				fte		0,1%	--	-1,1	€	-	€	65.780	-
Projectleider informatisering en automatisering				fte			--	--	€	-	€	--	--
Systeem- en netwerkbeheerder				fte		0,2%	--	-1,9	€	-	€	60.913	-
Applicatiebeheerder				fte		0,0%	--	-0,1	€	-	€	80.211	-
ICT-adviseur				fte		0,0%	--	-0,1	€	-	€	51.535	-
Secretariaat informatisering en automatisering				fte			--	--	€	-	€	--	--
Overig	10,45		10,45	fte	1,2%	0,0%	39915%	10,4	€	36.633	€	52.642	-30%
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)				fte		0,0%	--	-0,0	€	-	€	47.500	-
Vacatures				fte			--	--	€	-	€	--	--
<b>5 MARKETING, PR EN COMMUNICATIE + KWALITEITZORG</b>				fte		0,1%	--	-0,6	€	-	€	78.898	-
Hoofd marketing, PR & communicatie				fte		0,0%	--	-0,1	€	-	€	74.898	-
Beleidsmedewerker marketing				fte		0,0%	--	-0,0	€	-	€	48.845	-
Projectleider marketing				fte			--	--	€	-	€	--	--
Beleidsmedewerker PR & communicatie				fte		0,0%	--	-0,3	€	-	€	61.205	-
Projectleider PR & communicatie				fte			--	--	€	-	€	--	--
Secretariaat marketing, PR & communicatie				fte			--	--	€	-	€	--	--
Overig				fte			--	--	€	-	€	--	--
<b>KWALITEITZORG</b>				fte			--	--	€	-	€	--	--
Hoofd kwaliteitszorg				fte			--	--	€	-	€	--	--
Beleidsmedewerker kwaliteitszorg				fte		0,0%	--	-0,3	€	-	€	85.000	-
Projectleider kwaliteitszorg				fte			--	--	€	-	€	--	--
Secretariaat kwaliteitszorg				fte			--	--	€	-	€	--	--
Overig				fte			--	--	€	-	€	--	--
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)				fte			--	--	€	-	€	--	--
Vacatures				fte			--	--	€	-	€	--	--
<b>6 FACILITAIRE ZAKEN</b>	82,47	1,30	83,77	fte	9,5%	4,7%	102%	42,2	€	33.747	€	36.108	-7%
Hoofd facilitaire zaken				fte		0,0%	--	-0,2	€	-	€	92.689	-
Hoofd huisvesting				fte		0,0%	--	-0,2	€	-	€	88.631	-
Medewerker huisvesting		0,50	0,50	fte	0,1%	0,0%	297%	0,4	€	62.448	€	85.331	-27%
Consulent huisvesting				fte			--	--	€	-	€	--	--
Beleidsmedewerker facilitaire zaken		0,50	0,50	fte	0,1%	0,1%	-47%	-0,4	€	79.572	€	66.953	19%
Locatiebeheerder	0,92		0,92	fte	0,1%	0,1%	80%	0,4	€	45.240	€	60.936	-26%
Medewerker arbo-zaken				fte			--	--	€	-	€	--	--
Conciërge	8,91		8,91	fte	1,0%	2,1%	-62%	-9,8	€	57.333	€	35.423	62%
Surveillance				fte			--	--	€	-	€	--	--
Kantinebeheer				fte			--	--	€	-	€	--	--
Reprografie				fte			--	--	€	-	€	--	--
Schoonmaak				fte		0,9%	--	-7,5	€	-	€	30.176	-
Tuinonderhoud				fte			--	--	€	-	€	--	--
Technicus				fte			--	--	€	-	€	--	--
Technisch assistent				fte			--	--	€	-	€	--	--
Telefoon / receptie				fte		0,1%	--	-1,2	€	-	€	37.177	-
Secretariaat facilitaire zaken				fte		0,0%	--	-0,1	€	-	€	44.532	-
Overig		0,30	0,30	fte	0,0%	0,1%	-65%	-0,6	€	43.647	€	56.269	-22%
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	72,04		72,04	fte	8,3%	1,3%	650%	61,5	€	30.154	€	28.862	4%
Vacatures				fte		0,0%	--	-0,1	€	-	€	--	--



**DEEL 2: MATE VAN CENTRALISATIE**

**CENTRALE OVERHEAD**

**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATIE**

- 1 Bestuur/directievoering/secretariële ondersteuning
- 2 Personeel en Organisatie
- 3 Financiën en control
- 4 Informatisering en automatisering
- 5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg
- 6 Facilitaire zaken
- 7 Juridische zaken
- Totaal generiek**
- 8 Onderwijsspecifieke overhead
- Totaal overhead**

**Formatie in uw organisatie**

(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)

School-niveau	Boven-schools	Totaal
	2,80	
	7,58	
	4,47	
	1,30	
	16,15	
	4,00	
	<b>20,15</b>	

**DECENTRALE OVERHEAD**

**IN RELATIE TOT DE TOTALE FORMATIE**

- 1 Bestuur/directievoering/secretariële ondersteuning
- 2 Personeel en Organisatie
- 3 Financiën en control
- 4 Informatisering en automatisering
- 5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg
- 6 Facilitaire zaken
- 7 Juridische zaken
- Totaal generiek**
- 8 Onderwijsspecifieke overhead
- Totaal overhead**

**School-niveau**

50,65	fte
	fte
6,95	fte
10,45	fte
	fte
82,47	fte
	fte
150,62	fte
21,38	fte
<b>171,80</b>	fte

**CENTRALE OVERHEADFORMATIE**

**IN RELATIE TOT DE OVERHEADFORMATIE**

- 1 Bestuur/directievoering/secretariële ondersteuning
- 2 Personeel en Organisatie
- 3 Financiën en control
- 4 Informatisering en automatisering
- 5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg
- 6 Facilitaire zaken
- 7 Juridische zaken
- Totaal generiek**
- 8 Onderwijsspecifieke overhead
- Totaal overhead**

**Formatie**

(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)

Boven-schools	Totaal	
2,80	53,45	fte
7,58	7,58	fte
4,47	11,42	fte
	10,45	fte
		fte
1,30	83,77	fte
		fte
16,15	146,67	fte
4,00	25,38	fte
<b>20,15</b>	<b>192,05</b>	fte

**Mate van centralisatie overhead**

(Bovenschoolse formatie gedeeld door gehele formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
0,32%	0,73%	-60%
0,86%	0,56%	54%
0,51%	0,45%	13%
	0,23%	-100%
	0,07%	-100%
0,15%	0,27%	-44%
	0,02%	-100%
1,84%	2,39%	-23%
0,46%	0,16%	193%
2,29%	2,54%	-10%

**Uw organisatie**

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5,77%	7,27%	-21%
	0,11%	-100%
0,79%	0,31%	158%
1,19%	0,13%	830%
	-	-
9,39%	4,46%	110%
	-	-
17,14%	12,28%	40%
2,43%	3,12%	-22%
19,58%	15,40%	27%

**Gemiddelde salarislasten per fte**

(Totale salarislasten gedeeld door totaal aantal fte per functie)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 74.888	€ 84.668	-12%
€ 71.605	€ 66.089	10%
€ 61.189	€ 66.329	-9%
€ -	€ 63.076	-
€ -	€ 70.908	-
€ 54.695	€ 69.148	-6%
€ -	€ 74.194	-
€ 68.094	€ 70.320	-3%
€ 89.821	€ 54.199	29%
€ 68.958	€ 67.275	3%

**Uw organisatie**

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 78.601	€ 72.614	8%
€ -	€ 38.518	-
€ 37.542	€ 34.394	9%
€ 36.633	€ 46.829	-28%
€ -	€ -	-
€ 33.259	€ 34.058	-2%
€ -	€ -	-
€ 46.509	€ 48.479	-4%
€ 51.647	€ 46.138	12%
€ 49.078	€ 47.308	4%

**Mate van centralisatie overhead**

(Bovenschoolse formatie gedeeld door overheadformatie)

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
5%	10%	-66%
100%	86%	17%
39%	67%	-41%
	84%	-100%
	100%	-
2%	6%	-74%
	100%	-
10%	18%	-41%
16%	12%	31%
10%	14%	-27%



## DEEL 3: OVERHEADLASTEN

SALARISLASTEN OVERHEAD PERSONEEL / TOTAAL  
AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

	Overheadlasten		Totaal
	School-niveau	Boven-schools	
1 Bestuur/directievoering/secretariele ondersteuning	€ 3.981.327	€ 209.685	€ 4.191.012
2 Personeel en Organisatie	€ -	€ 542.767	€ 542.767
3 Financiën en control	€ 260.842	€ 273.516	€ 534.358
4 Informatisering en automatisering	€ 382.812	€ -	€ 382.812
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	€ -	€ -	€ -
6 Facilitaire zaken	€ 2.742.857	€ 84.104	€ 2.826.961
7 Juridische zaken	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal generiek</b>	<b>€ 7.367.838</b>	<b>€ 1.110.072</b>	<b>€ 8.477.910</b>
8 Onderwijsspecifieke overhead	€ 1.104.177	€ 279.283	€ 1.383.460
<b>Totaal overhead</b>	<b>€ 8.472.015</b>	<b>€ 1.389.355</b>	<b>€ 9.861.370</b>

UITBESTEDINGSLASTEN OVERHEAD / TOTAAL  
AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

	€	€	€
1 Bestuur/directievoering/secretariele ondersteuning	€ -	€ -	€ -
2 Personeel en Organisatie	€ -	€ -	€ -
3 Financiën en control	€ -	€ 59.321	€ 59.321
4 Informatisering en automatisering	€ -	€ -	€ -
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	€ -	€ -	€ -
6 Facilitaire zaken	€ -	€ -	€ -
7 Juridische zaken	€ -	€ 39.547	€ 39.547
<b>Totaal generiek</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 98.868</b>	<b>€ 98.868</b>
8 Onderwijsspecifieke overhead	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal overhead</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 98.868</b>	<b>€ 98.868</b>

SALARISLASTEN + UITBESTEDINGSLASTEN / TOTAAL  
AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE

	Overheadlasten		Totaal
	School-niveau	Boven-schools	
1 Bestuur/directievoering/secretariele ondersteuning	€ 3.981.327	€ 209.685	€ 4.191.012
2 Personeel en Organisatie	€ -	€ 542.767	€ 542.767
3 Financiën en control	€ 260.842	€ 332.637	€ 593.679
4 Informatisering en automatisering	€ 382.812	€ -	€ 382.812
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	€ -	€ -	€ -
6 Facilitaire zaken	€ 2.742.857	€ 84.104	€ 2.826.961
7 Juridische zaken	€ -	€ 39.547	€ 39.547
<b>Totaal generiek</b>	<b>€ 7.367.838</b>	<b>€ 1.208.940</b>	<b>€ 8.576.778</b>
8 Onderwijsspecifieke overhead	€ 1.104.177	€ 279.283	€ 1.383.460
<b>Totaal overhead</b>	<b>€ 8.472.015</b>	<b>€ 1.488.223</b>	<b>€ 9.960.238</b>

Overheadlasten  
(Overheadlasten gedeeld door totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep	
		%-age	in euro
€ 4.773	€ 5.983	-20%	€ 1.210
€ 618	€ 395	57%	€ 223
€ 809	€ 401	52%	€ 208
€ 436	€ 203	116%	€ 233
€ -	€ 53	-	€ 53
€ 725	€ 1.291	-44%	€ 566
€ -	€ 13	-	€ 13
€ 7.161	€ 8.338	-14%	€ 1.178
€ 1.576	€ 1.950	-6%	€ 94
€ 8.736	€ 10.008	-13%	€ 1.272

€ -	€ 56	-	€ -56
€ -	€ 351	-	€ -351
€ 68	€ 327	-79%	€ -260
€ -	€ 85	-	€ -85
€ -	€ 99	-	€ -99
€ -	€ 60	-	€ -60
€ 45	€ 18	148%	€ 27
€ 113	€ 1.007	-89%	€ -894
€ -	€ 140	-	€ -140
€ 113	€ 1.388	-82%	€ -1.275

## Gemiddeld uitbestedingsbedrag per fte indien men uitbested

€ -	€ 139	-
€ -	€ 439	-
€ 68	€ 364	-81%
€ -	€ 218	-
€ -	€ 198	-
€ -	€ 151	-
€ 45	€ 36	24%
€ -	€ 468	-

Overheadlasten  
(Overheadlasten gedeeld door totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep	
		%-age	in euro
€ 4.773	€ 6.039	-21%	€ 1.266
€ 618	€ 746	-17%	€ 127
€ 876	€ 728	-7%	€ 52
€ 436	€ 268	63%	€ 168
€ -	€ 152	-	€ 152
€ 725	€ 1.352	-46%	€ 627
€ 45	€ 31	43%	€ 14
€ 7.273	€ 9.345	-22%	€ 2.072
€ 1.576	€ 1.810	-13%	€ 234
€ 8.849	€ 11.396	-22%	€ 2.547

Overheadlasten  
(Overheadlasten gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 516	€ 513	1%
€ 67	€ 63	7%
€ 73	€ 62	18%
€ 47	€ 23	108%
€ -	€ 13	-
€ 78	€ 117	-33%
€ 0	€ 3	77%
€ 787	€ 798	-1%
€ 170	€ 156	9%
€ 967	€ 971	-1%

**AFSCHRIJVINGSLASTEN / TOTAAL**  
**AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE**
**4.2 AFSCHRIJVINGSLASTEN**

4.2.1 Immateriele vaste activa	€	-	€	40.550	€	40.550
4.2.2 Materiele vaste activa (exclusief leermiddelen)	€	294.078	€	91.985	€	386.063
<b>4.2 Totaal</b>	€	<b>294.078</b>	€	<b>132.535</b>	€	<b>426.613</b>

Afschrijvingslasten		(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		Totaal
School-niveau	Boven-schols			
€	-	€	40.550	€ 40.550
€	294.078	€	91.985	€ 386.063
€	<b>294.078</b>	€	<b>132.535</b>	€ <b>426.613</b>

**HUIJVESTINGSLASTEN / TOTAAL**  
**AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE**

4.3.1 Huur	€	-	€	9.480	€	9.480
4.3.2 Verzekeringen	€	-	€	-	€	-
4.3.3 Onderhoud	€	-	€	1.225.465	€	1.225.465
4.3.4 Energie en water	€	-	€	1.304.770	€	1.304.770
4.3.5 Schoonmaakkosten	€	-	€	1.002.300	€	1.002.300
4.3.6 Hefvingen	€	-	€	158.235	€	158.235
4.3.7 Overige	€	-	€	212.500	€	212.500
<b>4.3 TOTALE HUIJVESTINGSLASTEN</b>	€	<b>-</b>	€	<b>3.912.750</b>	€	<b>3.912.750</b>

Huisvestingslasten		(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		Totaal
School-niveau	Boven-schols			
€	-	€	9.480	€ 9.480
€	-	€	-	€ -
€	-	€	1.225.465	€ 1.225.465
€	-	€	1.304.770	€ 1.304.770
€	-	€	1.002.300	€ 1.002.300
€	-	€	158.235	€ 158.235
€	-	€	212.500	€ 212.500
€	<b>-</b>	€	<b>3.912.750</b>	€ <b>3.912.750</b>

**OVERIGE LASTEN / TOTAAL**  
**AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE**

4.4.1 Administratie- en beheerslasten (RJ 660 4.4.1) (Exclusief uitbesteding)	€	-	€	1.400.429	€	1.400.429
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen (RJ 660 4.4.2)(Excl. leermiddelen)	€	1.534.282	€	-	€	1.534.282
4.4.3 Dotationale overige voorzieningen(RJ 660 4.4.3)	€	-	€	-	€	-
4.4.4 Overige (RJ 660 4.4.4)	€	82.099	€	-	€	82.099
<b>4.4 Totaal</b>	€	<b>1.596.381</b>	€	<b>1.400.429</b>	€	<b>2.996.810</b>

Overige lasten		(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		Totaal
School-niveau	Boven-schols			
€	-	€	1.400.429	€ 1.400.429
€	1.534.282	€	-	€ 1.534.282
€	-	€	-	€ -
€	82.099	€	-	€ 82.099
€	<b>1.596.381</b>	€	<b>1.400.429</b>	€ <b>2.996.810</b>

**AUTOMATISERINGSLASTEN / TOTAAL**  
**AANTAL FTE GEHELE ORGANISATIE**

Afschrijvingen op hard- en software	€	355.160	€	1.260	€	356.420
Licenties	€	-	€	-	€	-
Overige computerfaciliteiten (bijvoorbeeld datacommunicatie)	€	454.950	€	454.950	€	454.950
<b>Totaal</b>	€	<b>355.160</b>	€	<b>456.210</b>	€	<b>811.370</b>

Overheadlasten		(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)		Totaal
School-niveau	Boven-schols			
€	355.160	€	1.260	€ 356.420
€	-	€	-	€ -
€	454.950	€	454.950	€ 454.950
€	<b>355.160</b>	€	<b>456.210</b>	€ <b>811.370</b>

Afschrijvingslasten		(Overheadlasten gedeeld door totale formatie)		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	%-age	in euro		
€	46	€	-	-	€ 46
€	440	€	1.155	-82%	€ 716-
€	<b>486</b>	€	<b>1.155</b>	<b>-58%</b>	€ <b>669-</b>

Afschrijvingslasten		(Overheadlasten gedeeld door aantal leerlingen)		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep				
€	5	€	-	-	-
€	48	€	100	-52%	-
€	<b>53</b>	€	<b>100</b>	<b>-47%</b>	-

Huisvestingslasten		(Overheadlasten gedeeld door totale formatie)		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	%-age	in euro		
€	11	€	277	-96%	€ 267-
€	-	€	2	-	€ 2-
€	1.396	€	1.091	28%	€ 305
€	1.486	€	1.128	32%	€ 358
€	1.141	€	1.150	-1%	€ 9-
€	180	€	165	9%	€ 15
€	242	€	344	-30%	€ 102-
€	<b>4.456</b>	€	<b>4.157</b>	<b>7%</b>	€ <b>299</b>

Huisvestingslasten		(Overheadlasten gedeeld door werkelijk aantal m2 vloeroppervlakte)		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep				
€	0	€	3	-95%	-
€	-	€	0	-	-
€	18	€	12	55%	-
€	19	€	12	60%	-
€	15	€	13	17%	-
€	2	€	2	30%	-
€	3	€	4	-17%	-
€	<b>58</b>	€	<b>45</b>	<b>29%</b>	-

Overige lasten		(Overheadlasten gedeeld door totale formatie)		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	%-age	in euro		
€	1.595	€	1.085	47%	€ 510
€	1.747	€	1.096	59%	€ 652
€	-	€	-	-	€ -
€	71	€	807	-91%	€ 736-
€	<b>3.413</b>	€	<b>2.987</b>	<b>14%</b>	€ <b>426</b>

Overige lasten		(Overheadlasten gedeeld door aantal leerlingen)		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep				
€	172	€	96	80%	-
€	189	€	92	105%	-
€	-	€	-	-	-
€	8	€	73	-90%	-
€	<b>369</b>	€	<b>261</b>	<b>41%</b>	-

Automatiseringslasten		(Overheadlasten gedeeld door totale formatie)		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	%-age	in euro		
€	406	€	586	-31%	€ 180-
€	-	€	311	-	€ 311-
€	518	€	206	152%	€ 312
€	<b>924</b>	€	<b>1.103</b>	<b>-16%</b>	€ <b>179-</b>

Automatiseringslasten per werkstation		(Overheadlasten gedeeld door aantal werkstations)		Afwijking tov uw referentiegroep	
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep				
€	-	€	256	-	-
€	-	€	153	-	-
€	-	€	84	-	-
€	<b>-</b>	€	<b>493</b>	<b>-</b>	-

## DEEL 4: OVERIGE INDICATOREN

## PRIMAIRE FORMATIE

Leerkracht basisonderwijs	
Leerkracht speciaal basisonderwijs	
Leerkracht speciaal onderwijs	
LJOtagair	
Sociaal pedagoog / Remedial teacher	
Theorie- en praktijkinstructie	
Lesinval	
Leraarassistent	
Klassenassistent	
Ambulant begeleider (speciaal onderwijs)	
Onderwijsassistent techniek	
Onderwijsassistent algemeen	
Fysiotherapeut	
Logopedist	
Speltherapeut / Creatief therapeut	
Psychodiagnostisch medewerker	
Orthopedagoog / Psycholoog	
Ergotherapeut	
Instructeur mobiliteit	
Medisch specialist	
Schoolmaatschappelijk medewerker	
Overig, n.l.	
<b>Totaal</b>	
Additionalle werkzaamheden (gesubsidiënde banen)	
<b>Totaal (inclusief additionalen)</b>	

## Aantal leerlingen per fte leerkracht (per onderwijstype)

Leerkracht basisonderwijs	
Leerkracht speciaal basisonderwijs	
Leerkracht speciaal onderwijs	
Ambulant begeleider (speciaal onderwijs)	

Primaire formatie  
(De ingevulde gegevens in de vragenlijst)

Totaal

	432,09	fte
	32,85	fte
	63,70	fte
		fte
		fte
		fte
		fte
	3,93	fte
		fte
	44,00	fte
		fte
	81,07	fte
	5,77	fte
	8,77	fte
		fte
		fte
	1,07	fte
	2,94	fte
		fte
	5,64	fte
		fte
	4,18	fte
	886,01	fte
		fte
	886,01	fte

	432,09	fte
	32,85	fte
	63,70	fte
	44,00	fte

Primaire formatie  
(Primaire formatie gedeeld aantal leerlingen \*1000)

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep		
		%-age	in fte	
	63,22	6%	2,8	
	4,05	-17%	-0,8	
	7,85	6,95	20%	1,3
		0,47	-	-0,5
		-	-	-
		0,06	-	-0,1
		-	-	-
	0,48	0,22	119%	0,3
		2,93	-	-2,9
		0,51	970%	4,9
	0,16	-	-	-0,2
	9,99	2,08	379%	7,9
	0,71	0,02	2747%	0,7
	1,08	0,84	28%	0,2
		0,05	-	-0,0
		0,11	-	-0,1
	0,13	0,52	-75%	-0,4
	0,36	0,06	470%	0,3
		-	-	-
	0,69	0,01	7342%	0,7
		0,15	-	-0,2
	0,51	0,15	247%	0,4
	84,49	79,19	20%	14,3
		0,29	-	-0,3
	84,49	70,48	20%	14,0

	17,05	18,15	-6%	-1,1
	7,25	8,50	-15%	-1,3
	6,04	7,29	10%	0,7
	13,68	16,29	-16%	-2,6

Gemiddelde salarissen per fte

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 56.944	€ 54.203	5%
€ 65.597	€ 56.034	17%
€ 88.054	€ 56.296	56%
€ -	€ 15.400	-
€ -	€ -	-
€ -	€ 55.096	-
€ -	€ -	-
€ 57.251	€ 47.312	21%
€ -	€ 38.497	-
€ 83.271	€ 68.058	22%
€ -	€ 46.856	-
€ 38.779	€ 35.015	11%
€ 59.366	€ 51.920	14%
€ 59.614	€ 49.287	21%
€ -	€ 32.192	-
€ -	€ 35.415	-
€ 55.011	€ 66.913	-18%
€ 56.237	€ 39.705	42%
€ -	€ -	-
€ 46.753	€ 66.884	-30%
€ -	€ 41.393	-
€ 58.143	€ 39.210	48%
€ -	€ 60.940	-

## BATEN EN LASTEN

(Rijks)bijdragen OCerW

Overige baten

Financiële baten

Totale baten

Personele lasten

Afschrijvingen

Huisvestingslasten

Overige instellingslasten

Financiële lasten

Leermiddelen

Totale lasten

Saldo baten en lasten

Baten per fte van de gehele organisatie

Lasten per fte van de gehele organisatie

Gemiddelde verzuimpercentage, exclusief zwangerschapsverlof

Gemiddelde verzuimpercentage, inclusief zwangerschapsverlof

Vervangingskosten per fte van de gehele organisatie

Opleidingskosten per fte van de gehele organisatie

Parttimefactor (aantal fte zonder vacatures / aantal medewerkers)

Percentage BAPC-verlof tov totale organisatie

Percentage vacatures tov totale organisatie

Percentage bovenstaande formatie tov totale organisatie

Kosten bovenstaande formatie per fte van de gehele organisatie

Aantal leerlingen per fte primaire formatie

Aantal leerlingen per medewerker

Aantal locaties

Aantal leerlingen per locatie

Aantal fte per werkstation

Aantal leerlingen per leerling-werkstation

Aandeel werkstations tbt leerlingen tov totaal aantal werkstations

€	49.387.243
€	5.303.551
€	-
€	54.890.794

€	48.825.378
€	1.184.370
€	3.863.318
€	2.378.232
€	-
€	-
€	56.251.294

€	1.580.500-
---	------------

## Baten en lasten per leerling

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 6.083	€ 5.532	10%
€ 653	€ 495	32%
€ -	€ 47	-
€ 6.738	€ 6.075	11%

€ 6.014	€ 5.187	16%
€ 146	€ 133	10%
€ 476	€ 383	24%
€ 293	€ 289	1%
€ -	€ 1	-
€ -	€ 106	-
€ 6.928	€ 6.099	14%

€ 192-	€ 25-
--------	-------

€ 82.286	€ 70.844	-12%
€ 84.063	€ 71.137	-10%

6,9%	8,1%	12%
	6,1%	-
€ 2.325	€ 1.515	54%
€ 567	€ 808	-30%
82,8%	74,8%	11%
3,9%	3,6%	9%
0,5%	0,1%	309%
4,3%	0,5%	769%
€ 1.816	€ 131	1132%

12	14	-18%
8	9	-13%
44	39	13%
185	176	5%
	5,2	-
	7,0	-
	77,4%	-

## Baten en lasten gedeeld door de totale baten

Uw organisatie	Gemiddelde in referentiegroep	Afwijking tov uw referentiegroep
90%	91%	-1%
10%	8%	19%
	1%	-
100%	100%	

89%	85%	5%
2%	2%	-1%
7%	6%	12%
4%	5%	-9%
	0%	-
	2%	-
103%	100%	2%

-3%	0%
-----	----

## O2G2

Aantal leerlingen op schoolniveau  
Van toepassing zijnde referentiegroep  
N alle scholen in referentiegroep  
N alle scholen  
Peildatum formatiegegevens en salarislasten:  
Peildatum overige lasten:

Uw organisatie  
8.045  
VMBO-HAVO/VWO >2.500  
  
Begroting 2011  
Begroting 2011

Referentiegroep  
7.168  
VMBO-HAVO/VWO >2.500  
21  
84

Totale formatie  
Schoolniveau  
Bovenschools

Uw organisatie  
765,7  
752,5  
13,2

Gemiddelden referentiegroep  
664,0  
649,2  
14,8

Formatie (per fle) in uw organisatie

Percentage overhead  
(formatie overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Gemiddelde jaarlijkse bruto salarislasten per fle

## DEEL 1: SAMENVATTING FORMATIE

	School-niveau	Boven-schools	Totaal	
1 Bestuur/directievoering/secretariële ondersteuning	36,2	2,8	39,0	fle
2 Personeel en organisatie	3,8	3,8	7,4	fle
3 Financiën en control	13,1	4,5	17,6	fle
4 Informatisering en automatisering	8,1	-	8,1	fle
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	-	-	-	fle
6 Facilitaire zaken	84,5	1,3	85,8	fle
7 Juridische zaken	-	-	-	fle
Totaal generiek	126,7	12,2	137,9	fle
8 VO-specifieke overhead	28,2	1,0	29,2	fle
Totaal overhead	154,0	13,2	167,1	fle
Aandeel overhead in primaire formatie	-	-	-	fle
Primaire taken in de overhead	-	-	-	fle
Totaal overhead (gecorrigeerd)	-	-	167,1	fle
Primaire formatie (gecorrigeerd)	-	-	598,5	fle
Totaal inclusief primaire formatie	-	-	765,7	fle

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
5,1%	7,9%	8,7%	-36%
1,0%	1,0%	1,0%	-8%
2,3%	1,2%	1,2%	87%
1,1%	1,7%	1,7%	-38%
-	0,3%	0,4%	-
8,8%	6,3%	6,6%	36%
-	0,0%	0,0%	-
18,0%	18,6%	19,8%	-3%
3,8%	3,7%	3,5%	3%
21,8%	22,3%	23,1%	-2%
-	1,5%	1,5%	-
-	-0,5%	-0,8%	-
21,8%	23,3%	23,8%	-6%
78,2%	76,7%	76,2%	2%
100,0%	100,0%	100,0%	-

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 85.435	€ 80.408	€ 80.096	8%
€ 52.947	€ 59.500	€ 63.430	-11%
€ 48.628	€ 55.056	€ 55.035	-12%
€ 48.925	€ 51.862	€ 52.438	-8%
€ -	€ 59.887	€ 60.787	-
€ 31.176	€ 41.228	€ 40.741	-24%
€ -	€ 81.550	€ 84.962	-
€ 45.529	€ 46.130	€ 45.844	-1%

Formatie (per fle) in uw organisatie

Percentage overhead  
(formatie overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Gemiddelde jaarlijkse bruto salarislasten per fle

## DEEL 1A: VERDIEPING OVERHEADFORMATIE

	School-niveau	Boven-schools	Totaal	
1 BESTUUR/DIRECTIEVOERING/SECR. OND.	36,2	2,8	39,0	fle
Bestuur	-	1,0	1,0	fle
Directie	19,3	-	19,3	fle
Teamleider	13,2	-	13,2	fle
Medewerker beleid/ projectleider	-	-	-	fle
Secretariaat	3,8	1,3	5,1	fle
Overig	-	0,5	0,5	fle
Aditionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	-	-	-	fle
Vacatures	-	-	-	fle
2 PERSONEEL EN ORGANISATIE	3,8	3,6	7,4	fle
Hoofd personeel en organisatie	-	-	-	fle
Medewerkers personeel en organisatie	3,8	0,9	4,7	fle
Opleidingscoördinator	-	-	-	fle
Medewerkers personeels- en salarisadministratie	-	2,7	2,7	fle
Overig	-	-	-	fle
Aditionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	-	-	-	fle
Vacatures	-	-	-	fle
3 FINANCIËN EN CONTROL	13,1	4,5	17,6	fle
Hoofd financiën en control	-	0,5	0,5	fle
Medewerker beleidsondersteuning financiën	-	1,5	1,5	fle
Financiële administratie	13,1	2,5	15,6	fle
Medewerker administratieve ondersteuning	-	-	-	fle
Overig	-	-	-	fle
Aditionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	-	-	-	fle
Vacatures	-	-	-	fle

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
5,1%	7,9%	8,7%	-36%
0,1%	0,2%	0,2%	-33%
2,5%	2,8%	3,1%	-12%
1,7%	3,2%	3,8%	-47%
-	0,0%	0,1%	-
0,7%	1,5%	1,5%	-54%
0,1%	0,1%	0,1%	-52%
-	-	0,0%	-
-	0,1%	0,1%	-
1,8%	1,0%	1,0%	-8%
-	0,2%	0,2%	-
0,8%	0,4%	0,4%	50%
-	0,0%	0,0%	-
0,4%	0,4%	0,4%	-10%
-	0,0%	0,0%	-
-	-	0,0%	-
-	0,0%	0,0%	-
2,3%	1,2%	1,2%	87%
0,1%	0,3%	0,3%	-75%
0,2%	0,1%	0,1%	101%
2,0%	1,0%	0,8%	103%
-	-	-	-
-	0,0%	0,0%	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	0,0%	0,0%	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 85.435	€ 80.408	€ 80.096	8%
€ 135.000	€ 142.960	€ 143.107	-8%
€ 96.902	€ 96.096	€ 97.759	1%
€ 82.036	€ 79.424	€ 77.299	3%
€ -	€ 72.231	€ 69.346	-
€ 44.348	€ 45.947	€ 47.661	-3%
€ 51.000	€ 64.575	€ 62.293	-21%
€ -	€ -	€ -	-
€ 52.947	€ 59.500	€ 63.430	-11%
€ -	€ 77.087	€ 82.023	-
€ 49.108	€ 58.360	€ 62.334	-16%
€ -	€ 68.044	€ 69.788	-
€ 59.630	€ 50.164	€ 53.667	19%
€ -	€ 56.358	€ 63.788	-
€ -	€ -	€ 3.114	-
€ 48.628	€ 55.056	€ 55.035	-12%
€ 190.000	€ 79.034	€ 80.297	27%
€ 65.172	€ 66.404	€ 72.507	-2%
€ 47.515	€ 43.016	€ 44.310	10%
€ -	€ -	€ -	-
€ -	€ 42.779	€ 59.975	-
€ -	€ -	€ 88.395	-

## Legenda celdreuringen

Onderscheid op detailniveau	Subfuncties	Hoofdfuncties
Kleiner dan gemiddeld	25% < gem.	15% < gem.
Ongeveer gemiddeld		
Groter dan gemiddeld	gem. > 25%	gem. > 15%
Veel groter dan gemiddeld	gem. > 100%	gem. > 50%

	Formatie (per he) in uw organisatie				Percentage overhead (formatie overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)					Gemiddelde jaarlijkse bruto salarislasten per fe			
	School-niveau	Boven-schols	Totaal		Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep		Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
<b>4 INFORMATISERING EN AUTOMATISERING</b>	<b>8,1</b>	<b>-</b>	<b>8,1</b>	fe	<b>1,1%</b>	<b>1,7%</b>	<b>1,7%</b>	<b>-38%</b>	€ 48.925	€ 51.862	€ 52.438	-6%	
Hoofd ICT	-	-	-	fe		0,2%	0,2%	-	€ -	€ 72.188	€ 72.395	-	
Systeem- en netwerkbeheer	-	-	-	fe		0,7%	0,8%	-	€ -	€ 52.238	€ 51.223	-	
Applicatiebeheer	-	-	-	fe		0,3%	0,3%	-	€ -	€ 51.153	€ 50.989	-	
Adviseur ICT	-	-	-	fe		0,1%	0,1%	-	€ -	€ 62.578	€ 73.862	-	
Medewerker ICT	8,1	-	8,1	fe	1,1%	0,3%	0,3%	203%	€ 48.925	€ 44.858	€ 44.169	9%	
Overig	-	-	-	fe		0,1%	0,1%	-	€ -	€ 48.831	€ 46.190	-	
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 24.299	€ 24.299	-	
Vacatures	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ -	€ -	-	
<b>5 MARKETING, PR EN COMMUNICATIE + KWALITEITZORG</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	fe		0,3%	0,4%	-	€ -	€ 59.867	€ 60.787	-	
Hoofd marketing, PR, communicatie	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 70.148	€ 61.891	-	
Medewerkers marketing	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 58.799	€ 54.909	-	
Medewerkers PR	-	-	-	fe		0,1%	0,1%	-	€ -	€ 54.773	€ 57.422	-	
Medewerkers communicatie	-	-	-	fe		0,1%	0,1%	-	€ -	€ 52.513	€ 55.138	-	
Overig	-	-	-	fe			0,0%	-	€ -	€ -	€ 53.185	-	
<b>KWALITEITZORG</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	fe		0,1%	0,1%	-	€ -	€ 81.916	€ 74.890	-	
Hoofd kwaliteitszorg	-	-	-	fe		0,0%	0,1%	-	€ -	€ 75.740	€ 66.677	-	
Medewerkers kwaliteitszorg	-	-	-	fe			0,0%	-	€ -	€ -	€ 67.619	-	
Overig	-	-	-	fe				-	€ -	€ -	€ -	-	
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	-	-	-	fe				-	€ -	€ -	€ -	-	
Vacatures	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ -	€ -	-	
<b>6 FACILITAIRE ZAKEN</b>	<b>64,5</b>	<b>1,3</b>	<b>65,8</b>	fe	<b>8,6%</b>	<b>6,3%</b>	<b>6,6%</b>	<b>36%</b>	€ 31.176	€ 41.228	€ 46.741	-34%	
Hoofd facilitaire zaken	-	-	-	fe		0,3%	0,3%	-	€ -	€ 66.262	€ 69.470	-	
Locatiebeheer	-	-	-	fe		0,1%	0,1%	-	€ -	€ 60.906	€ 55.037	-	
Arbo-zaken	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 57.759	€ 60.259	-	
Assistent facilitaire zaken	2,0	1,0	3,0	fe	0,4%	0,5%	0,3%	-28%	€ 66.504	€ 47.524	€ 47.481	40%	
Conciërges	27,9	-	27,9	fe	3,8%	3,0%	3,8%	22%	€ 38.842	€ 41.453	€ 41.050	-6%	
Surveillance	-	-	-	fe				-	€ -	€ -	€ -	-	
Totaal kantienemedewerkers	-	-	-	fe		0,3%	0,4%	-	€ -	€ 38.942	€ 34.287	-	
Medewerker reprografie	-	-	-	fe		0,2%	0,2%	-	€ -	€ 38.599	€ 38.590	-	
Medewerker schoonmaak	-	-	-	fe		0,5%	0,4%	-	€ -	€ 33.958	€ 31.758	-	
Medewerker handonderhoud	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 37.001	€ 34.325	-	
Totaal medewerkers (technisch) onderhoud	-	-	-	fe		0,3%	0,3%	-	€ -	€ 41.034	€ 39.804	-	
Telefonist/ medewerker receptie	-	-	-	fe		0,5%	0,5%	-	€ -	€ 38.779	€ 38.883	-	
Overig	21,8	0,3	22,1	fe	2,8%	0,4%	0,2%	800%	€ 34.705	€ 40.229	€ 49.105	-14%	
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	12,8	-	12,8	fe	1,7%	0,2%	0,1%	1011%	€ 30.518	€ 20.087	€ 23.185	52%	
Vacatures	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ -	€ -	-	
<b>7 JURIDISCHE ZAKEN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 81.650	€ 84.962	-	
Hoofd juridische zaken	-	-	-	fe				-	€ -	€ -	€ -	-	
Medewerker beleid/projectleider juridische zaken	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 83.890	€ 83.087	-	
Medewerker juridische zaken	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 48.083	€ 81.548	-	
Overig	-	-	-	fe				-	€ -	€ -	€ -	-	
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	-	-	-	fe				-	€ -	€ -	€ -	-	
Vacatures	-	-	-	fe				-	€ -	€ -	€ -	-	
<b>8 VO-SPECIFIEKE OVERHEAD</b>	<b>28,2</b>	<b>1,0</b>	<b>29,2</b>	fe	<b>3,8%</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,6%</b>	<b>3%</b>	€ 45.529	€ 46.130	€ 45.844	-1%	
Activiteitscoördinatie	-	-	-	fe		0,1%	0,0%	-	€ -	€ 53.132	€ 47.143	-	
Assistentie decaanaat	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 46.093	€ 46.093	-	
Mediatheek	8,6	-	8,6	fe	1,1%	0,7%	0,7%	59%	€ 44.593	€ 45.577	€ 44.102	-2%	
Roosterplanning	11,4	-	11,4	fe	1,5%	0,8%	0,7%	77%	€ 44.489	€ 53.564	€ 53.312	-17%	
Medewerker staf onderwijs	-	0,5	0,5	fe	0,1%	0,1%	0,1%	22%	€ 70.000	€ 78.187	€ 72.821	-10%	
Medewerker staf loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB)	-	-	-	fe			0,0%	-	€ -	€ -	€ 85.844	-	
Medewerkers administratie (leerlingenadministratie)	8,2	0,5	8,7	fe	1,1%	1,6%	1,8%	-28%	€ 46.421	€ 42.915	€ 43.264	8%	
Overig	-	-	-	fe		0,4%	0,3%	-	€ -	€ 46.283	€ 50.207	-	
Additionele medewerkers (gesubsidieerde banen)	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ 36.032	€ 38.091	-	
Vacatures	-	-	-	fe		0,0%	0,0%	-	€ -	€ -	€ -	-	

Formatie (per fte) in uw organisatie	
<b>DEEL 1B: CORRECTIE OVERHEADPERCENTAGES</b>	
	Totaal
<b>OVERHEADTAKEN BINNEN HET PRIMAIRE PROCES</b>	
1 Bestuur/directievoering/secretariële ondersteuning	-
2 Personeel en organisatie	-
3 Financiën en control	-
4 Informatisering en automatisering	-
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	-
6 Facilitaire zaken	-
7 Juridische zaken	-
Totaal generiek	-
8 VO-specifieke overhead	-
Totaal overhead	-
<b>PRIMAIRE TAKEN IN DE OVERHEAD</b>	
Directie	-
teamleiders	-
Totaal	-

Formatie (fte) in uw organisatie	
<b>DEEL 1C: PRIMAIRE FORMATIE PER 1.000 LEERLINGEN</b>	
School-niveau	
Coördinerend docent	-
Docent LB	333,83
Docent LC	100,84
Docent LD	116,65
LJ'slagjaar	1,78
Decaan/adviseur loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB)	-
Logopedie	0,88
Sociaal pedagogisch medewerker/remedial teacher	1,00
Theorie- en praktijkinstructeur	-
Lesinvalier	-
Docentassistent	-
Lokaalassistent	-
Onderwijsassistent techniek	-
Onderwijsassistent algemeen	16,42
Technisch onderwijs assistent	21,60
Zorgcoördinatie	0,95
Psychologisch/ medewerker	2,00
Orthopedagogie	2,00
Studiebegeleiding	-
School maatschappelijk werk	0,60
Overig	-
Totaal	598,53
Additional mede werkers (gesubsidieerde banen)	-
Totaal (inclusief additioneel)	598,53
Aandeel overhead in primaire formatie	-
Primaire taken in de overhead	-
Primaire formatie (gecorrigeerd)	598,53

Formatie (per fte) in uw organisatie	
<b>DEEL 1D: BOVENSCHOOLSE FORMATIE EN SALARISLASTEN</b>	
Deelnemers:	13
<b>Bovenschools</b>	
1 Bestuur/directievoering/secretariële ondersteuning	2,9
2 Personeel en organisatie	3,6
3 Financiën en control	4,5
4 Informatisering en automatisering	-
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	-
6 Facilitaire zaken	1,3
7 Juridische zaken	-
Totaal generiek	12,2
8 VO-specifieke overhead	1,0
Totaal overhead	13,2

Percentage overhead (formatie overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)			
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
	0,4%	0,2%	-
	0,1%	0,3%	-
	-	0,0%	-
	0,1%	0,1%	-
	0,1%	0,1%	-
	0,1%	0,0%	-
	0,0%	0,0%	-
	0,7%	0,8%	-
	0,8%	0,8%	-
	1,8%	1,8%	-
	-	-	-
	0,1%	0,1%	-
	0,4%	0,8%	-
	0,8%	0,8%	-

Formatie per 1.000 leerlingen (primaire formatie gedeeld door aantal leerlingen *1.000)			
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
	0,40	0,38	-
	41,50	49,85	-16,4%
	12,53	10,01	25,3%
	14,50	7,46	94,3%
	0,22	0,80	-72,2%
	-	0,20	-
	0,11	0,11	1,5%
	0,12	0,11	12,5%
	-	0,58	-
	-	0,17	-
	-	0,35	-
	-	0,01	-
	-	0,25	-
	2,04	3,30	-38,2%
	2,88	1,58	70,0%
	0,12	0,16	-27,3%
	0,25	0,16	57,3%
	0,25	0,52	-52,1%
	-	0,26	-
	0,07	0,07	10,3%
	-	0,44	-
	74,40	76,57	-2,8%
	-	0,01	-
	74,40	76,57	-2,8%
	-	1,38	-
	-	0,43	-
	74,40	75,82	-1,8%

Percentage overhead op bovenschools niveau (formatie overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)			
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
	0,4%	0,7%	-49,0%
	0,5%	0,7%	-33,0%
	0,6%	0,7%	-15,1%
	-	0,7%	-
	-	0,2%	-
	0,2%	0,5%	-64,3%
	-	0,0%	-
	1,6%	3,6%	-65,3%
	0,1%	0,3%	-60,0%
	1,7%	3,8%	-64,9%

Gemiddelde jaarlijkse bruto salarislasten per fte			
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 66.578	€ 67.803	-
€ 58.508	€ 59.068	€ 59.195	-0,9%
€ 71.224	€ 67.250	€ 67.940	5,9%
€ 80.838	€ 81.489	€ 80.396	-0,8%
€ 46.512	€ 23.665	€ 28.925	96,5%
€ -	€ 61.348	€ 60.235	-
€ 102.851	€ 59.578	€ 61.544	72,6%
€ 92.833	€ 57.392	€ 59.658	61,8%
€ -	€ 50.468	€ 52.129	-
€ -	€ 56.287	€ 47.226	-
€ -	€ 37.605	€ 41.216	-
€ -	€ 32.464	€ 37.185	-
€ -	€ 40.471	€ 44.415	-
€ 32.598	€ 40.533	€ 40.751	-18,6%
€ 46.937	€ 45.118	€ 45.319	4,0%
€ 54.217	€ 59.836	€ 63.733	-9,4%
€ 92.578	€ 57.259	€ 61.890	61,7%
€ 92.578	€ 63.737	€ 64.698	45,2%
€ -	€ 61.656	€ 57.127	-
€ 68.835	€ 56.778	€ 59.823	21,2%
€ -	€ 41.290	€ 44.895	-
€ -	€ -	€ 25.220	-

Gemiddelde jaarlijkse bruto salarislasten per fte			
Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 74.643	€ 87.118	€ 94.018	-14%
€ 68.056	€ 61.920	€ 65.478	10%
€ 60.738	€ 61.265	€ 60.853	-1%
€ -	€ 55.263	€ 56.043	-
€ -	€ 69.017	€ 65.868	-
€ 64.231	€ 60.734	€ 54.649	8%
€ -	€ 81.550	€ 85.550	-
€ 74.000	€ 61.986	€ 58.807	-

## DEEL 2: OVERHEADLASTEN

## SALARISLASTEN OVERHEAD PERSONEEL

	Overheadlasten in uw organisatie
1 Bestuur/directievoering/secretariele ondersteuning	€ 3.333.865
2 Personeel en organisatie	€ 391.809
3 Financiën en control	€ 853.422
4 Informatisering en automatisering	€ 396.291
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	€ -
6 Facilitaire zaken	€ 2.052.344
7 Juridische zaken	€ -
<b>Totaal generiek</b>	<b>€ 7.027.831</b>
8 VO-specifieke overhead	€ 1.331.274
<b>Totaal overhead</b>	<b>€ 8.358.805</b>

## UITBESTEDINGSLASTEN OVERHEAD

	Overheadlasten in uw organisatie
1 Bestuur/directievoering/secretariele ondersteuning	€ -
2 Personeel en organisatie	€ -
3 Financiën en control	€ 30.679
4 Informatisering en automatisering	€ -
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	€ -
6 Facilitaire zaken	€ -
7 Juridische zaken	€ 20.453
<b>Totaal generiek</b>	<b>€ 51.132</b>
8 VO-specifieke overhead	€ -
<b>Totaal overhead</b>	<b>€ 51.132</b>

## SALARISLASTEN + UITBESTEDINGSLASTEN

	Overheadlasten in uw organisatie
1 Bestuur/directievoering/secretariele ondersteuning	€ 3.333.865
2 Personeel en organisatie	€ 391.809
3 Financiën en control	€ 884.101
4 Informatisering en automatisering	€ 396.291
5 Marketing, PR en communicatie + Kwaliteitszorg	€ -
6 Facilitaire zaken	€ 2.052.344
7 Juridische zaken	€ 20.453
<b>Totaal generiek</b>	<b>€ 7.078.863</b>
8 VO-specifieke overhead	€ 1.331.274
<b>Totaal overhead</b>	<b>€ 8.409.937</b>

Overheadlasten per Rte van de gehele organisatie  
(lasten overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 4.354	€ 8.332	€ 6.957	-31%
€ 512	€ 614	€ 642	-17%
€ 1.115	€ 863	€ 645	68%
€ 518	€ 878	€ 899	-41%
€ -	€ 172	€ 228	-
€ 2.680	€ 2.592	€ 2.651	3%
€ -	€ 10	€ 8	-
€ 9.178	€ 11.262	€ 12.029	-18%
€ 1.739	€ 1.702	€ 1.581	2%
€ 10.917	€ 12.964	€ 13.610	-16%

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 355	€ 125	-
€ -	€ 151	€ 176	-
€ 40	€ 125	€ 113	-68%
€ -	€ 118	€ 141	-
€ -	€ 74	€ 70	-
€ -	€ 388	€ 252	-
€ 27	€ 62	€ 53	-57%
€ 67	€ 1.272	€ 930	-95%
€ -	€ 38	€ 85	-
€ 67	€ 1.310	€ 1.014	-96%

Overheadlasten per Rte van de gehele organisatie  
(lasten overheadfunctie gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 4.354	€ 6.687	€ 7.082	-35%
€ 512	€ 785	€ 818	-33%
€ 1.155	€ 788	€ 758	47%
€ 518	€ 996	€ 1.039	-48%
€ -	€ 246	€ 298	-
€ 2.680	€ 2.980	€ 2.903	-10%
€ 27	€ 72	€ 60	-63%
€ 9.245	€ 12.534	€ 12.959	-26%
€ 1.739	€ 1.740	€ 1.665	0%
€ 10.984	€ 14.274	€ 14.624	-23%

Overheadlasten per leerling  
(lasten overheadfunctie gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 414	€ 613	€ 691	-32%
€ 49	€ 68	€ 78	-26%
€ 110	€ 70	€ 73	56%
€ 49	€ 90	€ 100	-45%
€ -	€ 21	€ 28	-
€ 255	€ 268	€ 278	-5%
€ 3	€ 5	€ 6	-52%
€ 880	€ 1.136	€ 1.283	-23%
€ 165	€ 180	€ 156	3%
€ 1.045	€ 1.296	€ 1.411	-19%



## AFSCHRIJVINGSKOSTEN

	Afschrijvingskosten in uw organisatie
RJ	
4.2.1 Immateriële vaste activa (RJ 060 4.2.1)	€ 705.638
4.2.2 Materiële vaste activa (RJ 060 4.2.2) (excl. boekenfonds, leermiddelen, etc)	€ 739.966
Afschrijvingen boekenfonds, leermiddelen, etc.	€ 121.365
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.566.969</b>

## HUISVESTINGSLASTEN

	Huisvestingslasten in uw organisatie
RJ	
4.3.1 Huur	€ 350.640
4.3.2 Verzekeringen	€ 17.000
4.3.3 Onderhoud	€ 1.336.426
4.3.4 Energie en water	€ 870.440
4.3.5 Schoonmaakkosten	€ 829.200
4.3.6 Heflingen	€ 43.300
4.3.7 Overige	€ 462.400
<b>Totaal</b>	<b>€ 3.911.406</b>

Huisvestingslasten per m2 bruto vloeroppervlakte (BVO)

## OVERIGE LASTEN

	Overige lasten in uw organisatie
RJ	
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	€ 966.933
4.4.2 Inventaris, apparatuur	€ 123.810
Leermiddelen	€ 1.689.973
4.4.3 Dotatie overige voorzieningen	€ -
4.4.4 Overige	€ 2.478.572
<b>Totaal</b>	<b>€ 5.279.088</b>

## ICT-LASTEN

	ICT-lasten in uw organisatie
Salarislasten Informatisering & Automatisering	€ 396.291
Uitbestedingslasten Informatisering & Automatisering	€ -
<b>Subtotaal Informatisering &amp; Automatisering</b>	<b>€ 396.291</b>
Afschrijvingen op hard- en software	€ 496.930
Licenties	€ -
Overige computerfaciliteiten (bijvoorbeeld datacommunicatie)	€ 174.619
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.069.840</b>

Aantal fle per werkstation

Aantal leerlingen per leerling-werkstation

Aandeel werkstations tlv leerlingen tov totaal aantal werkstations

Afschrijvingskosten per fle van de gehele organisatie  
(lasten gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 922	€ 115	€ 31	700%
€ 966	€ 1.218	€ 1.190	-21%
€ 150	€ 935	€ 1.604	-83%
€ 2.047	€ 2.269	€ 2.825	-10%

Huisvestingslasten per fle van de gehele organisatie  
(lasten gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 458	€ 576	€ 502	-20%
€ 22	€ 50	€ 134	-56%
€ 1.748	€ 992	€ 1.480	76%
€ 1.137	€ 1.277	€ 971	-11%
€ 1.083	€ 1.413	€ 1.417	-23%
€ 57	€ 74	€ 125	-24%
€ 604	€ 475	€ 1.046	27%
€ 5.108	€ 4.897	€ 5.676	5%

€ 5,77	€ 5,34	€ 5,32	8%
--------	--------	--------	----

Overige lasten per fle van de gehele organisatie  
(lasten gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 1.269	€ 2.410	€ 1.424	-47%
€ 161	€ 536	€ 919	-70%
€ 2.207	€ 2.352	€ 1.535	-6%
€ -	€ 146	€ 330	-
€ 3.237	€ 3.171	€ 1.818	2%
€ 6.895	€ 8.615	€ 6.026	-20%

ICT-Lasten per fle van de gehele organisatie  
(lasten gedeeld door de totale formatie)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 518	€ 878	€ 899	-41%
€ -	€ 118	€ 141	-
€ 518	€ 996	€ 1.039	-48%
€ 652	€ 796	€ 800	-15%
€ -	€ 349	€ 385	-
€ 228	€ 452	€ 403	-50%
€ 1.397	€ 2.564	€ 2.628	-46%

	1,76	1,27	-
	4,86	4,37	-
	68,1%	58,5%	-

Afschrijvingskosten per leerling  
(lasten gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 88	€ 11	€ 3	700%
€ 92	€ 112	€ 115	-18%
€ 15	€ 84	€ 148	-82%
€ 195	€ 207	€ 266	-6%

Huisvestingslasten per leerling  
(lasten gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 44	€ 53	€ 49	-16%
€ 2	€ 5	€ 13	-56%
€ 166	€ 92	€ 148	81%
€ 108	€ 118	€ 94	-9%
€ 103	€ 132	€ 138	-22%
€ 5	€ 7	€ 12	-23%
€ 57	€ 45	€ 104	29%
€ 486	€ 452	€ 568	8%

Overige lasten per leerling  
(lasten gedeeld door aantal leerlingen)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 123	€ 222	€ 135	-45%
€ 15	€ 51	€ 91	-70%
€ 210	€ 220	€ 144	-4%
€ -	€ 14	€ 32	-
€ 308	€ 296	€ 175	3%
€ 656	€ 804	€ 578	-18%

ICT-Lasten per werkstation  
(lasten gedeeld door aantal werkstations)

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ -	€ 341	€ 301	-
€ -	€ 35	€ 54	-
€ -	€ 375	€ 365	-
€ -	€ 273	€ 254	-
€ -	€ 118	€ 121	-
€ -	€ 150	€ 146	-
€ -	€ 915	€ 877	-

BATEN EN LASTEN	
	Baten en lasten in uw organisatie
<b>Totale baten per leerling</b>	€ 58.528,870
(Rijks)bijdragen OCenW	€ 56.187,918
Overige baten	€ 2.340,952
Financiële baten	€ -
<b>Totale lasten per leerling</b>	€ 58.644,242
Personele lasten	€ 47.213,230
Afschrijvingen	€ 2.065,899
Huisvestingslasten	€ 3.911,408
Overige instellingslasten	€ 5.453,707
Financiële lasten	€ -
<b>Saldo baten en lasten per leerling</b>	€ 115,372-
Totale baten per fte van de gehele organisatie	
Lasten per fte van de gehele organisatie	

DEEL 3: OVERIGE INDICATOREN

LEERLINGEN PER ONDERWIJSTYPE

Praktijkonderwijs	107
VMBO (leerj. 1+2)	2256
Waarvan LWO	
VMBO basisber.lw (leerj. 3+4)	123
Waarvan LWO	
VMBO kaderber.lw (leerj. 3+4)	313
Waarvan LWO	
VMBO gem.lw (leerj. 3+4)	144
Waarvan LWO	
VMBO theor.lw (leerj. 3+4)	561
Waarvan LWO	
HAVO/VWO (leerj. 1+2)	1031
HAVO/VWO (leerj. 3)	965
HAVO (leerj. 4+5)	1428
VWO (leerj. 4+5+6)	1108
Overig	11
<b>Totaal</b>	<b>8845</b>

Gemiddelde verzuimpercentage, exclusief zwangerschapsverlof  
 Gemiddelde verzuimpercentage, inclusief zwangerschapsverlof  
 Vervangingskosten per fte  
 Werklijdfactor (aantal fte zonder vacatures / aantal medewerkers)  
 BAPO-factor (aantal fte BAPO/totale formatie)  
 Aantal leerlingen per fte primaire formatie  
 Aantal leerlingen per locatie  
 Aantal leerlingen per medewerker

Baten en lasten per leerling

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
€ 7.275	€ 7.724	€ 7.565	-6%
€ 6.984	€ 7.167	€ 7.071	-3%
€ 291	€ 516	€ 442	-44%
€ -	€ 40	€ 52	-
€ 7.290	€ 7.772	€ 7.600	-6%
€ 5.909	€ 6.140	€ 5.983	-4%
€ 257	€ 279	€ 251	-8%
€ 486	€ 490	€ 499	-1%
€ 678	€ 844	€ 853	-20%
€ -	€ 19	€ 13	-
€ 14-	€ 48-	€ 35-	
€ 76.441	€ 79.881	€ 79.510	-4%
€ 76.592	€ 80.400	€ 79.874	-5%

Aandeel leerlingen per onderwijstype

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
1%	5%	8%	-74%
28%	22%	17%	30%
2%	5%	4%	-71%
4%	5%	5%	-28%
2%	3%	3%	-34%
7%	8%	8%	-12%
13%	19%	22%	-33%
12%	8%	8%	42%
18%	11%	11%	56%
14%	12%	11%	14%
0%	1%	1%	-84%
100%	100%	99%	

Overige indicatoren

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
5,6%	5,4%	5,0%	4%
5,6%	5,8%	5,3%	-3%
€ 547	€ 1.172	€ 871	-53%
79,5%	79,2%	77,2%	0%
3,7%	5,4%	4,9%	-31%
13,44	13,17	13,49	2%
402	581	740	-31%
8,5	8,2	8,2	3%

Baten en lasten gedeeld door de totale baten

Uw organisatie	Gemiddelde uw referentiegroep	Gemiddelde Alle scholen	Afwijking tov uw referentiegroep
100%	100%	100%	
96%	93%	93%	3%
4%	7%	8%	-40%
	1%	1%	-
100%	101%	100%	0%
81%	79%	79%	1%
4%	4%	3%	-2%
7%	6%	7%	5%
9%	11%	11%	-15%
	0%	0%	-
0%	-1%	0%	

Aandeel leerlingen per onderwijstype met LWO

2%	6%	3%	-63%
0%	3%	2%	-82%
1%	1%	1%	-56%
	0%	0%	-
	0%	0%	-